

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**БУРКАЛО ІРИНА ЯРОСЛАВІВНА**

УДК 351

(індекс)

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО**  
**ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

ОП «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник **д.держ.упр., професор, Довгань Валерій Іванович**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

**Професор** **І. П. Лопушинський**

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

**доцент** **О. І. Серняк**

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Буркало І. Я. Шляхи забезпечення кар'єрного зростання державного службовця в сучасних умовах. – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – "Публічне управління та адміністрування". – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У першому розділі висвітлено сутність, значення та складові кар'єрного зростання персоналу органів публічної влади. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює кар'єрний розвиток державних службовців, а також визначено ключові чинники, які впливають на процес кар'єрного зростання.

У другому розділі досліджено механізми практичного забезпечення кар'єрного розвитку. Розглянуто питання оцінювання результатів службової діяльності, підвищення рівня професійної компетентності, переведення на інші посади та позачергового присвоєння рангів.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи кар'єрного зростання державних службовців. Особливу увагу приділено вивченню зарубіжного досвіду мотивації трудової діяльності, а також плануванню та розробці програм кар'єрного розвитку державних службовців з урахуванням європейських стандартів.

Робота містить теоретичні висновки та практичні рекомендації, що можуть бути використані для оптимізації системи управління кар'єрним розвитком державних службовців в Україні.

**Ключові слова:** державна служба, кар'єрне зростання державного службовця, управління персоналом, професійна компетентність, оцінювання, професійна освіта, кадрова політика.

## SUMMARY

**Burkalo I.Y. Ways to ensure career growth of a civil servant in modern conditions. – The manuscript.**

Master's degree in specialty 281 – "Public Administration". – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The first section highlights the essence, significance and components of career growth of public authorities. The regulatory framework regulating the career development of civil servants is analyzed, and key factors influencing the career growth process are identified.

The second section examines the mechanisms for practical support of career development. The issues of assessing the results of service activities, increasing the level of professional competence, transferring to other positions and extraordinary assignment of ranks are considered.

The third section offers recommendations for improving the career growth system of civil servants. Particular attention is paid to the study of foreign experience in motivating work activities, as well as planning and developing career development programs for civil servants taking into account European standards.

The work contains theoretical conclusions and practical recommendations that can be used to optimize the system of managing the career development of civil servants in Ukraine.

**Key words:** civil service, official career of a civil servant, personnel management, professional competence, assessment, professional education, personnel policy.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	9
1.1 Кар'єрне зростання персоналу органів публічної влади: сутність, значення та складові	9
1.2 Нормативно-правова база кар'єрного зростання державного службовця	23
1.3 Чинники впливу на кар'єрне зростання державного службовця	33
РОЗДІЛ 2	
КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	43
2.1 Оцінювання результатів службової діяльності	43
2.2 Підвищення рівня професійної компетентності	55
2.3 Переведення на іншу посаду та позачергове присвоєння рангу	59
РОЗДІЛ 3	
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	66
3.1 Зарубіжний досвід мотивації трудової діяльності на державній службі	66
3.2 Планування та розробка програм кар'єрного розвитку державного службовця	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** Забезпечення кар'єрного зростання державного службовця є одним із ключових завдань реформування системи державної служби в Україні, а сам процес процес безпосередньо впливає на якість виконання службових обов'язків, ефективність державного управління та реалізацію суспільно значущих функцій держави. Проблема набуває особливого значення в умовах трансформації українського суспільства, впровадження європейських стандартів управління та необхідності адаптації системи публічної служби до викликів сучасності.

На сучасному етапі Україна стикається з низкою викликів, які зумовлюють необхідність переосмислення підходів до професійного розвитку державних службовців. З одного боку, це зростання суспільного запиту на прозорість, підзвітність і результативність роботи органів публічної влади. З іншого – вплив процесів децентралізації, цифровізації та глобалізації, які змінюють характер управлінської діяльності й підвищують вимоги до професійних компетентностей службовців. Кар'єрне зростання у цьому контексті виступає не лише інструментом реалізації особистих амбіцій службовців, але й механізмом зміцнення кадрового потенціалу державної служби, що є важливим фактором стабільності та конкурентоспроможності країни.

Актуальність дослідження також зумовлена існуванням низки проблем у системі кар'єрного зростання державних службовців в Україні. Зокрема, спостерігається недостатня розвиненість механізмів планування кар'єри, нерівномірність можливостей професійного розвитку залежно від рівня органу влади та територіальної юрисдикції, низький рівень мотивації працівників через обмежені можливості горизонтального та вертикального кар'єрного руху. Додатково ускладнює ситуацію відсутність чітких і

прозорих критеріїв оцінювання службової діяльності, що стримує потенціал службовців та перешкоджає формуванню конкурентного середовища у сфері державної служби.

Проблематика кар'єрного зростання стає ще більш актуальною в умовах інтеграції України до європейського правового та економічного простору. Згідно з європейськими стандартами публічної служби, успішна кар'єра державного службовця залежить не лише від його професійних досягнень, але й від наявності системної підтримки, включно з чітко регламентованими процедурами, навчальними програмами, мотиваційними стимулами та можливостями для особистісного розвитку, що вимагає впровадження в Україні сучасних підходів до кар'єрного зростання, які враховують передовий досвід зарубіжних країн і спрямовані на розвиток кадрового потенціалу відповідно до потреб суспільства.

Отже, питання забезпечення кар'єрного зростання державних службовців є не лише важливим з точки зору модернізації державної служби, але й критично необхідним для підвищення ефективності управлінських рішень, формування позитивного іміджу державної служби та досягнення стратегічних цілей розвитку країни в сучасних умовах.

Українські вчені, серед яких В. Авер'янов, В. Бакуменко, М. Білинська, Т. Василевська, К. Ващенко, Н. Гончарук, В. Гошовська, С. Дубенко, Н. Липовська, Н. Нижник, В. Олуйко, П. Павленчик, Л. Пашко, Л. Прокопенко, Л. Прудіус, С. Серьогін, В. Сороко, І. Шпекторенко та інші, зробили значний внесок у дослідження проблем державного управління, зокрема питань, пов'язаних із проходженням державної служби. Їх праці сприяють теоретичному осмисленню особливостей функціонування державної служби та розвитку інституційних основ її ефективності.

Прийняття низки нормативно-правових актів, зокрема нової редакції Закону України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889, стало ключовим етапом у модернізації підходів до службової кар'єри. Законодавчий акт визначив основні засади формування службових відносин і

професійного зростання в системі державного управління, забезпечуючи правову основу для реалізації кар'єрного зростання державних службовців.

**Метою роботи** є розробка теоретичних і практичних підходів до вдосконалення системи забезпечення кар'єрного зростання державних службовців у контексті сучасних викликів і потреб суспільства.

Для досягнення поставленої мети було визначено **такі завдання:**

1. Розкрити сутність, значення та складові кар'єрного зростання персоналу органів публічної влади.
2. Дослідити нормативно-правову базу, що забезпечує кар'єрне зростання державних службовців.
3. Проаналізувати чинники, які впливають на кар'єрне зростання державного службовця.
4. Дослідити процедури оцінювання результатів службової діяльності як інструменту кар'єрного зростання.
5. Визначити роль підвищення професійної компетентності у формуванні кар'єрного розвитку державних службовців.
6. Розглянути особливості переведення на іншу посаду та позачергового присвоєння рангу як елементів кар'єрного розвитку.
7. Вивчити зарубіжний досвід мотивації трудової діяльності державних службовців і можливості його адаптації в Україні.
8. Запропонувати підходи до планування та розробки програм кар'єрного розвитку державного службовця в умовах сучасних викликів.
9. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи кар'єрного зростання державних службовців у контексті підвищення ефективності публічного управління.

**Об'єкт дослідження** – система кар'єрного розвитку державних службовців у контексті публічного управління.

**Предмет дослідження** – процеси, механізми та умови забезпечення кар'єрного зростання державних службовців.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс методів: системний підхід для аналізу взаємозв'язку елементів системи кар'єрного зростання; порівняльний метод для дослідження зарубіжного досвіду; методи структурного аналізу для оцінювання чинників впливу на кар'єрний розвиток; аналітичний метод для обґрунтування рекомендацій. Використання цих методів забезпечило отримання достовірних і науково обґрунтованих результатів.

**Наукова новизна** дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів планування та реалізації кар'єрного розвитку державних службовців, враховуючи сучасні виклики державної служби та кращі практики зарубіжного досвіду.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані для розробки нових і вдосконалення існуючих нормативно-правових актів у сфері кар'єрного розвитку державних службовців. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення для вдосконалення кадрової політики органів публічної влади та підвищення ефективності державної служби.

Логіка проведеного дослідження зумовила **структуру магістерської роботи**: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 99 сторінок. Список використаних джерел налічує 91 найменування. У роботі міститься 2 рисунки, 2 таблиці.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### **1.1 Кар'єрне зростання персоналу органів публічної влади: сутність, значення та складові**

Щоб здійснити ґрунтовне дослідження сутності поняття «кар'єра», необхідно розглянути його багатогранність у контексті наукових підходів і визначень, представлених у різних джерелах. Наукова інтерпретація цього терміна дозволяє не лише виявити його основні характеристики, але й окреслити зв'язок із суміжними категоріями професійного, соціального та економічного розвитку особистості.

Кар'єра розглядається як «лінія просування працівника, що дозволяє реалізувати потреби в поліпшенні матеріального становища, досягненні вищого соціального статусу, підвищенні владних повноважень та самореалізації»<sup>1</sup>, отже визначення акцентує увагу на прагненні людини до задоволення матеріальних, соціальних і психологічних потреб, що відображають її індивідуальні цілі та мотивацію.

В іншій інтерпретації кар'єра окреслюється як «процес поступового посадового переміщення у період працездатного стану»<sup>2</sup>, що дозволяє розглядати кар'єру з позиції вертикального зростання в межах певної професії або організації. Водночас наголос робиться на послідовності та тривалості процесу, що має ключове значення для оцінки професійного розвитку.

---

<sup>1</sup> Гунчак І. С. Дорожня карта розвитку ділової кар'єри працівника медичного закладу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень» (30 жовтня 2020 р., м. Київ). Київ : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 115-116

<sup>2</sup> Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с.

Інший термін визначає кар'єру як «ступінь реалізації потенціалу людини»<sup>3</sup>. Трактують спрямоване на індивідуальний аспект розвитку, підкреслюючи значення особистих здібностей, знань і навичок у досягненні професійних цілей. У такому контексті кар'єра виступає засобом повної самореалізації особистості через професійну діяльність.

Таким чином, поняття «кар'єра» охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних із професійним розвитком особистості, її соціальними і економічними досягненнями. Визначення кар'єри у сучасних наукових дослідженнях відображає багатовимірність цього поняття, що вимагає врахування індивідуальних особливостей, соціальних очікувань і організаційного контексту.

Для побудови ефективної системи державної служби необхідно забезпечити вдосконалення механізмів формування нової генерації державних службовців, які орієнтуються на ключові цінності, такі як професійний розвиток, моральні принципи, творчий підхід до виконання завдань, відстоювання обґрунтованої позиції, прагнення до самореалізації та підвищення професійної компетенції. Запровадження такого підходу дозволяє підвищити якість управлінської діяльності, зміцнити довіру до державних інституцій та створити умови для успішного професійного зростання.

Система кар'єрного розвитку державних службовців базується на усвідомленій позиції особи, що відображає її професійне бачення, стратегічні цілі, способи досягнення результатів та формування стійкої мотивації до службового зростання. У державному управлінні важливо створювати умови для розкриття потенціалу кожного службовця, забезпечуючи можливості для професійного самовдосконалення та розвитку управлінських компетенцій.

Актуальність питань кар'єрного зростання у сфері державної служби обумовлена потребою у вдосконаленні системи управління людськими ресурсами, яка є критично важливою для забезпечення ефективності

---

<sup>3</sup> Дахно І. І. Ділова кар'єра. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.

державного управління. Проблематика професійного розвитку державних службовців включає дослідження чинників, що впливають на мотивацію до кар'єрного зростання, принципів, які забезпечують прозорість та справедливість процесу, а також механізмів, які сприяють інтеграції індивідуальних і державних інтересів.

Незважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених різним аспектам державного управління, питання кар'єрного зростання державних службовців досліджене переважно фрагментарно. Особлива увага приділяється аналізу окремих професійних компетенцій, характеристик або навичок службовців, проте бракує системного підходу до вивчення умов та інструментів, які забезпечують довгостроковий професійний розвиток в умовах сучасного державного управління.

Існує нагальна потреба у впровадженні комплексних стратегій, які сприятимуть не лише вдосконаленню професійних якостей державних службовців, але й забезпечать відповідність їхньої діяльності сучасним стандартам публічного адміністрування. Формування таких стратегій має враховувати глобальні тенденції у сфері управління, включаючи цифровізацію процесів, розвиток людського капіталу та посилення інституційної спроможності органів державної влади.

Наукові публікації Н. Артеменко <sup>4</sup>, В. Бессараба <sup>5</sup>, Н. Гончарук <sup>6</sup>, М. Грай <sup>7</sup>, Г. Одінцової <sup>8</sup>, Г. Чернецької <sup>9</sup> стосуються окремих питань службового просування державних службовців, напрямів їхнього кар'єрного зростання та розвитку кар'єри керівного персоналу тощо.

---

<sup>4</sup> Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 3. – С. 76–79.

<sup>5</sup> Бессараб В. Кар'єра на державній службі / В. Бессараб // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 1. – С. 71–77.

<sup>6</sup> Гончарук Н. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 167–180.

<sup>7</sup> Грай М. Просування по службі як елемент державно-службових відносин / М. Грай // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 3. – С. 34–38.

<sup>8</sup> Одінцова Г.С. Керівник у сфері державного управління : опор. конспект лекцій / Г.С. Одінцова. – Х., 2000. – С. 38–48.

<sup>9</sup> Чернецька Г. Службова кар'єра державного службовця / Г. Чернецька // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2 , ч. 3. – С. 166–173.

Невирішені аспекти проблематики професійного розвитку державних службовців включають такі ключові питання, як відсутність чіткого визначення сутності успішної кар'єри в системі державної служби, відсутність критеріїв, які дозволяють оцінити її ефективність, а також недостатня розробленість умов, чинників та принципів, що визначають шляхи її побудови в умовах модернізації державного управління. Додатково, механізми, які мають забезпечити ефективний кар'єрний розвиток, залишаються несформованими, що ускладнює процес професійного зростання. Не менш важливим є дослідження причин, які перешкоджають кар'єрному зростанню та спричиняють невдачі в кар'єрі державних службовців, з метою усунення цих бар'єрів.

У широкому значенні кар'єра розглядається як прагнення особи досягти такого положення, яке дозволяє максимально задовольнити власні потреби, зокрема соціальні, професійні та матеріальні. У вузькому контексті кар'єра асоціюється з процесом професійного розвитку, що включає динаміку змін у займаному становищі та рівні активності особи в її трудовій діяльності. Сутнісним елементом поняття кар'єри є прогрес, який передбачає не лише фізичне переміщення в ієрархічній структурі, але й реалізацію особистого та професійного потенціалу.

Кар'єра державного службовця має специфічний зміст, який включає свідомо обраний шлях професійного розвитку, орієнтований на досягнення визначених цілей, таких як здобуття статусу, що відповідає очікуванням і професійним амбіціям. Цей процес сприяє самореалізації особи як фахівця, а також формуванню її громадянської позиції у суспільстві. Кар'єра державного службовця стає результатом активної діяльності, яка поєднує особисті прагнення з інтересами публічної служби.

Згідно з поглядами Т.А. Соколової, кар'єрне зростання розглядається як процес розвитку особи в контексті освоєння соціального середовища та професійного простору. Водночас цей процес не обмежується лише поступовим рухом уперед у професійній структурі. Він охоплює ефективне

використання накопиченого культурного, освітнього, професійного капіталу, що дозволяє службовцю досягати поставлених цілей. Кар'єрне зростання у цьому контексті вимагає врахування таких факторів, як адаптація до організаційного середовища, здатність до інновацій та використання власних ресурсів для розвитку професійної діяльності.

Таким чином, кар'єра державного службовця — багатогранний процес, який потребує системного підходу до визначення його основних складових, умов та механізмів. Формування ефективної системи професійного зростання є важливою умовою підвищення ефективності державного управління, забезпечення мотивації службовців та сприяння їхньому внеску у соціально-економічний розвиток країни<sup>10</sup>.

Кар'єрне зростання традиційно поділяється на вертикальне та горизонтальне, що дозволяє більш глибоко аналізувати особливості професійного розвитку державних службовців. Вертикальне кар'єрне зростання визначається як процес просування на вищі щаблі структурної ієрархії, що супроводжується підвищенням рівня посадових обов'язків, відповідальності та винагороди. Такий тип кар'єри відображає лінійне зростання, яке є традиційною метою багатьох працівників у державному управлінні, адже включає здобуття більш високих позицій у структурі організації, зміцнення професійного статусу та отримання нових можливостей для впливу на прийняття рішень.

Горизонтальне кар'єрне зростання, як зазначає В. Паржицький, передбачає зміну функціональної області діяльності без обов'язкового підвищення в посаді. Це може включати виконання нових або більш складних завдань у межах тієї самої ієрархічної позиції. Наприклад, державний службовець може брати участь у реалізації стратегічних проєктів, очолювати тимчасові цільові групи або розширювати сферу своїх повноважень шляхом освоєння додаткових функцій. Горизонтальна кар'єра

---

<sup>10</sup> Соколова Т.А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави / Т.А. Соколова // Інвестиції : практика та досвід. 2010. – № 24. – С. 139.

дозволяє службовцям удосконалювати професійні компетенції, розвивати універсальні навички та зміцнювати міжособистісні зв'язки всередині організації.

Горизонтальне кар'єрне зростання має важливе значення в умовах сучасного державного управління, де традиційна вертикальна структура поступово доповнюється більш гнучкими організаційними моделями. Такий підхід сприяє формуванню багатофункціональних працівників, здатних адаптуватися до змін у системі управління, ефективно виконувати нові завдання та створювати додану вартість для організації. Розвиток горизонтальної кар'єри, зокрема, дозволяє уникати стагнації на займаних посадах та мотивує службовців до постійного навчання і самовдосконалення.

Таким чином, вертикальне та горизонтальне кар'єрне зростання є взаємодоповнюючими складовими професійного розвитку, які забезпечують ефективне функціонування системи державної служби. Їх поєднання дозволяє не лише задовольнити індивідуальні амбіції працівників, але й досягти стратегічних цілей організації через оптимальне використання людського капіталу<sup>11</sup>.

З огляду на ключові аспекти та складові, пов'язані з поняттям службової кар'єри державного службовця, а також особливості її реалізації у сфері державного управління, можна визначити, що службова кар'єра державного службовця є процесом правового просування в межах державної служби, спрямованим на досягнення суспільно значущих цілей і забезпечення державних інтересів. Одночасно, цей процес передбачає задоволення професійних і особистих прагнень службовця через заміщення більш відповідальних посад або здобуття вищих рангів, що сприяє самореалізації, підвищенню кваліфікації та розвитку професійних компетенцій<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Паржницький В. Кар'єрне зростання: види та характеристика / В. Паржицький, О. Савенко // Житомирщина педагогічна. – 2021. – № 3(23).

<sup>12</sup> Беккер Г. С. Службова кар'єра. Соціологія: терміни, поняття, персоналі: навч. слов.-довід. / [уклад.: В. М. Піча, Ю. В. Піча, Н. М. Хома та ін.] ; за заг. ред. В. М. Пічі. К.: Каравела ; Л. : Новий світ –2000, 2002. 312 с

Службова кар'єра державного службовця, як багатовимірне та складне правове явище, відображає особливості її сутнісного наповнення через різноманітні аспекти сприйняття та характеристики. Наукові підходи до аналізу цього феномена дозволяють визначити ключові характеристики, які відображають різні виміри кар'єрного розвитку в сфері державної служби.

Одним із важливих аспектів є соціальна характеристика кар'єри. Вона формується через уявлення про кар'єрний розвиток з погляду суспільства, адже кар'єра державного службовця нерозривно пов'язана із суспільними інтересами та взаємодією. Кар'єра не може реалізовуватися поза суспільством, без його участі або на шкоду суспільному благу. Ця залежність обґрунтована тим, що саме через розвиток суспільства формуються кар'єрні траєкторії, визначаються способи досягнення професійних успіхів і соціальні уявлення про рух по кар'єрних маршрутах.

Суспільство створює певні стандарти, які включають швидкість, траєкторію та методи реалізації кар'єри, що є еталонами для оцінки досягнень державного службовця. Соціальна характеристика також пов'язана з тим, що державна служба є важливою соціально-правовою інституцією, яка має на меті служіння суспільству, захист його інтересів та створення сприятливих умов для його функціонування. У цьому контексті службова кар'єра державного службовця в соціальному аспекті представляє суспільне уявлення про його професійні досягнення, динаміку розвитку, методи просування по службі та вплив цих процесів на задоволення суспільних потреб.

Соціальна складова підкреслює взаємозалежність між кар'єрним розвитком державного службовця та очікуваннями суспільства, яке формує ціннісні орієнтири, оцінює успішність і легітимність кар'єрних досягнень, а також забезпечує підтримку або, навпаки, критику тих чи інших кар'єрних

траєкторій. Таким чином, соціальний вимір кар'єри є ключовим для розуміння її ролі та значення у системі державного управління<sup>13</sup>.

Правова характеристика службової кар'єри державного службовця є ключовим аспектом її комплексного розуміння, що базується на аналізі правової природи державної служби як інституту адміністративного права. Державна служба, як сукупність правовідносин, пов'язаних із її виникненням, змінами та припиненням, формує основні правові рамки, в межах яких здійснюється кар'єрний розвиток державних службовців. Службова кар'єра як субінститут державної служби охоплює специфічні правовідносини, що регулюють процеси набуття статусу державного службовця, його службового просування, оцінювання професійної діяльності та припинення відносин державної служби.

Правовий вимір службової кар'єри базується на системі норм права, які регулюють питання проходження державної служби. Основу цього аспекту становлять норми конституційного, адміністративного, фінансового, трудового та кримінального права, які утворюють нормативно-правову базу для реалізації службової кар'єри. Конституційні норми визначають основоположні принципи функціонування державної служби, включаючи вимоги до осіб, які претендують на статус державного службовця, та засади службових відносин. Адміністративне право регулює організаційно-процедурні аспекти проходження служби, включаючи призначення, переведення, оцінювання, підвищення кваліфікації та звільнення. Фінансове право визначає питання оплати праці та забезпечення соціальних гарантій, а трудове право регламентує умови роботи та трудові права державних службовців. Кримінальне право встановлює відповідальність за порушення законодавства у сфері державної служби.

Системність правового аспекту службової кар'єри полягає в інтеграції зазначених норм у єдину правову основу, що спрямована на забезпечення

---

<sup>13</sup> Одінцова Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців. Зб. наук. пр. Української Академії держ. упр. при Президентіві України / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во УАДУ, 2000. Вип. 2, ч. 1. С. 186-192.

стабільного, прозорого та ефективного функціонування державної служби. У межах правового виміру службова кар'єра виступає як система правовідносин, яка регулює такі процеси, як набуття статусу державного службовця, службове просування, присвоєння рангів, проведення оцінювання професійної діяльності, а також припинення службових відносин<sup>14</sup>.

Організаційна характеристика службової кар'єри державного службовця визначає її як багатофункціональний механізм, що забезпечує формування правових, структурних та процедурних основ для її реалізації. Цей механізм є складним утворенням, складність якого зумовлюється різноманітними чинниками, серед яких визначальними є правові норми, державна посада, суб'єкти кар'єрного процесу (державний службовець і суб'єкт призначення), а також державно-службові правовідносини. До цих складових можна додати й інші аспекти, однак зазначені елементи є базовими для організації механізму службової кар'єри. Організаційна характеристика спрямована на інтеграцію зазначених компонентів у систему, що забезпечує ефективність функціонування державної служби.

Процедурна характеристика службової кар'єри державного службовця розглядає її крізь призму послідовності адміністративних процедур, які визначають структуру та зміст цього явища. Кар'єрний процес включає проходження певних етапів, стадій та проваджень, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням існування кар'єри в правовому та організаційному вимірі. Адміністративні процедури виступають основним інструментом забезпечення реалізації кар'єрного шляху державного службовця, охоплюючи всі його структурні елементи.

До процедурних етапів кар'єрного процесу належать такі складові:

1. Набуття статусу державного службовця - конкурсні відбори, зарахування на посаду, прийняття Присяги державного службовця, присвоєння первинного рангу (класного чину, звання), формування особових справ, а також проведення спеціальних перевірок.

---

<sup>14</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Івано-Франківськ: Плай, 2001. 695 с.

2. Просування за посадами та рангами - присвоєння вищих рангів (класних чинів, звань), переведення на вищі посади, що забезпечують кар'єрне зростання та підвищення кваліфікаційного рівня.

3. Оцінювання професійної діяльності - атестація, щорічне оцінювання результатів діяльності, формування службової характеристики, що дозволяє визначити відповідність працівника встановленим вимогам.

4. Припинення службових відносин- відставка з ініціативи державного службовця, суб'єкта призначення, втрати права на державну службу чи у зв'язку з об'єктивними обставинами.

Процедурний аспект службової кар'єри можна трактувати як сукупність адміністративних процедур, що забезпечують логічний і послідовний розвиток службових відносин. Вони охоплюють весь спектр правовідносин, пов'язаних із формуванням, реалізацією та завершенням кар'єри державного службовця. Такий підхід сприяє встановленню чітких правил і механізмів, які забезпечують прозорість, ефективність і стабільність функціонування системи державної служби<sup>15</sup>.

Структурна характеристика службової кар'єри державного службовця визначає її як багаторівневе та взаємозалежне явище, що включає сукупність елементів, які формують правову природу, зміст та етапи реалізації. Кожен елемент цієї структури відіграє важливу роль у забезпеченні кар'єрного зростання, відображаючи зв'язок між адміністративними процедурами, правовими нормами та функціональними обов'язками службовців.

Структурний підхід дозволяє детально дослідити процеси службового просування, враховуючи всі етапи – від набуття статусу державного службовця до завершення його діяльності. Такий підхід сприяє систематизації адміністративних процедур і визначенню умов для ефективного кар'єрного розвитку. Аналіз структурних компонентів дозволяє

---

<sup>15</sup> Camelia-Olivia Straia Ilies. Contemporary career civil servant myths: the Romanian case. *Proceedings of the Economic and Financial Research Institute of the Romanian Academy of Sciences*. 2014. № 15 . P. 506-513.

інтегрувати їх у єдину систему, орієнтовану на досягнення завдань державної служби.

Службова кар'єра розглядається у широкому та вузькому розумінні. У широкому аспекті вона включає весь спектр правовідносин, пов'язаних із виконанням службових функцій, реалізацією завдань і забезпеченням державних інтересів. У вузькому аспекті акцентується увага на механізмах службового просування, таких як призначення на посади, присвоєння рангів і оцінювання результатів діяльності.

Основними елементами структури кар'єри є правові норми, які регламентують порядок проходження служби; організаційна структура, що визначає компетенції та функції службовців; суб'єкти кар'єрного процесу, до яких належать державний службовець і суб'єкти призначення; послідовність адміністративних процедур, що забезпечує логічність і цілісність кар'єрного розвитку.

Аналіз структурної характеристики дозволяє формувати ефективну систему регулювання кар'єрного зростання, що враховує потреби як державного службовця, так і суспільства. Визначення взаємозв'язків між елементами структури створює основу для вдосконалення механізмів державного управління та підвищення ефективності функціонування державної служби<sup>16</sup>.

Публічно-індивідуальна характеристика службової кар'єри державного службовця акцентує на взаємодії між суспільними інтересами та індивідуальними прагненнями працівника. У публічному аспекті кар'єра спрямована на забезпечення ефективного функціонування органу публічного управління, покращення його результатів і сприяння професійній діяльності службовця. Індивідуальний аспект розкриває бачення кар'єри державним службовцем, зокрема суб'єктивну оцінку характеру кар'єрного процесу, перспектив розвитку та очікувані результати.

---

<sup>16</sup> Kimberly S. McDonald, Linda M. Hite. Reviving the relevance of career development in human resource development. Hite. Human Resource Development Review. 2005. Vol. 4. № 4 (Dec.). P. 418–439.

Правове явище службової кар'єри державного службовця має низку ознак, що визначають її стратегічний характер. Просування по кар'єрних сходинках відображає рух до певного гіпотетичного майбутнього, що відповідає природі ієрархічних систем, таких як державна служба. У цьому контексті кар'єра виступає рушійною силою, яка мотивує державного службовця до професійного розвитку.

Динамічний характер службової кар'єри передбачає постійний рух уперед, тобто зміну статусу службовця на різних етапах кар'єрного шляху. Включає такі етапи, як входження (адаптація до функціональних обов'язків), становлення (формування уявлень про управлінську діяльність), сталість (досягнення професійної компетентності), зрілість (максимальна реалізація потенціалу) та завершення (визнання заслуг та передача досвіду).

Просторово-часовий вимір службової кар'єри вказує на залежність від зовнішнього середовища і хронології, які забезпечують її існування. Кар'єра реалізується у визначеному просторі, наповненому соціальними взаємодіями, та вимагає часу, необхідного для оцінювання досягнень і розвитку професійних якостей. Оцінка кар'єрного успіху враховує швидкість, траєкторію та стабільність руху службовця в професійній діяльності.

Залежність кар'єри від державної діяльності означає, що вона тісно пов'язана з виконанням службово-владних повноважень від імені держави. Службовець реалізує індивідуальні прагнення через виконання функцій, що задовольняють суспільні потреби. Перехід до іншого виду діяльності означає припинення службової кар'єри в межах державної служби.

Інтеграція публічних і індивідуальних інтересів є основою кар'єрного просування. Державний службовець досягає своїх цілей у рамках виконання завдань, визначених інтересами органу публічного управління. Ініціатором кар'єрного розвитку може виступати як службовець, так і орган управління, що забезпечує гармонізацію індивідуальних і публічних мотивів.

Мотиваційний аспект службової кар'єри спрямовує службовця на досягнення визначеного кар'єрного рівня, який відповідає його уявленням

про успіх. Успішне просування вимагає планування та визначення конкретних заходів для досягнення цілей. Зі сторони органу управління мотивація виражається у прагненні отримати найкращі результати від діяльності службовця<sup>17</sup>.

Як зазначає О. Линдюк, перспективи побудови професійного розвитку державних службовців у системі публічного управління часто характеризуються обмеженнями. Основними формами кар'єрного зростання в органах публічного управління є кілька типів: тривале перебування на одній посаді (повільна кар'єра), підвищення рівня матеріального забезпечення (монетарна кар'єра), отримання почесних звань за заслуги (статусна кар'єра) та професійне зростання через підвищення кваліфікації (кваліфікаційна кар'єра)<sup>18</sup>.

Успішність кар'єрного розвитку державного службовця залежить від комплексу чинників, що можна класифікувати на особистісні, службово-виробничі та соціально-економічні. До особистісних чинників належать професійна компетентність, комунікативні здібності та адаптивність до нових умов. Службово-виробничі чинники охоплюють систему оцінювання діяльності, наявність механізмів мотивації та можливості для професійного навчання. Соціально-економічні чинники включають рівень фінансового забезпечення, соціальний захист та престиж професії.

Кар'єрне просування державного службовця в системі публічного управління зазвичай реалізується через внутрішньоорганізаційну систему зростання, яка передбачає поступове підвищення посадового статусу. Зміна статусу супроводжується трансформацією соціальних ролей, розширенням функціональних обов'язків та зміцненням авторитету в організації. В умовах обмежених можливостей для горизонтального переміщення кар'єрний рух найчастіше відбувається у вертикальній площині, що зумовлено характером ієрархічної структури публічної служби.

---

<sup>17</sup> Fedorenko V., Fedorenko M. Russ a's M l tary Invas on of Ukra ne n 2022: A m, Reasons, and Impl cat ons. Krytyka Prawa, N ezależne stud a nad prawem. tom 14, nr 1/2022. S. 7-42.

<sup>18</sup> Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.

Посадове зростання державного службовця залежить від наявності й розвитку ключових компетенцій, таких як лідерство, стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень та командна робота. Успішна кар'єра потребує також систематичного вдосконалення професійних знань, адаптації до нових вимог та готовності до змін. Тому механізми управління кар'єрою державного службовця повинні сприяти розвитку цих якостей, забезпечуючи одночасно стимулювання до навчання та створення умов для професійного зростання.

Система публічного управління передбачає особливу роль посадового зростання, яке є результатом узгодження індивідуальних прагнень державного службовця та організаційних потреб. Вертикальний напрям кар'єрного розвитку сприяє зміцненню професійного середовища, підвищенню ефективності діяльності службовця та зростанню довіри до органів державного управління з боку суспільства.

Підсумовуючи, слід наголосити, що кар'єра державних службовців в Україні є складним соціально-політичним феноменом, який відіграє важливу роль у сучасних управлінських практиках. Кар'єра державних службовців трактується як траєкторія професійного розвитку, яка пов'язана з посадовим та професійним зростанням, базуючись на індивідуальних цілях, мотивації та установках. Вона постає як динамічна система, що інтегрує в собі різні аспекти професійного, соціального й організаційного розвитку, а її ключовими характеристиками є динамічність, інтегративність та здатність до саморегуляції.

Реформування державної служби в Україні підкреслює значущість кар'єрного розвитку державних службовців для підвищення ефективності державного управління. Кар'єра державного службовця є невід'ємним чинником професіоналізації державної служби, що сприяє розвитку компетентності, підвищенню рівня відповідальності та ефективності виконання службових обов'язків. З огляду на це, кар'єра державного

службовця стає важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності державного управління в умовах суспільних трансформацій.

Як правова категорія, службова кар'єра потребує чіткого нормативного закріплення, що сприятиме її ефективному регулюванню на всіх етапах. Законодавче визначення поняття кар'єрного розвитку державного службовця дозволить створити єдині стандарти, механізми та інструменти управління кар'єрою, що, у свою чергу, забезпечить прозорість, справедливість та доступність процесу для всіх працівників державної служби. Такий підхід сприятиме гармонізації інтересів держави, суспільства та державного службовця, що є основою для побудови дієвого та професійного інституту державної служби.

## **1.2 Нормативно-правова база кар'єрного зростання державного службовця**

Кар'єрне зростання державних службовців в Україні є важливим аспектом забезпечення функціонування публічної адміністрації, що має чітке нормативно-правове регулювання на основі Конституції України, законів та інших актів державної влади. Основою правового регулювання у цій сфері виступає Конституція України, яка закладає принципи організації та діяльності органів державної влади, а також визначає права громадян на доступ до державної служби.

Конституція України проголошує народ єдиним джерелом влади (ст. 5) і передбачає здійснення державної влади через систему органів виконавчої, законодавчої та судової гілок. У цьому контексті державна служба виступає ключовим інструментом реалізації владних повноважень. Важливим положенням є гарантія рівного права громадян на доступ до державної служби (ст. 38), що закладає основи демократичного та прозорого функціонування інституту державної служби.

Окрім того, Конституція в ст. 92 передбачає, що питання організації й діяльності органів виконавчої влади, основи державної служби та правового

статусу службовців регулюються виключно законами України. Це забезпечує юридичну визначеність і прозорість кар'єрного зростання державних службовців, формуючи нормативні підвалини для розвитку інституту державної служби.

Укази Президента України, акти Кабінету Міністрів та інші підзаконні акти деталізують положення законодавства, встановлюючи конкретні процедури та механізми, пов'язані з кар'єрним зростанням. Зокрема, регламентуються питання конкурсного відбору, оцінювання результатів діяльності службовців, їхнього професійного навчання та підвищення кваліфікації, присвоєння рангів і переведення на вищі посади.

Таким чином, правове регулювання кар'єрного зростання державних службовців є комплексним і багаторівневим, що охоплює конституційні норми, закони, підзаконні акти та регламенти. Воно спрямоване на забезпечення ефективності державної служби, підвищення її професійного рівня, дотримання принципів рівності, прозорості та підзвітності у питаннях кадрової політики<sup>19</sup>.

Державна служба розглядається як ключова правова категорія, що забезпечує нормативне регулювання відносин між державою та службовцями, спрямованих на ефективну реалізацію завдань і функцій, покладених на органи державної влади. Правовий статус державної служби охоплює комплекс норм, що регламентують порядок вступу, проходження та припинення службових відносин, визначаючи відповідальність, права і обов'язки державних службовців.

Першим кроком у становленні нормативного регулювання діяльності державних службовців в Україні стало ухвалення Закону України "Про державну службу" від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ. Указаний нормативний акт став основою для формування правових, організаційних, економічних та соціальних засад реалізації громадянами права на службу в

---

<sup>19</sup> Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

державних органах. Закон окреслював загальні принципи діяльності державних службовців, забезпечуючи правове регулювання їхнього статусу та взаємовідносин з державними органами.

Водночас положення закону, ухваленого у 1993 році, не відповідали сучасним викликам, які поставали перед державою у процесі інтеграції до європейського простору. Основними недоліками цього законодавчого акта стали неврахованість принципів професійності, прозорості та ефективності, що є фундаментальними для функціонування державної служби в європейських країнах. Ці аспекти стали ключовими аргументами для необхідності подальшого вдосконалення правової бази державної служби в Україні, адаптуючи її до стандартів Європейського Союзу.

Реформування законодавства про державну службу мало на меті створення сучасної, адаптованої до міжнародних стандартів моделі, здатної забезпечити ефективне виконання завдань держави та підвищити довіру суспільства до державних інституцій. Така модернізація передбачає впровадження інноваційних підходів до регулювання службових відносин, удосконалення системи професійного розвитку та забезпечення соціального захисту державних службовців, що відповідають потребам демократичного суспільства<sup>20</sup>.

Для вдосконалення правового регулювання кар'єрного зростання державного службовця важливе значення мали прийняті Закони України: "Про Кабінет Міністрів України"<sup>21</sup>, "Про центральні органи виконавчої влади"<sup>22</sup>, "Про запобігання корупції"<sup>23</sup>; Укази Президента України: "Питання управління державною службою в Україні"<sup>24</sup>; "Питання

---

<sup>20</sup> Лахижа М.І. Реформа державної служби – вагома складова реформ, спрямованих на модернізацію держави / М.І. Лахижа, К.В. Перебийніс, О.І. Черчатий. – Полтава, 2012. – 59 с.

<sup>21</sup> Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/794-18>

<sup>22</sup> Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 бер. 2011 р. №3166-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.

<sup>23</sup> Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

<sup>24</sup> Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 року № 769/2011 [електронний ресурс] – Режим доступу : [www.president.gov.ua/documents/13815.html](http://www.president.gov.ua/documents/13815.html)

Національної академії державного управління при Президентіві України" <sup>25</sup>, постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" <sup>26</sup> та розпорядження Кабінету Міністрів "Деякі питання реформування державного управління України" <sup>27</sup> тощо. Ці та інші нормативно-правові акти дали змогу врегулювати низку проблемних питань кар'єрного зростання державного службовця як на центральному, так і на місцевому рівні.

Закон України "Про державну службу", ухвалений Верховною Радою України 10 грудня 2015 року, є фундаментальним правовим документом, що закладає основи сучасного регулювання інституту державної служби. Він створений у межах виконання положень Коаліційної угоди учасників коаліції депутатських фракцій Верховної Ради України VIII скликання та урядового Плану заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Закон базується на прогресивних вітчизняних напрацюваннях у сфері державного управління, а також інтегрує успішний європейський досвід, зокрема Польщі, яка досягла значних результатів у реформуванні державної служби.

Документ визначає основні принципи організації та функціонування державної служби, спрямовані на забезпечення її прозорості, ефективності та професійності. Серед основних положень закону варто виділити впровадження системи прозорого конкурсного добору на посади, чітке розмежування політичних та адміністративних функцій у діяльності державних органів, посилення ролі механізмів оцінювання результатів діяльності державних службовців. Особливий акцент зроблено на створенні

---

<sup>25</sup> Питання реформування Національної академії державного управління при Президентіві України: Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. №1110/2011 [електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011>

<sup>26</sup> Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>

<sup>27</sup> Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-р>

умов для професійного розвитку державних службовців, включаючи програми підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та стимулювання до ефективної роботи.

Імплементация закону передбачає суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами в державних органах, що відповідають сучасним європейським стандартам публічного адміністрування. Основна мета закону полягає в тому, щоб державна служба функціонувала як професійна, політично нейтральна система, яка здатна ефективно реалізовувати завдання держави, реагувати на виклики сучасності та відповідати потребам суспільства. Закон також посилює механізми правового регулювання кар'єрного зростання державних службовців, визначає процедури вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також регламентує порядок оцінювання їхньої діяльності.

Ухвалення закону стало значним кроком до модернізації державного управління в Україні. Впровадження його положень сприяє створенню сприятливих умов для забезпечення доброчесності, відповідальності та підзвітності державних службовців, що у підсумку посилює довіру суспільства до державної служби. Одним із ключових аспектів закону є закладення основ для формування кар'єрного розвитку як складової мотиваційної системи, що стимулює державних службовців до професійного зростання, інноваційного підходу до виконання своїх обов'язків і постійного вдосконалення професійних компетенцій.

Закон не лише гармонізує правове регулювання державної служби з європейськими стандартами, але й створює передумови для її стратегічного розвитку, спрямованого на ефективне досягнення державних цілей, забезпечення якісного публічного адміністрування та підвищення конкурентоспроможності України в європейському просторі <sup>28</sup>.

Новий Закон України "Про державну службу" має на меті створення комплексної правової бази, яка забезпечить якісну трансформацію

---

<sup>28</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

державного управління через реалізацію низки важливих напрямів. Основна увага приділяється підвищенню престижності державної служби як стратегічного елемента публічного адміністрування, що дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців та забезпечувати їхню мотивацію до професійного зростання.

Одним із ключових аспектів є врегулювання статусу державних службовців, що включає чітке визначення їхніх прав, обов'язків та відповідальності. Закон сприяє забезпеченню рівного доступу до державної служби на основі виключно професійних заслуг, що мінімізує дискримінацію та сприяє формуванню компетентного кадрового потенціалу. Прозорість прийняття на державну службу, зокрема завдяки конкурсу, створює умови для відкритої конкуренції, яка дозволяє оцінювати професійні якості кандидатів об'єктивно та без упереджень.

Стимулювання кар'єрного зростання закладається через впровадження інструментів професійного розвитку, які сприяють підвищенню компетентності державних службовців. Важливим нововведенням є деполітизація державної служби, яка гарантує нейтральність державного апарату та його підпорядкованість виключно інтересам суспільства.

Модель оплати праці, запропонована новим законом, базується на принципах прозорості та об'єктивності. Вона спрямована на мінімізацію суб'єктивізму керівника у визначенні заробітної плати, що забезпечує справедливість у її розподілі. Це підвищує довіру службовців до системи управління та сприяє зниженню рівня соціального напруження в колективі.

Ефективний механізм запобігання корупції, закладений у законодавстві, передбачає розробку та впровадження антикорупційних заходів, зокрема моніторинг доброчесності державних службовців та їх відповідності задекларованим стандартам поведінки. Окремо варто підкреслити зростання рівня соціального та матеріального захисту, що

зкладає стабільність та впевненість державних службовців у завтрашньому дні<sup>29</sup>.

Стаття 5 Закону України "Про державну службу" № 889 від 10.12.2015 "Правове регулювання державної служби" закладає багатокомпонентну нормативно-правову базу, яка охоплює всі аспекти організації та функціонування державної служби. Основним принципом, закріпленим у цій статті, є регулювання державної служби на основі Конституції України, законів, ратифікованих міжнародних договорів, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, актів Кабінету Міністрів та центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування й реалізацію державної політики у сфері державної служби.

Перша складова регулювання ґрунтується на верховенстві Конституції України, що забезпечує інтеграцію правових норм у єдину систему. Окрім Конституції, нормативну основу складають акти різних рівнів, зокрема укази Президента та постанови Кабінету Міністрів, які визначають спеціальні правила організації роботи державних службовців. Така структура сприяє координації між різними рівнями влади у вирішенні питань функціонування державної служби.

Друга складова акцентує увагу на питаннях вступу на державну службу, проходження та припинення службових відносин, які регулюються цим Законом, якщо інші положення не передбачені спеціальними законодавчими актами. Це створює підґрунтя для уніфікації та уникнення правових колізій у сфері державного управління.

Третя складова охоплює застосування трудового законодавства до державних службовців у тих аспектах, які не регламентуються цим Законом. Такий підхід забезпечує дотримання трудових прав, враховуючи специфіку професійної діяльності, і дозволяє створити правові механізми для

---

<sup>29</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

забезпечення балансу між службовими обов'язками та соціальними гарантіями<sup>30</sup>.

Основними та невідкладними напрямками імплементації даного Закону стали розробка та прийняття до 1 травня 2016 року низки підзаконних актів; інформаційно-роз'яснювальна кампанія; навчання державних службовців, передусім керівників служб управління персоналом. Розроблено Закони України "Про внесення змін до деяких законів України у зв'язку з прийняттям Закону України "Про державну службу", "Про внесення змін до Податкового кодексу України", "Про внесення змін до Митного кодексу України"<sup>31</sup>.

З метою впровадження нового Закону України "Про державну службу", окрім згаданих першочергових законопроектів, Уряд схвалив перший пакет нормативно-правових актів, необхідних для впровадження нової редакції Закону України "Про державну службу", а саме було прийнято постанови Кабінету Міністрів України: "Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби"<sup>32</sup>, "Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби"<sup>33</sup>, "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби"<sup>34</sup>, "Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування"<sup>35</sup>, "Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими

---

<sup>30</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

<sup>31</sup> Офіційний веб-сайт Нацдержслужби України [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>

<sup>32</sup> Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п>

<sup>33</sup> Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 229 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-п>

<sup>34</sup> Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

<sup>35</sup> Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 № 271 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/271-2016-п>

званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями"<sup>36</sup> та інші.

Питання забезпечення високого рівня ефективності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування отримало нормативне врегулювання у постановах Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 19 та від 27 вересня 2016 року № 674. Дані нормативно-правові акти встановлюють ключові підходи до організації освітнього процесу, спрямованого на вдосконалення професійної компетентності працівників у сфері публічного управління, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості державного управління та місцевого самоврядування.

Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 19 визначає загальні засади підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтуючись на відповідність навчальних програм потребам сучасного суспільства та вимогам європейських стандартів. Цей документ передбачає впровадження інноваційних методик навчання, а також акцентує увагу на інтеграції електронних засобів у процес професійного розвитку службовців.

Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 року № 674 деталізує порядок реалізації навчальних заходів для посадових осіб місцевого самоврядування, акцентуючи на підвищенні управлінських компетенцій, лідерських навичок та адаптації до викликів децентралізації. Особлива увага приділяється інтеграції сучасних управлінських практик, що забезпечує їх відповідність потребам регіонального розвитку та зміцненню спроможності територіальних громад<sup>3738</sup>.

---

<sup>36</sup> 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 : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п>

<sup>37</sup> Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січ. 2016 р. № 19 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-п>

<sup>38</sup> Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 верес. 2016 р. № 674 [електронний

Щодо кар'єрного зростання у вище згаданому законі у Розділі "Державна служба та управління людськими ресурсами" зазначено, що ефективна реалізація Закону України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VII є найбільшим викликом у наступний період. Необхідно запровадити системи реалізації Закону та забезпечити їх кадрами, які мають відповідний рівень компетентності.

Щоб і наділі проводити реформу державної служби та вдосконалити систему кар'єрного зростання державного службовця, слід розробити Кодекс законодавства про державну службу. А щоб наблизити інститут державної служби до європейських стандартів необхідно прийняти Кодекс етичної поведінки державних службовців, який має стати відображенням норм і правил, якими має керуватись кожен державний службовець.

Таким чином, нормативно-правове регулювання кар'єрного зростання державних службовців є важливим інструментом для забезпечення ефективності державної служби та розвитку інституту публічного управління.

Сучасне законодавство України, зокрема Конституція України, Закони України "Про державну службу" та інші нормативно-правові акти, формує багаторівневу основу для функціонування державної служби, визначаючи її основні принципи, порядок вступу, проходження та припинення службових відносин. Ухвалення Закону України "Про державну службу" 2015 року стало важливим кроком до гармонізації правового регулювання державної служби з європейськими стандартами, що забезпечує прозорість, професійність та ефективність державних службовців.

Реформування законодавства забезпечило створення умов для вдосконалення механізмів кар'єрного зростання державних службовців, зокрема через впровадження прозорих процедур конкурсного відбору, підвищення професійної компетентності та посилення відповідальності. Укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України

деталізують механізми реалізації законодавчих положень, спрямованих на підвищення якості державного управління.

Професійне навчання державних службовців, як важлива складова їх кар'єрного зростання, закріплено у постановах Кабінету Міністрів України, що передбачають впровадження сучасних методик навчання, адаптованих до європейських стандартів. Такі заходи сприяють розвитку управлінських компетенцій службовців та їх здатності до ефективної реалізації державної політики.

Подальша модернізація державної служби передбачає розробку Кодексу законодавства про державну службу, що стане інтегрованим документом, який систематизує всі аспекти функціонування державної служби. Прийняття Кодексу етичної поведінки державних службовців забезпечить формування високих стандартів професійної діяльності, що сприятиме підвищенню довіри суспільства до державних інституцій.

### **1.3 Чинники впливу на кар'єрне зростання державного службовця**

Кар'єрне зростання державного службовця – це складний процес, на який впливають різноманітні фактори. Вони можуть бути як внутрішніми, пов'язаними з самим службовцем, так і зовнішніми, що залежать від загального контексту державної служби та суспільства в цілому.

Зупинимось докладніше на чинниках, які впливають на формування кар'єрного зростання державного службовця. Насамперед, слід зазначити, що аналіз професійного досвіду відображається через три важливі аспекти діяльності. По-перше, це здатність працювати з інформацією: знаходити, аналізувати, передавати та застосовувати її у професійній діяльності. Основні переваги цього підходу полягають у тому, що інформаційна компетентність є ключовою у сучасних умовах публічного управління, особливо у процесі прийняття рішень. По-друге, йдеться про взаємовідносини з людьми, зокрема про уміння підтримувати стосунки, знаходити індивідуальний підхід,

організовувати спільну діяльність і впливати на інших. У подальшому, саме цей компонент сприяє формуванню лідерських якостей і соціального капіталу службовця. По-третє, особливу увагу слід звернути на технічний аспект, який охоплює вміння вирішувати професійні завдання, усувати технічні труднощі та застосовувати інноваційні підходи.

Необхідно розглянути також чинники, що визначають кар'єрну орієнтацію особистості. З одного боку, важливу роль відіграють особистісні характеристики, серед яких професійна спрямованість, цінності, мотиви, концепція "Я" та психологічні особливості. З іншого боку, значення мають зовнішні обставини, як-от організаційні умови, доступ до ресурсів, а також рівень підтримки з боку керівництва. Зокрема, професійна "Я-концепція" визначає кар'єрний шлях особистості через прийняття послідовних рішень. Основні переваги цього підходу полягають у тому, що особа може планувати свою професійну діяльність відповідно до власних цінностей та ідеалів. Однак, якщо вибір кар'єри здійснюється під впливом зовнішніх факторів, наприклад популярності професії або можливості здобути посаду без конкурсу, то це може негативно вплинути на реалізацію професійного потенціалу.

Разом з тим, активна позиція самого службовця є визначальною у досягненні кар'єрних цілей. При цьому важливо звернути увагу на те, що саме самостійність, наполегливість і прагнення до розвитку формують успішну професійну траєкторію. У подальшому, розвиток професійних компетенцій, удосконалення навичок і зосередженість на досягненні поставлених цілей стають рушійними силами кар'єрного зростання. Отже, взаємозв'язок між внутрішньою мотивацією особистості та підтримкою з боку організації визначає успішність службовчої діяльності та професійного розвитку.

На нашу думку, кар'єрне зростання державного службовця потребує системного підходу, який враховує як індивідуальні, так і організаційні аспекти. Прикладом слугує реалізація програм професійного навчання, які

забезпечують підвищення кваліфікації, розвиток управлінських навичок і підготовку до нових викликів у сфері публічного управління. У випадку, якщо службовець демонструє високу активність і здатність до саморозвитку, це сприяє створенню умов для його успішного просування по кар'єрних сходинках.

Насамперед, аналіз професійного досвіду передбачає оцінку трьох основних аспектів діяльності. Перший аспект — інформаційний. Основні переваги цього аспекту полягають у здатності службовця знаходити, аналізувати, передавати та ефективно використовувати інформацію. Це стає основою для прийняття обґрунтованих рішень та ефективного управління в умовах динамічного середовища публічного управління. Другий аспект стосується взаємовідносин з іншими людьми. Розвиток умінь будувати ефективну комунікацію, знаходити індивідуальний підхід до різних категорій населення та колег, а також забезпечувати довіру і підтримку, створює базис для формування лідерських якостей і посилення соціального капіталу. Третій аспект охоплює технічну компетентність, яка передбачає вміння вирішувати складні технічні завдання, усувати недоліки в роботі системи та впроваджувати нові підходи до реалізації професійних обов'язків.

Необхідно розглянути також фактори, що впливають на орієнтацію кар'єрного зростання. З одного боку, важливими залишаються внутрішні характеристики особистості, серед яких професійна спрямованість, ціннісні орієнтири, мотиви та індивідуальна "Я-концепція". Саме ці фактори зумовлюють готовність службовця до прийняття викликів і адаптації до нових умов. З іншого боку, зовнішні фактори, як-от організаційна підтримка, доступ до професійних ресурсів та можливості для навчання, також відіграють значну роль у формуванні кар'єри. Зокрема, розвиток професійної "Я-концепції" дозволяє особі краще зрозуміти свої професійні цілі та ефективніше обирати шляхи їх реалізації. Разом з тим, орієнтація кар'єри на зовнішні фактори, як-от популярність професії або забезпечення кар'єри через знайомства, може створювати бар'єри для професійного зростання.

Основні переваги активної позиції службовця полягають у тому, що саме ініціативність, наполегливість і прагнення до вдосконалення створюють основу для кар'єрного зростання. Активний службовець не лише адаптується до нових умов, але й ініціює зміни у професійній сфері, створюючи нові можливості для розвитку. Разом з тим, відповідальність за професійний розвиток лежить переважно на самому службовці, який формує власну траєкторію кар'єри через активну участь у навчанні, підвищенні кваліфікації та реалізації професійних цілей.

Розглянувши вплив різних чинників на кар'єрне зростання, слід зазначити, що поєднання внутрішніх мотивів із зовнішніми можливостями створює оптимальні умови для професійного розвитку. Успіх у кар'єрному зростанні визначається здатністю службовця ефективно реалізовувати свій потенціал, інтегруючи знання, навички та професійні орієнтири у діяльність. Наприклад, програми підвищення кваліфікації, розроблені на основі сучасних вимог до публічного управління, є потужним інструментом для зміцнення професійної спроможності службовців. У випадку, якщо службовець демонструє високу активність та ініціативу, це сприяє його кар'єрному зростанню та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Кар'єрні здобутки працівника залежать від ступеня його особистісного фахового зростання <sup>39</sup> (рис.1.1).

---

<sup>39</sup> Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.



Рис.1.1 – Основні характеристики особистісного фахового розвитку працівника <sup>40</sup>

Отже, бачимо, що, по-перше, кваліфікація є базовим показником підготовленості до виконання професійних обов'язків. Високий рівень професійної підготовки забезпечує службовцю конкурентоспроможність у середовищі публічного управління. Кваліфікація охоплює не лише фахові знання, але й практичні навички, необхідні для вирішення завдань у державному секторі. Переважно, успіх службовця у просуванні по кар'єрних сходах визначається здатністю адаптуватися до змін у законодавстві та ефективно використовувати нові інструменти управління.

По-друге, мотивація є важливим чинником, що спонукає державного службовця до активних дій, спрямованих на досягнення професійних цілей. Основні переваги цього чинника полягають у його універсальності, оскільки мотивація включає як зовнішні, так і внутрішні стимули. Водночас, керівники органів публічної влади мають забезпечувати створення умов для формування мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності праці.

<sup>40</sup> Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

Самотивація, зокрема, пов'язана із системою цінностей службовця, яка формує його ставлення до роботи і бажання розвиватися.

Соціалізація, як процес адаптації службовця до внутрішнього середовища організації, є ще одним важливим аспектом. Разом з тим, неформальні правила та порядки, характерні для конкретної організації, можуть створювати як сприятливі умови для розвитку особистості, так і обмеження. Окрім того, ризики, пов'язані з негативною оцінкою ініціативи з боку колективу, можуть стати бар'єром на шляху до кар'єрного зростання. Це підкреслює важливість підтримки позитивного соціального клімату в органах державної влади.

Реалізація потенціалу службовця, як кінцева мета соціалізації, залежить від умов, створених організацією. Наприклад, підтримка інноваційних ідей і змін значно посилює шанси на професійне зростання. Утім, якщо організація встановлює жорсткі межі для своїх працівників, це обмежує їхні можливості для самореалізації. Унаслідок цього виникають проблеми із впровадженням нових підходів до управління та обмежується перспективність кар'єрного розвитку.

Таким чином, структурні аспекти, такі як кваліфікація, мотивація, соціалізація та реалізація, визначають ефективність кар'єрного зростання службовця. Важливо, щоб керівництво органів публічної влади враховувало ці чинники під час розробки стратегій професійного розвитку працівників. Це сприятиме створенню умов для реалізації їхнього потенціалу та підвищенню ефективності функціонування публічної адміністрації.

Процедура кар'єрного зростання державних службовців на даний час ще не є до кінця сформованою. Можемо констатувати, що наявні тільки його елементи та фрагменти. До прикладу, практика із навчання державних службовців, що не позначається їх призначеннях та просуванню по службі; працівники, отримавши додаткові знання під час навчання, не мають можливостей для реалізації їх в установі, в якій вони працюють, і в результаті – не використані на практиці знання втрачають своє значення, а

конфігурації професійного розвитку – заохочувальну функцію в керуванні кар’єрним зростанням.

Мотиви ділової кар’єри бувають різними (рис. 1.2) і за певний період часу можуть змінюватися.



Рис. 1.2 – Основні мотиви ділової кар’єри працівника <sup>41</sup>

Основні мотиви ділової кар’єри працівника в контексті публічного управління охоплюють широкий спектр індивідуальних потреб та прагнень, що впливають на вибір професійного шляху та стратегію досягнення кар’єрного зростання. Зупинімося докладніше на кожному аспекті.

Автономія виступає мотивом для працівників, які прагнуть незалежності у своїй діяльності. Такі особи орієнтовані на прийняття власних рішень і досягнення високого рівня впливу в організації. Отримання високої посади, статусу та авторитету стає важливим фактором їхнього професійного самоствердження.

Функціональна компетентність передбачає орієнтацію працівника на досягнення найвищого рівня професіоналізму у своїй сфері. Такі працівники прагнуть вдосконалювати свої знання та навички, а також отримувати визнання з боку керівництва та колег. Матеріальна винагорода для них не є пріоритетом, оскільки основним стимулом залишається професійний розвиток.

<sup>41</sup> Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар’єра державного службовця : сутнісна характеристика / Л.Р. Біла-Тіунова // Адміністративне право і процес ; фінансове право ; інформаційне право. – 2014. – 2(14). – С. 97–107.

Безпека і стабільність є важливими мотивами для осіб, які цінують стійке становище в організації. Основним завданням для них є отримання посади, яка забезпечує стабільність, соціальні гарантії та захищеність у професійній діяльності.

Управлінська компетентність охоплює прагнення до лідерства, впливу та відповідальності. Працівники, орієнтовані на управлінську компетентність, асоціюють успіх із досягненням високих посад, звань, відповідальних обов'язків та значущих результатів. Вони також розглядають кар'єрний розвиток як можливість реалізувати свої лідерські якості та отримати високий рівень визнання.

Підприємницька креативність характеризує працівників, які прагнуть інноваційності та творчого підходу до роботи. Їхньою основною метою є створення нових ідей та проектів, а кар'єрне зростання розглядається як інструмент для здобуття необхідного впливу та ресурсів для реалізації творчих задумів.

Потреба в першості виявляється у прагненні досягати лідерства в усіх аспектах діяльності. Для таких працівників важливо завжди бути першими, незалежно від складності чи характеру роботи.

Стиль життя інтегрує професійні та особисті потреби, забезпечуючи гармонійний баланс між роботою та сім'єю. Працівники, орієнтовані на стиль життя, шукають можливості для отримання цікавих посад, які дозволяють їм вільно розпоряджатися своїм часом та задовольняти як професійні, так і особисті потреби.

Матеріальний добробут є мотивом для працівників, які прагнуть отримати високий рівень заробітної плати та інших форм матеріальної винагороди. Високі доходи стають для них визначальним фактором у виборі професійного шляху та посадового зростання.

Завдяки комплексному аналізу мотивів ділової кар'єри можна визначити ключові аспекти професійної діяльності, які впливають на управління кадровим потенціалом у сфері публічного управління.

Зовнішні чинники охоплюють впливи, що виникають поза особистістю працівника, зокрема, вплив соціально-професійного середовища, типу професійної організації, а також управлінських процесів, які формують можливості кар'єрного зростання у певному органі публічної влади. Суттєве значення мають життєві обставини, які можуть визначати кар'єрний шлях незалежно від прагнень працівника. Наприклад, професійне оточення або політична ситуація в країні створюють умови, що безпосередньо впливають на перспективи кар'єрного розвитку.

Внутрішні чинники відображають індивідуальні особливості працівника, що мають безпосередній зв'язок із його інтелектуальною, мотиваційною та особистісною сферами. До таких чинників належать мотивація до професійного зростання, бажання досягти статусного визнання, організаційно-ділові якості, індивідуальна модель побудови кар'єри та високий рівень відповідальності.

Як зазначає Т. Барановська, зовнішні чинники можуть включати постійне професійне навчання, підтримку з боку сім'ї, удачу та відповідність професійної діяльності соціальним запитам. Внутрішні чинники, у свою чергу, охоплюють такі характеристики, як упевненість у собі, стратегічне мислення, лідерські якості, здатність до ризику, ініціативність та прагнення до успіху. Усі перелічені аспекти формують основу для професійного самовизначення і допомагають реалізувати кар'єрний потенціал службовців<sup>42</sup>.

Науковий підхід до аналізу кар'єрного зростання персоналу передбачає врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують кар'єрний розвиток особистості. На думку С. Серьогіна, внутрішні чинники охоплюють такі аспекти, як мотивація, рівень домагань, самооцінка та стан здоров'я. Внутрішні характеристики особистості, зокрема мотивація, сприяють активному залученню працівника до професійного розвитку,

---

<sup>42</sup> Барановська Т.В. Кар'єрне зростання державного службовця в умовах модернізації публічного адміністрування в Україні / Т.В. Барановська, Т.А. Бідюк // Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – 4(98). [електронний ресурс] – Режим доступу : [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-81-85](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-81-85)

формуванню індивідуальної стратегії кар'єрного зростання та визначенню цілей.

Рівень домагань, що відображає амбіції та прагнення особистості, корелює з її здатністю досягати професійних висот. Самооцінка, у свою чергу, формує ставлення працівника до власного потенціалу та визначає ступінь впевненості у власних силах. Важливим аспектом також є стан здоров'я, який впливає на фізичну та емоційну стійкість, необхідну для досягнення кар'єрних цілей<sup>43</sup>.

Отже, кар'єрне зростання державного службовця є процесом, що визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники включають професійні навички, рівень мотивації, самооцінку, здатність до саморозвитку та індивідуальні цінності. Зовнішні чинники охоплюють організаційні умови, підтримку з боку керівництва, соціально-економічні обставини та ринкову ситуацію.

Ефективність кар'єрного зростання залежить від гармонійної взаємодії цих чинників. Внутрішня готовність службовця до вдосконалення професійних компетенцій, його прагнення до самореалізації та активність у досягненні цілей визначають його професійний шлях. Зовнішні обставини, такі як підтримка керівників, доступ до професійного навчання та стабільність в організації, сприяють формуванню сприятливого середовища для кар'єрного розвитку.

Основними бар'єрами для кар'єрного зростання можуть бути відсутність чітких цілей, недостатній рівень кваліфікації, невпевненість у власних силах, а також несприятливі зовнішні умови, як-от перенасичення ринку кадрів чи політична нестабільність. Подолання цих перешкод потребує системного підходу, що включає розвиток професійних компетентностей, підтримку ініціативи працівників і впровадження сучасних підходів до управління персоналом у державних органах.

---

<sup>43</sup> Серьогін С.М. Кар'єра державного службовця // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / С.М. Серьогін, Н.Ф. Артеменко. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6. : Державна служба. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 194–196.

Таким чином, створення умов для ефективного кар'єрного зростання державних службовців є ключовим завданням органів публічної влади, яке сприятиме підвищенню професійності кадрів і забезпеченню ефективності державної служби.

## **РОЗДІЛ 2**

### **КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

#### **2.1 Оцінювання результатів службової діяльності**

Результати професійної діяльності державних службовців щорічно піддаються оцінюванню з метою визначення рівня якості виконання поставлених завдань, а також ухвалення рішень щодо планування їх кар'єрного розвитку.

Процедура оцінювання здійснюється відповідно до показників результативності, ефективності та якості роботи, які враховують специфіку посадових обов'язків, рівень дотримання норм етичної поведінки, вимог антикорупційного законодавства та виконання індивідуального плану професійного розвитку.

Оцінювання діяльності службовців, які обіймають посади категорій «Б» і «В», виконується безпосередніми керівниками та керівниками самостійних структурних підрозділів. У випадку службовців категорії «А» процес оцінювання здійснюється суб'єктом призначення.

Результати оцінювання можуть бути виражені у формі негативної, позитивної або відмінної оцінки з відповідним обґрунтуванням.

Порядок проведення оцінювання регулюється нормативно-правовими актами, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу», результати службової діяльності державних службовців щорічно підлягають оцінюванню з метою визначення рівня якості виконання поставлених завдань, а також ухвалення рішень щодо преміювання, планування кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації<sup>44</sup>.

Проведення оцінювання регулюється Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640<sup>45</sup>. Згідно з пунктом 10 Порядку, ключові показники та завдання, за якими проводиться оцінювання, повинні відображати кінцевий результат професійної діяльності державного службовця, бути вимірюваними в кількісному та/або якісному вираженні, а також враховувати специфіку виконуваних обов'язків.

---

<sup>44</sup> Про державну службу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

<sup>45</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

Крім того, оцінювання проводиться з урахуванням вимог антикорупційного законодавства, зокрема Закону України «Про запобігання корупції»<sup>46</sup>, що передбачає дотримання службовцем етичних стандартів поведінки та забезпечення прозорості у виконанні службових завдань. Результати оцінювання мають безпосередній вплив на визначення подальшого професійного розвитку, зокрема розробку індивідуальних програм підвищення кваліфікації та формування стратегії кар'єрного зростання.

Для працівників категорій «Б» і «В» оцінювання здійснюється безпосереднім керівником у співпраці з керівником самостійного структурного підрозділу, а для категорії «А» — суб'єктом призначення. Такий підхід забезпечує врахування особливостей управлінської діяльності, залежно від рівня посади та повноважень службовця.

Система оцінювання передбачає виставлення результатів у вигляді негативної, позитивної чи відмінної оцінки з обґрунтуванням. Відповідно до Порядку, результати оцінювання є основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності державної служби, розвиток професійних компетенцій працівників і вдосконалення кадрової політики в органах публічного управління.

З метою забезпечення ефективності процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", Національним агентством України з питань державної служби розроблено методичні рекомендації. Рекомендації, затверджені наказом від 17 листопада 2023 року № 186-23, спрямовані на допомогу службам управління персоналом та іншим учасникам процесу оцінювання у плануванні, організації та моніторингу виконання завдань і

---

<sup>46</sup> Про запобігання корупції. *Офіційний вебпортал парламенту України.*  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності<sup>47</sup>.

Методичні рекомендації окреслюють порядок визначення, перегляду та моніторингу завдань і ключових показників службової діяльності. Вони спрямовані на забезпечення прозорості процесу оцінювання та дотримання єдиних стандартів у роботі служб управління персоналом. Відповідно до цих рекомендацій, завдання та ключові показники мають бути розроблені таким чином, щоб відображати кінцевий результат діяльності, мати кількісні та/або якісні параметри, враховувати посадові обов'язки державного службовця, а також сприяти досягненню стратегічних цілей органу публічної влади.

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, передбачено звільнення такого працівника із займаної посади. У разі укладення контракту про проходження державної служби він підлягає розірванню. Такий підхід сприяє забезпеченню відповідальності працівників, стимулює їх до підвищення професійного рівня та виконання службових обов'язків на високому рівні.

Запровадження методичних рекомендацій дозволяє вдосконалити процес управління персоналом у сфері державної служби, забезпечити підвищення якості виконання завдань і досягнення високих стандартів службової діяльності.

Оцінювання службової діяльності державних службовців включає кілька етапів, кожен з яких має свої особливості, передбачені чинним законодавством. Відповідно до пункту 9 Порядку, процес оцінювання поділяється на три ключові етапи.

Перший етап передбачає визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості виконання обов'язків. Завдання та показники визначаються у грудні попереднього року для наступного або протягом січня-вересня поточного року, якщо службовець призначений на

---

<sup>47</sup> Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#n6> (дата звернення: 11.12.2024).

посаду, переведений, вийшов на роботу після відсутності чи проходить повторне оцінювання. У разі тимчасової непрацездатності або відпустки завдання затверджуються протягом п'яти робочих днів після повернення на службу, але не пізніше серпня поточного року. Документи оформлюються у паперовій або електронній формі із застосуванням підписів.

Другий етап включає визначення результатів виконання завдань. Для цього суб'єкт призначення видає відповідний наказ, у якому зазначається перелік осіб, які підлягають оцінюванню. Результати службової діяльності не оцінюються, якщо службовець перебував на посаді менше трьох місяців, був у декретній відпустці, на військовій службі або був відсторонений від виконання обов'язків. Оцінювання здійснюється протягом жовтня-грудня за період з 1 січня поточного року до дати прийняття наказу.

На третьому етапі проводиться затвердження висновку щодо результатів оцінювання. Безпосередній керівник разом із керівником структурного підрозділу (за наявності) виставляє службовцю негативну, позитивну або відмінну оцінку на основі критеріїв, зазначених у додатку 5 Порядку. Оцінка супроводжується обґрунтуванням і розрахунком середнього бала за виконання завдань. Результати оцінювання зберігаються у службі управління персоналом, а службовець ознайомлюється з ними під підпис протягом трьох робочих днів.

Якщо результати оцінювання виявилися негативними, службовець звільняється із займаної посади. У разі позитивних або відмінних результатів складається індивідуальна програма підвищення професійної компетентності, яка затверджується керівником структурного підрозділу. Усі етапи процесу спрямовані на забезпечення об'єктивного оцінювання, підвищення ефективності роботи державних органів та мотивації службовців до професійного зростання (таб.2.1).

Таблиця 2.1. – Етапи проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців<sup>48</sup>

Етапи	Опис	Відповідальні особи	Термін виконання
Визначення завдань і ключових показників	Завдання та ключові показники встановлюються для державного службовця на наступний рік.	Безпосередній керівник, державний службовець	Грудень попереднього року або протягом 10 робочих днів після призначення.
Визначення результатів виконання завдань	Проведення співбесід, складання звітів і визначення результатів виконання завдань.	Керівник вищого рівня, безпосередній керівник	Жовтень – грудень звітного року.
Затвердження висновку	Виставлення оцінки (негативна, позитивна або відмінна) з обґрунтуванням результатів.	Суб'єкт призначення, безпосередній керівник	Протягом 3 календарних днів після оцінювання.

Питання оцінки персоналу відображено в численних наукових працях, але попри це існує розбіжність у трактуванні термінів «оцінка персоналу» та «атестація», що часто ставляться в один ряд. Це пояснюється схожістю основних цілей цих понять, зокрема, прагненням отримати об'єктивну інформацію про співробітників. Однак, незважаючи на схожість, між оцінкою і атестацією є відмінності, які варто враховувати в управлінській практиці.

Єдиної думки стосовно визначення понять "атестація" та "оцінка" персоналу немає. А.П. Рачинський, зокрема, виділяє кілька важливих аспектів: по-перше, оцінка та атестація є періодичними процедурами, організованими роботодавцем або керівництвом організації; по-друге, оцінюється не особистість співробітника, а ефективність його діяльності; по-третє, атестація є складовою частиною оцінки діяльності співробітника.

<sup>48</sup> Там само

Окрім того, під час оцінки визначається відповідність кваліфікації співробітника до встановлених критеріїв, зокрема рівень ділових і особистісних якостей, а також знання. В результаті цих процесів формується база даних, що є основою для ефективного управління персоналом<sup>49</sup>.

Згідно з думкою С.Е. Зелінського, процес оцінки ефективності діяльності державних службовців включає ряд суттєвих елементів. По-перше, визначається чіткий опис стандартів діяльності для кожної посади, а також критерії, за якими оцінюється ефективність цієї діяльності в посадових регламентах та інструкціях державних службовців. По-друге, необхідним є створення відповідної процедури оцінки якостей державних службовців і ефективності їхньої діяльності, що включає детальне визначення періодичності, методів оцінки та органів, відповідальних за проведення оцінювання.

Додатково важливим є проведення обговорення з державним службовцем результатів його оцінки, що дає можливість досягти більшої прозорості та ефективності процесу. Окрім того, на основі результатів оцінки приймаються відповідні рішення, що, в свою чергу, документуються для подальшого аналізу та використання в управлінських процесах<sup>50</sup>.

На думку Л.А. Пашко<sup>51</sup>, оцінка ефективності діяльності державних службовців надає можливість вирішувати ряд ключових завдань: визначення відповідності службовця займаній посаді; оцінка його внеску у діяльність органу державної влади, а також розробка системи оплати праці та стимулювання. Важливим аспектом є підвищення індивідуальної ефективності роботи державних службовців через чітку орієнтацію на досягнення кінцевих результатів. У підсумку, оцінка сприяє розвитку професіоналізму та підвищенню компетентності державних службовців.

---

<sup>49</sup> Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом : особливості взаємозв'язку [електронний ресурс] / А.П. Рачинський // Державне управління : теорія та практика. – 2007. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1>

<sup>50</sup> Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С.Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – С. 52.

<sup>51</sup> Пашко Л.А. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л.А. Пашко // Управління сучасним містом. – 2003. – № 1/1-3(9). – С. 113–118.

У разі прийняття рішення про скасування висновку щодо результатів оцінювання, оцінювання проводиться відповідно до Порядку у двомісячний строк після прийняття такого рішення.

В даний час державний службовець фактично позбавлений можливості оскаржити висновок, що містить негативну оцінку його службової діяльності, оскільки право на таке оскарження формально існує, однак на практиці таке оскарження, як правило, не призводить до позитивного результату для службовця. Судові органи здебільшого відмовляють у скасуванні негативних висновків, посилаючись на п. 43 Порядку, зазначаючи, що аргументи службовців зводяться переважно до процедурних порушень, що не є підставою для задоволення позовів.

Що стосується випадків, коли оцінювання не проводиться, то це відбувається у разі, якщо на момент прийняття наказу або розпорядження про його проведення державні службовці фактично не виконують службових обов'язків. Такі обставини включають: перебування на відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами, доглядом за дитиною до досягнення трирічного віку без збереження заробітної плати відповідно до п.п. 3 і 18 ч. 1 ст. 25 Закону України "Про відпустки", призов на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, а також військову службу за призовом під час мобілізації або укладення нового контракту на проходження військової служби в умовах особливого періоду.<sup>52</sup>

Таким чином, оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є інструментом, спрямованим на забезпечення ефективності державного управління та професійного розвитку кадрів. Процедура оцінювання базується на чітко визначених показниках результативності, ефективності та якості роботи, які враховують специфіку посадових обов'язків, рівень дотримання етичних норм, виконання антикорупційних вимог та індивідуальних планів професійного розвитку. Законодавча база

---

<sup>52</sup> Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>

чітко регламентує порядок і етапи проведення оцінювання, що включають визначення завдань, оцінку їх виконання та затвердження висновків з відповідним обґрунтуванням. Такі процедури сприяють підвищенню прозорості, об'єктивності та якості управлінських рішень.

Оцінювання виконує не лише адміністративну, але й мотиваційну функцію, сприяючи стимулюванню досягнення високих результатів та розвитку професіоналізму державних службовців. Разом із тим, існують проблеми практичної реалізації процедур оскарження негативних висновків, що вимагає подальшого вдосконалення нормативного регулювання. Відсутність процедури оцінювання у випадках, коли службовці тимчасово не виконують свої обов'язки, передбачена законом, забезпечує справедливий підхід до оцінки їхньої діяльності. Інтеграція цих механізмів у систему державного управління сприяє забезпеченню відповідальності, ефективності та професійного розвитку персоналу.

## **2.2 Підвищення рівня професійної компетентності**

Професійний розвиток державних службовців являє собою постійний процес вдосконалення, спрямований на підвищення професійної компетентності працівників державного управління та їх адаптацію до змін у сфері державного управління. Цей процес включає комплекс заходів, що забезпечують формування необхідних знань, навичок і компетенцій, спрямованих на досягнення високого рівня професійної підготовки та ефективного виконання посадових обов'язків. Важливим елементом є розробка чіткої нормативно-правової бази та відповідних механізмів, які забезпечують ефективність реалізації стратегій професійного розвитку.

Науковий підхід до розуміння професійного розвитку, запропонований В. Гриньовою, охоплює такі аспекти: по-перше, це організований процес постійного навчання, що спрямований на підготовку персоналу до виконання нових функцій та вдосконалення структури кадрів; по-друге, професійний розвиток розглядається як спосіб досягнення організаційних цілей через

забезпечення якісної підготовки працівників. Удосконалення навичок, розширення знань та стимулювання ентузіазму є ключовими факторами, що сприяють формуванню конкурентоспроможного кадрового складу та підвищенню ефективності діяльності державної служби на всіх рівнях<sup>53</sup>.

Професійний розвиток державного службовця є метою, сенсом і цінністю його професійної культури як особистості та як конкретного фахівця, що складається з особистісного, професійного та фахового розвитку<sup>54</sup>.

Згідно з положеннями Закону України «Про державну службу», професійний розвиток характеризується як безперервний, усвідомлений і цілеспрямований процес, що поєднує особистісне та професійне зростання службовців. Він ґрунтується на інтеграції знань, умінь і компетентностей, які є необхідними для ефективного виконання службових обов'язків. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення фахових якостей, спрямованих на відповідність сучасним вимогам у сфері державного управління.

Професійний розвиток визначається ключовим елементом стратегії кадрової політики, оскільки інтегрує індивідуальні зусилля службовців із цілями організації. Законодавча регламентація професійного розвитку підкреслює його значення як одного з основних інструментів підвищення якості державного управління. Завдяки такому підходу забезпечується розвиток професійних компетенцій, що сприяє не лише досягненню високих стандартів у роботі державної служби, але й ефективному виконанню стратегічних завдань органів публічної влади<sup>55</sup>.

Процеси модернізації державної служби України обумовлюють нові підходи до формування професійних і особистісних якостей працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. Підвищення вимог до рівня їхньої професійної компетентності стає ключовим фактором

---

<sup>53</sup> Гриньова В. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В. Гриньова. – Харків : ХНЕУ, 2012. – С. 45.

<sup>54</sup> Ягупов В.В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця / В.В. Ягупов [електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://lb.tta.gov.ua/10784/1/Ягупов\\_методол\\_семінар.pdf](https://lb.tta.gov.ua/10784/1/Ягупов_методол_семінар.pdf)

<sup>55</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

забезпечення ефективності публічного управління. У зв'язку з цим виникає потреба у вдосконаленні сучасної системи професійної підготовки, яка передбачає підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Організація професійного навчання державних службовців визначається службою управління персоналом відповідного державного органу та безпосереднім керівником за результатами оцінювання службової діяльності. Професійне навчання осіб, вперше призначених на посади державної служби, здійснюється протягом року з моменту призначення під контролем керівника державної служби. Підвищення рівня професійної компетентності відбувається безперервно протягом усього періоду проходження служби, тоді як підвищення кваліфікації має проводитися з періодичністю не менше одного разу на три роки відповідно до вимог статті 48 Закону України «Про державну службу».<sup>56</sup>

Підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування охоплює здобуття вищої освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших освітніх або наукових установах за спеціальностями, які відповідають вимогам професійної діяльності на державній службі та у сфері місцевого самоврядування<sup>57</sup>.

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

<sup>57</sup> Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02. 2019 р. № 106. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062019>

<sup>58</sup> Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих

Професійне навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад здійснюється на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 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"<sup>59</sup>.

Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є важливою складовою управлінської інфраструктури, яка спрямована на забезпечення органів державної влади високопрофесійними кадрами. Основною метою цієї системи є задоволення потреб центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також інших установ, що функціонують у межах законодавства про державну службу. Ключовими завданнями системи є формування компетентних працівників, здатних якісно виконувати управлінські функції, упроваджувати інноваційні підходи до роботи та використовувати сучасні соціальні технології.

Функціональна структура системи включає освітньо-професійні та професійні програми, що орієнтовані на підвищення кваліфікації службовців. Особливу роль відіграє мережа навчальних закладів і центрів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці установи діють на основі механізмів ліцензування та акредитації освітніх програм у галузі "Публічне управління та адміністрування". Регламентація діяльності центрів здійснюється відповідно до постанов Кабінету Міністрів України, зокрема Постанови №106 від 6 лютого 2019 року, що затверджує основи системи

---

державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02. 2019 р. № 106. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062019>

<sup>59</sup> Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02. 2019 р. № 106. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062019>

професійного навчання, та Постанови №1681 від 16 грудня 2004 року, яка визначає порядок діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації<sup>60</sup>.

Національна академія державного управління при Президентіві України виконує роль центрального навчального закладу в системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Її діяльність спрямована на формування високопрофесійного корпусу управлінців, здатних ефективно вирішувати завдання сучасного державного управління, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток державних інституцій.

Академія забезпечує реалізацію освітньо-професійних програм, які відповідають сучасним стандартам публічного управління та адміністрування. Навчальний процес орієнтований на здобуття слухачами теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для вирішення комплексних завдань у сфері державної політики, стратегічного планування, управління людськими ресурсами та дотримання принципів верховенства права. Крім того, навчальні програми включають компоненти, спрямовані на розвиток компетенцій, що відповідають міжнародним стандартам управлінської діяльності<sup>61</sup>.

Прийом на навчання до закладів вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів у галузі публічного управління та адміністрування здійснюється на підставі нормативно-правових актів, які визначають порядок вступу, організації навчального процесу та подальшого працевлаштування випускників. Основним документом, який регулює цей процес, є постанова Кабінету Міністрів України № 789 від 29 липня 2009 року, яка зазнала змін і уточнень відповідно до постанови від 27 вересня 2016 року.

---

<sup>60</sup> Про регіональний центр підвищення кваліфікації : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-p>

<sup>61</sup> Офіційний сайт Національної академії державного управління при Президентіві України [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/>

Зазначена постанова визначає порядок вступу на навчання за освітньо-професійною програмою магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", що належить до галузі знань із тією ж назвою. Документ передбачає умови конкурсного відбору абітурієнтів, вимоги до освітнього рівня вступників, критерії оцінювання їхнього професійного потенціалу, а також механізми забезпечення якості навчання. Завдяки такій регламентації забезпечується формування кваліфікованого кадрового резерву для державного управління та органів місцевого самоврядування<sup>62</sup>.

Підготовка магістрів здійснюється за освітньо-професійними програмами, які забезпечують формування поглиблених знань та компетентностей у різних галузях, включаючи правову, економічну, політологічну, управлінську, соціально-гуманітарну, психолого-педагогічну та спеціалізовану професійну підготовку. Такий підхід спрямований на нормативно-правове, організаційно-розпорядче та консультативно-дорадче забезпечення діяльності органів, які функціонують у межах законодавчого регулювання Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування".

Освітньо-професійні програми розробляються закладами вищої освіти IV рівня акредитації на основі професійно-кваліфікаційних характеристик, визначених для посад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, відповідно до освітніх стандартів. Програми затверджуються Міністерством освіти і науки України у співпраці з Національним агентством з питань державної служби. Завдяки цьому забезпечується відповідність навчального процесу сучасним вимогам публічного управління, що сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати завдання у сфері державного управління та місцевого самоврядування<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 789 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п>

<sup>63</sup> Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації

Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документ про освіту встановленого зразка, що підтверджує здобуття відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, визначеною в межах напрямів "Публічне управління та адміністрування". Зокрема, йдеться про спеціальності, які забезпечують підготовку державних службовців до провадження професійної діяльності як у системі державної служби, так і в органах місцевого самоврядування. Ці напрями спрямовані на формування компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій, розроблення політики, управління ресурсами, а також забезпечення прозорості та відповідності діяльності державних органів законодавству.

Діяльність державних службовців регламентована низкою законодавчих та нормативних актів, що визначають їхні права, обов'язки та умови професійного розвитку. В умовах сучасної державної служби питання професійного навчання набуває особливого значення. Зокрема, Закон України "Про державну службу" встановлює обов'язковість створення умов для підвищення професійної компетентності службовців. Це положення відповідає основним принципам публічного адміністрування, зокрема принципу безперервного професійного навчання.

Професійне навчання державних службовців забезпечується через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації. Ця система організована на основі законодавчих вимог і здійснюється у навчальних закладах, організаціях чи установах незалежно від форми власності, які отримали відповідні ліцензії для надання освітніх послуг. Крім того, навчання може здійснюватися як в Україні, так і за кордоном, у випадках, коли це передбачено відповідними угодами чи нормативно-правовими актами. Фінансування навчальних програм може здійснюватися за рахунок коштів державного бюджету або інших джерел, дозволених чинним законодавством.

З метою підвищення ефективності професійного розвитку державних службовців, керівники державних органів зобов'язані забезпечувати організацію навчальних програм. Ці програми мають враховувати результати оцінювання службової діяльності працівників. Так, для осіб, які вперше призначені на посаду державної служби, передбачено професійне навчання, яке має бути реалізоване протягом року з моменту їх призначення. Під час проходження навчання службовцям гарантується збереження посади та заробітної плати, що стимулює їхню зацікавленість у професійному розвитку.

Окремою формою підвищення професійної компетентності є стажування державних службовців. Воно може проводитися як у межах України, так і за її кордоном. Основна мета стажування полягає у забезпеченні набуття практичного досвіду, обміні знаннями та вивченні кращих практик, що сприяють ефективності державного управління. Стажування може тривати від одного до шести місяців, при цьому за службовцем також зберігаються посада та заробітна плата.

Науково-методичне забезпечення процесу підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації покладено на Національну академію державного управління при Президентові України. Ця установа виступає ключовим органом у формуванні національної системи професійного розвитку службовців. Академія забезпечує навчальний процес відповідно до стандартів, які затверджуються Кабінетом Міністрів України, та враховує сучасні виклики і потреби державного управління.

В умовах воєнного стану процеси підвищення кваліфікації державних службовців потребують адаптації до нових реалій. Першочерговим завданням стає забезпечення готовності службовців до прийняття швидких і обґрунтованих рішень у критичних ситуаціях. У зв'язку з цим особлива увага приділяється розвитку навичок стратегічного планування, управління ризиками, координації дій та інших компетенцій, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків.

Важливою складовою процесу підвищення професійної компетентності державних службовців в Україні є самоосвіта. Самоосвіта визначається як цілеспрямована, систематична пізнавальна діяльність, орієнтована на розширення професійних можливостей, сприяння кар'єрному зростанню та досягнення самовдосконалення.

Організація процесу самоосвіти включає кілька етапів. По-перше, державні органи та установи здійснюють планування, спрямоване на створення умов для ефективного самостійного навчання кадрів у сфері державного управління. По-друге, забезпечується доступ до інформаційно-освітніх матеріалів, які містять актуальну інформацію, необхідну для професійного зростання. По-третє, проводиться оцінювання результатів самоосвітньої діяльності, яке дозволяє визначити рівень професійної підготовки та прогрес, досягнутий у процесі навчання<sup>64</sup>.

У процесі самоосвіти та саморозвитку державні службовці повинні орієнтуватися на те, щоб їхня діяльність приносила найбільшу користь суспільству, відповідала моральним цінностям і принципам, прийнятим у суспільстві як норми. Професійна етика передбачає дотримання таких якостей, як чесність, патріотизм, відповідальність, сумлінність, доброзичливість, принциповість, здатність працювати у колективі, низький рівень конфліктності, вміння налагоджувати комунікації, схильність до співробітництва і взаємодопомоги. Ці морально-психологічні риси стають важливими критеріями підбору кадрів у систему державної служби.

Оцінювання професійно-етичних та особистісних характеристик працівників дозволяє здійснювати комплексний підхід до професійного розвитку персоналу. Такий підхід підвищує рівень ефективності державного управління, забезпечуючи кадровий склад органів влади спеціалістами з високим рівнем моральної відповідальності та відповідності вимогам державної служби. Удосконалення системи професійного оцінювання

---

<sup>64</sup> Bozkurt A. Education in normal, new normal, and next normal: Observations from the past, insights from the present, and projections for the future / A. Bozkurt, R.C. Sharma // Asian Journal of Distance Education. – 2020. – No. 15(2).

персоналу сприяє посиленню діяльнісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами, що зміцнює органи державної влади компетентними фахівцями.

Реформування державної служби в Україні підкреслює необхідність сучасного підходу до професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Від ефективності цього процесу залежить результативність функціонування всього державного апарату. Формування високопрофесійного кадрового складу, здатного приймати обґрунтовані рішення, сприяти реалізації соціально-економічних і політичних перетворень, є ключовою умовою забезпечення успішного функціонування інституту державної служби.

### **2.3 Переведення на іншу посаду та позачергове присвоєння рангу**

Переведення на іншу посаду є процедурою, яка потребує обов'язкової згоди державного службовця. Законодавство встановлює обмеження на переведення у випадках, коли йдеться про державних службовців, які належать до соціально вразливих категорій. Наприклад, не допускається переведення до іншої місцевості вагітних жінок, осіб, які є єдиними опікунами дитини віком до 14 років, а також державних службовців, які мають статус осіб з інвалідністю відповідно до законодавства. Ці норми спрямовані на захист прав та інтересів таких працівників, з огляду на їхній особливий соціальний статус.

Відповідно до статті 30 Кодексу законів про працю України (КЗпП), працівник зобов'язаний виконувати роботу, передбачену трудовим договором, особисто і не має права передоручати її іншій особі, окрім випадків, передбачених законом. У свою чергу, стаття 31 КЗпП забороняє роботодавцю вимагати від працівника виконання роботи, яка не обумовлена трудовим договором. Трудовий договір визначає обсяг обов'язків працівника з урахуванням його спеціальності, кваліфікації та посади. Ініціювання змін до умов трудового договору можливе як з боку роботодавця, так і

працівника. Такі положення забезпечують баланс між інтересами сторін трудових правовідносин і гарантують дотримання прав працівника в рамках правового поля.<sup>65</sup>

Переведення (ст. 32 КЗпП)<sup>66</sup> є одним із видів змін умов трудового договору. До видів змін трудового договору належать також просування по службі та зміна істотних умов праці. На практиці досить часто ці три види плутають та ототожнюють.

Переведення працівника на іншу роботу є важливим аспектом трудових правовідносин, що врегульовується нормами чинного законодавства, зокрема Кодексом законів про працю України (КЗпП). Законодавець не надає чіткого визначення терміна "переведення", однак у частині першій статті 32 КЗпП зазначається, що переведення працівника охоплює випадки його направлення на іншу роботу до іншої організації або в іншу місцевість, навіть якщо зберігається попередня посада чи професія. Це положення дозволяє забезпечити мобільність працівників та адаптацію їхньої роботи до змінюваних потреб організації чи установи. Зокрема, такі переведення можуть бути зумовлені оптимізацією структури органу, змінами в штатному розкладі або необхідністю посилення певних напрямків діяльності.

Мета переведення працівника може бути різною, зокрема воно може слугувати засобом заохочення, коли здібний працівник отримує вищу посаду, що підтверджує його професіоналізм і заслуги. З іншого боку, переведення може мати дисциплінарний характер, коли через недоліки в роботі або неналежне виконання службових обов'язків працівник переводиться на нижчу посаду. Незалежно від мотивів, переведення повинно здійснюватися з дотриманням принципів законності, прозорості та об'єктивності, щоб уникнути порушення трудових прав працівника. При цьому законодавець визначає певні категорії працівників, для яких встановлені обмеження на

---

65 Кодекс законів про працю України : Затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

66 Кодекс законів про працю України : Затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

переведення, зокрема це вагітні жінки, особи з інвалідністю та працівники, які є єдиними опікунами дітей до 14 років.

Що стосується просування державних службовців по кар'єрних шаблях, цей процес має ґрунтуватися на об'єктивних критеріях, таких як рівень професійної компетентності, досвід роботи, особистісні якості та відповідність вимогам конкретної посади. Водночас державний службовець не може вимагати підвищення по службі, якщо для цього немає вагомих підстав, адже такі рішення належать до компетенції суб'єкта призначення. Законодавство України не містить прямих заборон на просування по службі, проте передбачає обмеження, які унеможливають призначення на вищу посаду у разі перебування працівника на випробувальному терміні, наявності дисциплінарних стягнень або проведення службового розслідування. Ці обмеження спрямовані на забезпечення доброчесності та професіоналізму в системі державної служби<sup>67</sup>.

Позачергове присвоєння рангів державним службовцям є важливою процедурою в системі державної служби, яка регулюється статтею 39 Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII "Про державну службу". Норма визначає загальні положення, що стосуються порядку присвоєння рангів, і передбачає можливість позачергового присвоєння у випадках, передбачених законодавством. Додаткові аспекти регулювання процедури містяться у Порядку присвоєння рангів державним службовцям, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 року № 306. Документ уточнює умови, критерії та процедуру присвоєння, що сприяє забезпеченню прозорості і відповідності процесу нормам чинного законодавства.

Позачергове присвоєння рангів застосовується у разі досягнення державним службовцем визначних результатів у виконанні професійних обов'язків, прояву високого рівня професійної компетентності або за наявності інших підстав, передбачених законодавством. Така процедура

---

<sup>67</sup> Державна служба : навч посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2012. – С. 193.

спрямована на мотивацію державних службовців до підвищення ефективності їхньої діяльності та забезпечення якісного виконання завдань. Ранг державного службовця є індикатором його професійного розвитку, що враховується під час вирішення питань кар'єрного зростання та преміювання.

Відповідно до законодавства, присвоєння рангу здійснюється наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення за поданням керівника структурного підрозділу, у якому працює державний службовець. При цьому обов'язковою умовою є відповідність професійної діяльності службовця критеріям, визначеним для відповідного рівня рангу. Позачергове присвоєння рангу не повинно порушувати принципу рівності можливостей для всіх державних службовців і має здійснюватися виключно на підставі об'єктивних результатів Оцінювання професійної діяльності державних службовців регламентується законодавством, яке встановлює дев'ять рангів, розподілених від нижчого – дев'ятого до найвищого – першого. Система ранжування має на меті упорядкування посадової структури державної служби, враховуючи рівень відповідальності, обсяг повноважень та професійну компетентність службовців. Закон передбачає, що ранги присвоюються відповідно до категорій посад державної служби, до яких належать категорії "А", "Б" та "В".

Відповідно до положень Закону, категорії посад державної служби визначаються за критеріями порядку призначення, характеру і обсягу повноважень, а також рівнем кваліфікаційних і професійних вимог до службовців. Зокрема, державним службовцям категорії "А" можуть бути присвоєні 1, 2 або 3 ранги. Службовцям категорії "Б" присвоюються 3, 4, 5 або 6 ранги, тоді як для категорії "В" передбачено 6, 7, 8 або 9 ранги. Цей підхід забезпечує чітке розмежування функціональних обов'язків і повноважень між категоріями, що сприяє оптимізації кадрової структури державної служби.

Присвоєння рангів здійснюється одночасно з призначенням на посаду, що забезпечує узгодженість між посадовими обов'язками і відповідним

рангом. У разі, якщо службовець вперше призначається на посаду державної служби, йому присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної категорії. Для службовців, які проходять випробування, присвоєння рангу відбувається після успішного завершення випробувального строку, що слугує додатковим інструментом оцінювання професійної компетентності та готовності виконувати обов'язки.

Система рангів забезпечує прозорість і об'єктивність у процесах кадрового управління, стимулює професійний розвиток державних службовців і сприяє підвищенню ефективності функціонування державної служби. Уніфікована структура ранжування створює умови для справедливого кар'єрного зростання та підвищення мотивації службовців до виконання своїх обов'язків на високому рівні.

Державним службовцям, яким присвоєно ранг відповідно до Закону України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ "Про державну службу"<sup>68</sup>, присвоюється найнижчий ранг у межах категорії посад, до якої належить посада державної служби. При цьому строк відпрацювання для присвоєння чергового рангу включає попередній період роботи державного службовця на займаній посаді.

Оновлення до Порядку присвоєння рангів державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2023 року № 877, уточнюють механізми призначення рангів залежно від категорії посад і попереднього рангу. Згідно з нововведеннями, державному службовцю, який призначається на посаду вищої категорії, може бути залишено попередній ранг або присвоєно черговий у межах відповідної категорії. Черговий ранг може бути наданий лише за умови, що попередній ранг був присвоєний понад рік тому, і це враховує результати оцінювання службової діяльності. У разі залишення попереднього рангу черговий надається з урахуванням часу присвоєння попереднього.

---

<sup>68</sup> Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.

Важливим аспектом є регулювання термінів для присвоєння чергового рангу. Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється кожні три роки. Обов'язковою умовою для цього є врахування результатів оцінювання професійної діяльності службовця, що дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість у прийнятті кадрових рішень.

Якщо державний службовець не проходив оцінювання за останнім місцем роботи, при присвоєнні чергового рангу враховується інформація про оцінювання результатів його діяльності на попередніх місцях роботи. Таку інформацію надає служба управління персоналом відповідного органу за запитом, що забезпечує безперервність оцінювання професійних якостей державних службовців та сприяє дотриманню єдиних стандартів у сфері державної служби.<sup>69</sup>.

Оновлені правила обчислення стажу роботи для присвоєння чергового рангу передбачають врахування специфічних умов проходження служби. Зокрема, до стажу роботи включається час, протягом якого державний службовець проходив військову службу за призовом під час мобілізації або в особливий період, коли він був тимчасово звільнений від виконання своїх посадових обов'язків. Це забезпечує справедливість у визнанні внеску службовців, які виконували обов'язки перед державою в умовах військового конфлікту.

Водночас до стажу роботи не враховуються періоди перебування службовця у відпустках для догляду за дитиною до досягнення трирічного віку, а також у відпустках без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до шести років. У таких випадках стаж роботи обчислюється на основі сумарного періоду роботи до початку таких відпусток і після їх завершення<sup>70</sup>.

---

69 Про внесення змін до Порядку присвоєння рангів державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2023 р. № 877 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2023-%D0%BF#Text>

70 Про внесення змін до Порядку присвоєння рангів державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2023 р. № 877 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2023-%D0%BF#Text>

Відповідно до встановлених норм, державному службовцю, який залишив державну службу та згодом повернувся до виконання обов'язків на посадах державної служби, черговий ранг присвоюється після трирічного періоду з моменту його повторного призначення, підхід спрямований на забезпечення об'єктивності в оцінюванні професійного досвіду службовця та сприяє підтриманню стандартів професійної компетентності в системі державного управління<sup>71</sup>.

Таким чином, процес переведення на іншу посаду та присвоєння рангів державним службовцям є багатогранною процедурою, що регулюється нормами чинного законодавства та спрямована на забезпечення ефективного функціонування державної служби. Переведення державного службовця має здійснюватися з урахуванням його згоди, винятків для соціально вразливих категорій та принципів законності, збереження трудових прав і гарантій. Відповідно до Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу», процедура переведення і присвоєння рангів враховує кваліфікаційні вимоги, компетентність працівника та специфіку виконуваних ним обов'язків.

Оновлення порядку, затверджене Кабінетом Міністрів України, дозволяє адаптувати процеси управління до сучасних викликів, включаючи особливі умови праці, мобілізацію та військову службу. Чітко окреслені правила врахування стажу, періодів перерв у роботі та інших специфічних обставин створюють рівні можливості для всіх службовців у контексті їх кар'єрного зростання.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

---

71 Про внесення змін до Порядку присвоєння рангів державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2023 р. № 877 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2023-%D0%BF#Text>

### 3.1 Зарубіжний досвід мотивації трудової діяльності на державній службі

Одним із важливих завдань адміністративної реформи є створення системи, яка забезпечуватиме достатню мотивацію державних службовців для якісного виконання їхніх посадових обов'язків. У розвинених країнах мотивація державних службовців значною мірою спирається на матеріальне забезпечення, що дозволяє забезпечити належний рівень стимулювання праці. Матеріальна мотивація є ключовим фактором у створенні професійного середовища, яке сприяє ефективності, відповідальності та залученню висококваліфікованих кадрів.

Як зазначає І. Нинюк, у Польщі система мотивації для державних службовців будується на трьох основних компонентах. Перший компонент – основна винагорода, яка передбачена для кожної посади відповідно до встановленої шкали<sup>72</sup>. Шкала визначається генеральним директором установи в межах, що окреслені розпорядженням Голови Ради Міністрів, або базовою квотою, яка щорічно затверджується в законі про бюджет. Такий підхід дозволяє враховувати особливості кожної посади та забезпечувати справедливу компенсацію праці службовців.

Другий компонент – надбавка за багаторічну працю. Вона є формою заохочення службовців за тривалий стаж роботи та ґрунтується на положеннях Кодексу законів про працю. Така надбавка стимулює працівників до довготривалої роботи в органах державної служби, сприяє формуванню професійного досвіду та знижує рівень плинності кадрів. Це також допомагає державним установам зберігати фахівців із високою кваліфікацією, які володіють значним досвідом.

Третій компонент – надбавка державної служби, яка відображає рівень заслуг працівника та його службового рангу. Вона надається залежно від

---

<sup>72</sup> Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща) / І. Нинюк // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. – К. : НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 99.

рівня посади та кваліфікації службовця, відображаючи його професійний розвиток і вклад у діяльність органу влади. Така надбавка сприяє підвищенню статусу державної служби, мотивує працівників до досягнення високих професійних стандартів та стимулює їхній кар'єрний розвиток.

Впровадження такої системи в Україні могло б сприяти підвищенню ефективності державної служби, забезпеченню високого рівня професійної підготовки службовців та створенню сприятливих умов для їх професійного зростання. Матеріальне стимулювання, яке враховує стаж, рівень відповідальності та професійні досягнення, є основою для мотивації працівників державної служби і забезпечує стабільність функціонування державних органів<sup>73</sup>.

Державні службовці мають багато шляхів для стимулювання ефективної професійної діяльності, які ґрунтуються на використанні різноманітних інструментів управління. Зокрема, важливу роль відіграє вдосконалення організаційної структури державної служби, що забезпечує оптимізацію процесів роботи, ефективний розподіл повноважень та ресурсів. Залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень також є важливим механізмом, адже воно сприяє формуванню почуття відповідальності та залученості працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Моральне стимулювання є ще одним вагомим фактором у підвищенні мотивації державних службовців. Підвищення статусу професії, визнання досягнень, створення умов для професійного розвитку та особистісного зростання сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери. Особливо значущим для багатьох службовців є прагнення до кар'єрного розвитку. У системі державної служби кар'єра передбачає поступове просування по службовим щаблям, розвиток професійних навичок, здібностей та відповідне підвищення рівня матеріальної винагороди.

---

<sup>73</sup> Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща) / І. Нинюк // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 99.

Кар'єрне зростання в державних органах, особливо в розвинених країнах, розглядається як багатогранний процес, що охоплює зміну кваліфікаційних характеристик працівника, розширення його професійних можливостей та забезпечення балансу між службовими обов'язками й особистими цілями<sup>74</sup>.

Система просування по службі у Сполучених Штатах Америки базується на принципах системи заслуг, яка забезпечує підвищення професійного рівня та об'єктивність у виборі кандидатів для зайняття вищих посад. Основою такого підходу є конкурсні іспити та регулярна оцінка службової діяльності працівників, які дозволяють ідентифікувати найбільш компетентних кандидатів. Кожна державна установа США розробляє власний план кар'єрного просування, що враховує специфіку її діяльності та потреби у кваліфікованих кадрах. У випадках, коли у внутрішньому резерві установи відсутні кандидати для зайняття певної посади, проводиться відкритий конкурс, що сприяє залученню нових кадрів із високим професійним потенціалом.

Французька система кар'єрного розвитку державних службовців характеризується стабільністю та захищеністю зайнятості, що забезпечується правовими гарантіями. Просування по службі відбувається відповідно до вилучення років, що підкреслює важливість професійного досвіду, а також забезпечується гарантія зайнятості державного службовця протягом його професійного шляху. Згідно з чинним законодавством Франції, державний службовець не може бути звільнений із посади до досягнення пенсійного віку, окрім випадків добровільного звільнення. У разі реорганізації державних структур службовцю надається можливість зайняти іншу посаду в межах державної служби, що підтримує стабільність і безперервність

---

<sup>74</sup> Малиновський В.Я. Державна служба : теорія та практика : Навч. посібник / В.Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – С. 104.

кар'єри. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників і формує довіру до системи державного управління<sup>75</sup>.

Англійська система просування по службі характеризується високим рівнем структурованості та суворості на всіх етапах кар'єрного зростання. Мобільність між різними установами обмежена, що обумовлено традиційними підходами до управління кадрами. Пріоритет у просуванні часто надається старшинству в міністерській ієрархії, а не професійним заслугам, що забезпечує збереження адміністративної традиції, але водночас може обмежувати можливості для новаторських підходів та врахування професійних досягнень.

Для України надзвичайно важливим є досвід вивчення мотиваційних стимулів і заохочень, які застосовуються в європейських країнах. У Німеччині матеріальне стимулювання державних службовців базується на чіткій законодавчій основі, яка визначає основний оклад, надбавки за територіальні умови, наявність дітей, вислугу років, звання. Розмір і структура виплат регулюються спеціальним законом, що забезпечує прозорість і стабільність у сфері матеріального стимулювання.

Французьке законодавство про державну службу встановлює, що посадовий оклад державного службовця є ключовим елементом його статусу, засобом існування та винагородою за професійну кваліфікацію. Структура винагороди включає оклад, сімейні надбавки, кошти на житло, премії та оплату за виконання інших функцій. Посадовий оклад визначається виключно ранговими критеріями та залежить від рівня займаної посади. Водночас, мінімальний оклад складає 120 % прожиткового мінімуму, що гарантує соціальну захищеність.

У Великобританії з середини 80-х років минулого століття було здійснено масштабне реформування структури оплати праці державних службовців, спрямоване на посилення матеріального стимулювання.

---

<sup>75</sup> Полтавский В.В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції / В.В. Полтавский// Актуальні проблеми державного управління – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2001. – Вип. 1. Ч. 6. – С. 45.

Основою фінансового забезпечення службовців стали правові норми, закріплені у відповідних законах, таких як «Про міністерські та посадові оклади» (1975 р.) та «Про асигнування» (1996 р.), що забезпечило підвищення рівня фінансування та сприяло покращенню мотивації серед службовців<sup>76</sup>.

Ю. Ю. Кізілов наголошує, що реформування та модернізація державної служби у демократичних країнах передбачає багатогранний підхід, спрямований на забезпечення відповідності сучасним вимогам управління та суспільним очікуванням. Одним із основних аспектів реформ є структурні зміни в системі органів виконавчої влади, які охоплюють реорганізацію та оптимізацію управлінських структур, створення умов для ефективної взаємодії різних рівнів влади та підвищення прозорості у прийнятті рішень.

Особливу увагу приділяють добору персоналу, що передбачає впровадження сучасних стандартів і процедур, які забезпечують відкритість, об'єктивність і справедливість у процесі відбору кандидатів на державну службу. У цьому контексті важливим є оптимізація чисельності персоналу, що дає змогу підвищити ефективність роботи органів державної влади, а також раціонально використовувати бюджетні ресурси.

Удосконалення умов оплати праці є ключовим чинником у забезпеченні мотивації державних службовців. Встановлення конкурентних рівнів оплати праці, що відповідають складності та відповідальності посад, сприяє залученню кваліфікованих кадрів та стимулює їх досягнення високих результатів у професійній діяльності.

Ефективність державної служби значною мірою залежить від впровадження систем оцінювання діяльності, які дозволяють об'єктивно визначати результативність і якість виконання службових обов'язків. Такі системи сприяють підвищенню відповідальності службовців за виконання поставлених завдань і стають основою для прийняття управлінських рішень

---

<sup>76</sup> Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С. 442.

щодо кар'єрного зростання, заохочення чи вдосконалення професійних навичок.

Методи заохочення та стимулювання відіграють важливу роль у зміцненні професійної мобільності службовців. Впровадження системи моральних і матеріальних стимулів сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового резерву, готового до вирішення складних управлінських завдань. Розвиток системи професійної мобільності також передбачає створення можливостей для ротації кадрів, обміну досвідом між різними органами влади, що позитивно впливає на загальну ефективність державної служби.

Умови праці, які відповідають сучасним стандартам, є важливою складовою реформування. Поліпшення умов праці передбачає створення комфортного робочого середовища, забезпечення доступу до сучасних технологій та інструментів, що полегшують виконання службових обов'язків. Разом із розвитком системи оцінювання ефективності державної служби це сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи службовців<sup>77</sup>.

У процесі реформування державної служби, як зазначає В. М. Олуйко, було визначено низку ключових принципів, які покладено в основу змін. Одним із головних принципів є демократизація державного управління, що передбачає відкритість та прозорість ухвалення рішень. Такий підхід спрямований на залучення громадян до процесу державного управління, що забезпечує зростання довіри до державних інституцій та мінімізацію корупційних ризиків. Демократичний підхід також передбачає створення рівних можливостей для участі у державній службі.

Іншим принципом є орієнтація на громадянина, яка передбачає сприйняття його як клієнта державних послуг. Цей підхід спрямований на поліпшення якості надання послуг, забезпечення доступності, а також

---

<sup>77</sup> Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи / Ю.Ю. Кізілов // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 6-7. – С. 59.

ефективне задоволення потреб суспільства. У державному управлінні акцент зроблено на формування системи, орієнтованої на потреби кожної людини.

Принцип орієнтації на кінцевий результат передбачає фокус на досягненні чітко визначених цілей у роботі державних органів. Це вимагає розробки критеріїв оцінювання та показників ефективності, що дозволяє оцінити якість виконання завдань.

Принцип рентабельності управління акцентує увагу на ефективному використанні ресурсів, зменшенні адміністративного навантаження та впровадженні сучасних технологій. Оптимізація витрат на функціонування органів державної влади сприяє підвищенню їхньої результативності.

Простота управління передбачає зрозумілість процедур, їхню доступність та зручність для громадян. Вона спрямована на зменшення бюрократичних перепон, усунення зайвих регуляторних бар'єрів і впровадження сучасних інновацій у діяльність державних органів.

Реалізація зазначених принципів створює умови для ефективного державного управління, яке відповідає сучасним викликам і сприяє покращенню якості життя громадян<sup>78</sup>.

Процес реформування та розвитку державної служби у світовій практиці характеризується орієнтацією на дві основні моделі – континентальну та англосаксонську, які визначають різні підходи до організації, функціонування та управління службою. Континентальна модель базується на принципах кар'єрної державної служби, де ключовим аспектом є поступове просування працівника по кар'єрних сходах з урахуванням його досвіду, стажу, професійної компетентності та рівня займаних посад. Ця модель акцентує увагу на довгостроковій роботі службовця в межах одного органу чи системи, що забезпечує стабільність і професійний розвиток.

Англосаксонська модель, навпаки, орієнтована на посадову систему, де акцент робиться на залученні фахівців до виконання конкретних функцій на

---

<sup>78</sup> Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України : стан і перспективи розвитку : моногр. / В.М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – С. 57.

певний період без обов'язкового кар'єрного зростання. Вона передбачає більшу гнучкість у роботі державних органів, дозволяє залучати спеціалістів з різних сфер залежно від потреб державної служби, зосереджуючись на компетентності працівника під час виконання конкретних завдань.

Проте на практиці у більшості країн світу спостерігається поєднання цих моделей, що дозволяє ефективно використовувати переваги обох систем. Поєднання кар'єрної стабільності з гнучкістю посадового підходу забезпечує баланс між потребою у стабільному кадровому складі та необхідністю адаптації до змін і сучасних викликів <sup>79</sup>.

Проведені реформи в системі державної служби в країнах світу сформували змішану модель організації служби, що балансує між кар'єрним і посадовим підходами. Жодна з моделей не є повністю класичною, а сучасні системи державної служби в більшості країн Європейського Союзу поєднують риси обох. Така система дозволяє врахувати специфічні національні особливості управління та забезпечити високу ефективність функціонування державного апарату.

У Франції державна служба характеризується високим рівнем професійності, авторитетності та престижу, що забезпечується прозорими і чіткими процедурами кар'єрного просування. Кар'єрне зростання державних службовців у Франції може відбуватися кількома шляхами. По-перше, автоматичне просування на основі термінів служби дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність для працівників. По-друге, принцип мобільності сприяє переміщенню державних службовців між різними корпусами і органами, що часто супроводжується підвищенням по службі.

Ще одним важливим механізмом є оцінювання службовців після проходження професійного навчання в Національній школі адміністрування (ENA). Випускники школи отримують можливість займати високі посади в адміністративних органах. Переведення через внутрішній конкурс або

---

<sup>79</sup> Державна служба : навч посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2012. – С. 414.

кадровий резерв дозволяє визначити талановитих працівників, які готові займати ключові позиції. Окрім того, можливість призначення на посаду за запитом або в інтересах служби для центральних адміністрацій категорії А є додатковим стимулом для службовців, які демонструють видатні результати.

Процес призначення регулюється Радою держави та Конституційною радою, які забезпечують прозорість і об'єктивність процедур. Кандидати проходять оцінювання спеціальними комісіями, які затверджуються Прем'єр-міністром і працюють згідно з кодексом рівності<sup>80</sup>.

Концепція проходження державної служби у Франції включає добір, призначення на посаду, побудову професійної кар'єри, оцінювання ефективності діяльності службовців і базується на кількох ключових засадах. По-перше, державна служба вимагає від працівників наявності специфічних якостей і повної відданості інтересам держави, що формує основу високопрофесійної діяльності, яка забезпечує ефективне функціонування державного апарату. По-друге, державна служба гарантує працівникам стабільне матеріальне забезпечення, яке підвищується у міру зростання професійного досвіду та кар'єрного розвитку, що мотивує службовців до сумлінного виконання своїх обов'язків. По-третє, система спрямована на залучення й утримання найбільш компетентних і перспективних кадрів, які забезпечують високий авторитет державної служби в суспільстві.

У Німеччині публічна служба має аналогічне до Франції значення, охоплюючи діяльність, пов'язану з реалізацією загальнонаціональних управлінських завдань. Система публічної служби в Німеччині функціонує на основі компетентнісного підходу, що забезпечує прозоре і об'єктивне просування по службі залежно від кваліфікації, досвіду та професійних досягнень. Кожна категорія посад публічної служби характеризується власними особливостями, що стосуються умов проходження служби,

---

<sup>80</sup> Світові моделі державного управління : досвід для України : у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. – 2-ге вид. – К. : НАДУ, 2015. – Ч. 1. – С. 372.

процедури призначення, оцінювання діяльності й можливостей кар'єрного зростання.

Граничний вік перебування на публічній службі у Німеччині становить 65 років, але у певних випадках він може бути продовжений до 68 років. Такий підхід спрямований на збереження досвідчених кадрів, що мають значний вплив на забезпечення ефективності управлінської діяльності. Зазначені принципи організації публічної служби у Франції та Німеччині можуть слугувати взірцем для оптимізації системи державної служби в інших країнах, у тому числі в Україні, з урахуванням її специфіки та потреб реформування<sup>81</sup>.

Система професійного навчання державних службовців Великобританії становить значний інтерес для України, адже вона спрямована на забезпечення безперервного професійного розвитку, удосконалення навичок і впровадження ефективних методів роботи. У рамках реформи державної служби у Великобританії були розроблені критерії оцінки компетентності державних службовців, що стимулюють їх до самовдосконалення. Прямий взаємозв'язок між результатами навчання та можливістю просування по службі є важливим мотиваційним чинником для підвищення ефективності діяльності службовців.

Система підвищення кваліфікації у Великобританії ґрунтується на сертифікації, яка інтегрована із процедурами відбору, планування та розвитку кар'єри. Кар'єрне зростання можливе за наявності в службовця таких якостей, як висока відповідальність, спеціалізовані знання, практичний досвід, креативність, динамічність, здатність приймати зважені рішення, а також наполегливість. Автоматичне просування по службі в цій системі вважається недоцільним, адже кар'єра повинна базуватися виключно на заслугах і компетентності.

---

<sup>81</sup> Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посібн. / [Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В.]. – К. : КНУКіМ, 2016. – С. 27-28.

Уся структура проходження державної служби у Великобританії розроблена з метою формування професійних керівників широкого профілю, які володіють високим рівнем організаційних і управлінських здібностей. Подібні професійні адміністратори, відомі як "джеренералісти" у британській термінології, мають високу оцінку серед політичних керівників, адже вони спроможні ефективно управляти складними організаційними процесами в умовах змін<sup>82</sup>.

На основі досвіду Великобританії доцільно розробити в Україні чіткі критерії для оцінювання компетентності державних службовців, які б забезпечили тісний зв'язок між результатами навчання, підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням. Запровадження таких критеріїв має на меті створення системи контролю якості виконуваної роботи, що мотивуватиме державних службовців до постійного вдосконалення професійних якостей, адаптації до змін і підвищення ефективності управління.

Американська система стимулювання державної служби також заслуговує на увагу в контексті реформування української моделі. У США створено багаторівневу систему заохочень, яка включає як матеріальні, так і моральні стимули. Особливу роль відіграють гнучкі механізми мотивації, що дозволяють адаптувати систему стимулювання до потреб адміністративного персоналу. Крім того, система супроводжується гарантіями для вищих посадових осіб, які забезпечують стабільність і надійність державної служби.

Особливої уваги заслуговує система оцінювання роботи державних службовців, запроваджена після ухвалення Закону про реформу державної служби в США. У межах цього закону в кожному відомстві створено індивідуальну систему оцінки, яка ґрунтується на розробці критеріїв із залученням самих службовців. Основою є "система досягнень", яка визначає подальший шлях професійного розвитку службовця, зокрема можливості

---

<sup>82</sup> Світові моделі державного управління : досвід для України : у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. – 2-ге вид. – К. : НАДУ, 2015. – Ч. 1. – С. 452.

перепідготовки, підвищення кваліфікації, нагородження або переміщення. Для вищих категорій службовців використовується додаткова система звань, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Новаторським підходом у США є запровадження Етичного кодексу державної служби, який закладає фундамент моральних принципів, високої лояльності до країни та правопорядку. Державний службовець, згідно з цим кодексом, повинен демонструвати повагу до Конституції, законів, прав окремих громадян і груп, а також уникати порушень законодавства. Такий підхід сприяє формуванню високопрофесійної, етично відповідальної державної служби<sup>83</sup>.

Державна служба Сінгапуру характеризується високою ефективністю, що ґрунтується на чітких принципах добору та розвитку кадрів, сучасному матеріально-технічному забезпеченні та суворій дисципліні. Кар'єрне зростання державних службовців визначається виключно їхніми професійними здібностями, що забезпечує об'єктивність та мотивує до постійного самовдосконалення. Навчання є ключовим елементом системи управління кадрами, і всі чиновники зобов'язані проходити щорічно не менше 100 годин навчання, яке охоплює п'ять основних напрямків: надання якісних послуг, управління змінами, ефективна робота з персоналом, управління операціями та ресурсами, а також особиста організація та самоконтроль.

Одним із базових принципів функціонування державної служби Сінгапуру є чесність та жорстка боротьба з корупцією. Завдяки реалізації комплексних адміністративних реформ, до державного апарату було залучено найбільш талановитих громадян, що стало можливим завдяки прирівнянню заробітної плати старших державних службовців до рівня заробітної плати в приватному секторі. Це дозволило забезпечити привабливість державної служби для висококваліфікованих спеціалістів.

---

<sup>83</sup> Світові моделі державного управління : досвід для України : у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. – 2-ге вид. – К. : НАДУ, 2015. – Ч. 1. – С. 478.

Крім того, були впроваджені суворі заходи щодо запобігання та боротьби з корупцією, що включають жорсткі покарання за будь-які прояви корупційної діяльності.

Застосування досвіду Сінгапуру може бути надзвичайно корисним для України. Підвищення прозорості в роботі державних службовців, створення конкурентоспроможних умов праці, залучення молодих талантів та забезпечення належного матеріального забезпечення здатні значно покращити ефективність функціонування української державної служби. Реалізація таких підходів також сприятиме зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадян до органів державного управління.

Таким чином, зарубіжний досвід організації державної служби та мотивації її працівників демонструє значний потенціал для застосування в Україні. Розвинені країни світу, зокрема Велика Британія, Франція, Німеччина, США та Сінгапур, впровадили ефективні системи управління державною службою, які базуються на чітких критеріях оцінювання, прозорості процесів, професійному розвитку та належному матеріальному забезпеченні службовців.

Одним із ключових принципів є створення мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, спрямовані на залучення висококваліфікованих фахівців, їхнє професійне зростання та забезпечення стабільності кадрів. Велика увага приділяється навчанню, оцінюванню діяльності та побудові кар'єри, що створює умови для ефективної роботи державного апарату.

Французька модель підкреслює важливість кар'єрного просування, яке базується на досвіді та заслугах. У Німеччині акцент зроблено на прозорості та компетентнісному підході, що забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень щодо просування. Британська система визначає високі вимоги до службовців, водночас забезпечуючи їм можливість для професійного зростання через навчання та сертифікацію. Американський підхід заснований на гнучкій системі заохочень та етичних стандартах, що забезпечує високу

продуктивність і відповідальність працівників. Сінгапур демонструє приклад ефективної боротьби з корупцією через залучення талановитих кадрів, конкурентну оплату праці та суворий контроль.

Для України адаптація цих підходів може стати основою для побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на суспільство державної служби. Інтеграція найкращих практик з урахуванням національних особливостей допоможе зміцнити кадровий потенціал державних органів, підвищити їхню результативність та довіру громадян до державного управління. Особливу увагу слід приділити розробці системи оцінювання, що забезпечить об'єктивність у прийнятті кадрових рішень, а також стимулюванню професійного розвитку, яке має стати невід'ємною складовою української державної служби.

### **3.2 Планування та розробка програм кар'єрного розвитку державного службовця**

Елементи механізму кар'єрного розвитку державних службовців включають засоби та методи, які впливають на процес їхнього професійного зростання. До них належать такі кадрові технології: проведення щорічного оцінювання, організація навчання (підготовка та підвищення кваліфікації), формування та робота з кадровим резервом, організація конкурсних відборів, забезпечення стажування, впровадження систем мотивації, оптимізація структури та штатного розпису, корекція професійно-кваліфікаційних вимог, а також внесення змін до реєстру посад державної служби та програм професійного навчання<sup>84</sup>.

Як зазначає Н. Артеменко, процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню професійної конкурентоспроможності персоналу і стимулюють керівників та працівників до спільного реагування на динамічні зміни. Ефективність цих процесів значною мірою визначається організаційною

---

<sup>84</sup> Гончарук Н.Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н.Т. Гончарук // Зб. наук пр. Дніпропетр. регіон, ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2006. – Вип. 3. – С. 167-180.

культурою, зокрема, єдністю інтересів працівників і керівництва, а також тим, наскільки керівництво підтримує ціннісні пріоритети та принципи, що поділяються підлеглими<sup>85</sup>.

Планування кар'єрного розвитку державних службовців полягає у спрямуванні їх професійного потенціалу на досягнення стратегічних цілей державної служби та забезпечення особистісного розвитку. Ефективне використання професійних знань і навичок працівників органів державної влади є складним завданням, яке потребує чіткого керівництва з боку управлінських і кадрових служб. У цьому контексті важливу роль відіграє формування кадрового резерву як засобу забезпечення ефективного управління людськими ресурсами та сприяння кар'єрному зростанню.

Кадровий резерв варто формувати для зайняття ключових посад у державних органах із урахуванням реальних кадрових потреб. Зокрема:

- для посад керівників відділів і управлінь рекомендовано залучати не менше двох кандидатів;
- для посад спеціалістів — щонайменше одного кандидата.

Списки кадрового резерву потребують регулярного перегляду, зазвичай наприкінці року, а за необхідності — коригування впродовж року відповідно до чинного порядку. Такий підхід дозволяє забезпечити актуальність і відповідність кадрового резерву сучасним вимогам.

Зарахування до кадрового резерву надає державним службовцям можливість просування по службі поза конкурсом, що сприяє підвищенню їхньої мотивації до ефективної праці та професійного самовдосконалення.

Доцільним є впровадження чотирирічного і поточного планування кадрового забезпечення органів державної влади. Ці плани мають включати:

- детальний облік вакантних посад, що з'являться в органах державної влади найближчим часом;

---

<sup>85</sup> Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісник державної служби України. – № 3/2008. – С. 76-79

- індивідуальні плани розвитку кар'єри кожного співробітника, враховуючи вимоги органу влади, професійні особливості та потенціал кандидата. Такі плани повинні мотивувати працівників до підвищення результативності роботи шляхом створення стимулів для кар'єрного зростання.

Впровадження систематичного і прозорого планування кар'єри сприятиме формуванню стабільного та компетентного кадрового складу, що, у свою чергу, позитивно позначиться на ефективності функціонування органів державної влади.

Програма кар'єрного зростання державних службовців повинна враховувати як довгострокові, так і поточні потреби органу державної влади у кваліфікованих кадрах. Її головним завданням є забезпечення ефективного професійного розвитку працівників, що сприятиме досягненню стратегічних цілей установи та індивідуальних амбіцій службовців. Планування кадрової роботи має базуватися на визначенні перспективних вакансій, які можуть з'явитися протягом чотирьох років, а також на регулярному перегляді потреб у перепідготовці і підвищенні кваліфікації персоналу.

Одним із ключових елементів програми є щорічне оцінювання роботи всіх керівників і фахівців, що дозволяє виявити їхні сильні сторони, визначити потенціал і оцінити їхню готовність до виконання більш складних завдань. Регулярна атестація результатів праці має включати оцінювання індивідуальних якостей, таких як професійні навички, лідерські здібності, комунікативна компетентність і здатність адаптуватися до змін. На основі цих даних слід проводити індивідуальні співбесіди, під час яких обговорюються можливості кар'єрного просування, визначаються особисті цілі працівників і пропонуються рекомендації для їхнього досягнення.

Особливу увагу слід приділити складанню індивідуальних планів розвитку працівників. У ці плани необхідно включати заходи з підвищення кваліфікації, стажування, тимчасове виконання функцій на суміжних посадах, що сприяє розширенню світогляду і накопиченню різноманітного

досвіду. Також важливим є визначення конкретних посад, які працівник може обійняти в майбутньому, а також розробка схем навчання для отримання нових знань і навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Для забезпечення належного функціонування програми кар'єрного зростання кадрова служба органу державної влади має розробляти схеми можливих переміщень працівників з урахуванням майбутніх вакансій. Крім того, слід стимулювати працівників до самостійного планування кар'єри, що спонукатиме їх до більш інтенсивної роботи над собою і підвищення професійної результативності.

Водночас слід враховувати можливі розбіжності між вимогами конкретної посади та наявними вміннями і досвідом працівника, призначеного на цю посаду. Для подолання таких розбіжностей рекомендується використовувати освітні програми, організовані у співпраці з зовнішніми навчальними центрами, а також впроваджувати практику ротації працівників між підрозділами органу влади, що дозволить працівникам отримати необхідні управлінські навички, ознайомитися зі специфікою роботи різних відділів і забезпечить їхню готовність до виконання більш відповідальних завдань.

Призначення на керівні посади молодих перспективних працівників має супроводжуватися тривалим етапом адаптації та введення в особливості посади. Річний період адаптації може бути розглянутий як випробувальний термін, протягом якого працівник отримує можливість працювати на різних посадах, суміжних із його основною та сприятиме формуванню багатогранного розуміння функцій органу влади та підвищенню професійної компетентності.

Доцільно також впроваджувати систему оцінювання індивідуальних результатів праці, яка повинна стати основою для прийняття рішень щодо преміювання, кар'єрного просування, а також визначення необхідності перепідготовки. Такий підхід дозволить замінити застарілий нормативний

підхід до оцінювання роботи працівників і сприятиме створенню більш прозорої та справедливої системи мотивації. Оцінювання має проводитися на основі чітко визначених критеріїв, що враховують як особистий внесок працівника, так і загальні результати діяльності органу влади.

Кар'єрограму, як частину програми розвитку, слід розробляти на термін від 5 до 10 років. Вона має включати детальний перелік посад, які працівник може обійняти протягом своєї кар'єри, а також опис навчальних програм, що необхідно пройти для досягнення професійного розвитку (таб.3.1).

Таблиця 3.1. - Програма кар'єрного зростання працівників органів державної влади.

Етап програми	Дії	Очікуваний результат
Аналіз кадрових потреб	Визначення потреб у кваліфікованих кадрах на 4 роки вперед.	Формування чіткого бачення кадрових потреб.
Оцінка результатів праці	Щорічна оцінка ефективності роботи керівників і працівників.	Виявлення потенціалу та недоліків у роботі персоналу.
Індивідуальні плани розвитку	Розробка планів навчання, перепідготовки, стажування для кожного працівника.	Підвищення рівня професійної підготовки та кар'єрних перспектив.
Схеми кадрових переміщень	Розробка схем можливих переміщень на посади з урахуванням вакансій.	Створення прозорих умов для кар'єрного зростання.
Ротація персоналу	Планомірне переведення працівників між підрозділами, стажування в інших установах чи регіонах.	Розширення професійного досвіду та формування нових навичок.
Введення у посаду	Наставництво, адаптація нових працівників, випробувальний термін (до 12 місяців).	Зменшення ризику помилок через недостатній досвід.
Класифікація працівників	Категоризація персоналу за рівнем ефективності: високий потенціал, середній рівень, задовільний рівень.	Визначення груп ризику та пріоритетів у розвитку персоналу.
Оцінка роботи	Введення критеріїв оцінювання працівників для преміювання, переміщення чи навчання.	Мотивація працівників до підвищення ефективності роботи.

Кар'єрограма	Складання документу з послідовністю посад, необхідними навчальними заходами та термінами їх реалізації.	Довгострокове планування кар'єри кожного працівника.
Розвиток молодих керівників	Підготовка перспективних керівників через перепідготовку, семінари, практичну ротацію та цілеспрямовані зміни посад.	Формування нових лідерів для державної служби.

Отже, розроблена програма кар'єрного зростання працівників органів державної влади забезпечує цілісний та системний підхід до управління персоналом. Вона спрямована на виявлення перспективних кадрів, удосконалення їхньої кваліфікації та підвищення професійного потенціалу. Очікувані результати включають формування прозорої системи оцінювання, яка дозволить об'єктивно визначати здібності та досягнення працівників, створення сприятливих умов для кар'єрного зростання та підвищення мотивації персоналу.

Індивідуальні плани розвитку працівників і використання кар'єрограм сприяють довгостроковому плануванню професійного розвитку, зосереджуючи увагу на особистих можливостях і потенціалі кожного працівника. Це, у свою чергу, дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу, зменшити плинність кадрів і підвищити ефективність роботи державних органів.

Особливий акцент зроблено на адаптації нових працівників, розвитку молодих керівників та використанні сучасних методів ротації персоналу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в управлінській структурі та потребах державної служби. Впровадження інструментів оцінки індивідуальних результатів праці дозволяє покращити якість виконання обов'язків і підвищити рівень професійної відповідальності.

Очікуваним результатом є формування професійного кадрового резерву, забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників і створення умов для ефективного функціонування державного

апарату. Реалізація програми сприятиме підвищенню довіри до державної служби та її авторитету серед громадян.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження сучасного стану та шляхів вдосконалення системи кар'єрного зростання державного службовця в Україні дало змогу сформулювати низку узагальнених висновків, що мають теоретичне та практичне значення:

– Висвітлено, що поняття кар'єрного зростання державного службовця охоплює сучасну кар'єру службовців у державному секторі України, яка є надскладним соціально-політичним явищем та потужним організаційно-правовим чинником, що вимагає активного впровадження у практику управління. Представник публічної служби, будучи суб'єктом кар'єрного процесу, здійснює його планування відповідно до законодавчих вимог, формуючи основи професійного розвитку, його форми та зміст.

Ключовими характеристиками управлінця, що будує професійну траєкторію, виступають не лише мотиваційна складова, а й системні умови та соціальні взаємозв'язки. Розуміння кар'єри як результату усвідомленого життєвого вибору та поведінки в трудовій сфері пов'язується із посадовим чи професійним розвитком, що створює можливість ефективніше управляти розвитком професійного шляху державних службовців.

Кар'єра державних службовців являє собою складну динамічну систему, яка об'єднує різноманітні підсистеми, пов'язані з трудовою діяльністю, та характеризується такими ознаками, як динаміка,

інтегрованість, взаємодія елементів і здатність до самоуправління. Кар'єрне зростання означає розвиток особистості, освоєння соціального простору або просування в межах конкретної організації. При цьому воно сприймається не лише як поступова зміна позицій у професійному середовищі, але й як раціональне використання набутого освітнього, культурного та професійного потенціалу у трудовій діяльності;

– Нормативно-правова база, яка регулює кар'єрне зростання державних службовців, включає широкий спектр документів, що забезпечують функціонування державної служби в Україні. Конституція України, закони, укази Президента, підзаконні акти Кабінету Міністрів та інших органів державної влади утворюють основний фундамент правового регулювання державної служби та процесів її проходження. Протягом років незалежності створено значну кількість нормативно-правових актів, які охоплюють близько тисячі документів, спрямованих на розвиток службової кар'єри.

Втім, попереднє законодавство, яке визначало правові засади службової кар'єри, не відповідало європейським стандартам модернізованої державної служби. Прийняття Закону України "Про державну службу" 10 грудня 2015 року № 889 Верховною Радою врахувало як прогресивний національний досвід, так і найкращі європейські практики реформування. Цей закон передбачив суттєві зміни в підходах до регулювання службової кар'єри, визначив напрями вдосконалення та впровадження сучасних принципів. На його основі було розроблено й затверджено численні нормативно-правові акти, які впроваджують компетентнісний підхід як ключовий механізм реалізації нових правил, що уніфікують процедури проходження служби у державних органах;

– Охарактеризовано чинники, які впливають на кар'єрне зростання державного службовця. Серед ключових виділено: рівень відповідності між професійними планами органів публічної влади та особистими цілями працівника; ступінь попиту на професійні навички й знання з боку

керівництва; рівень впевненості службовця у перспективах кар'єрного зростання, а також розвиток його творчого потенціалу в межах професійної діяльності. До важливих аспектів належать також задоволеність працівника процесом оцінювання його професійної діяльності при призначенні на вищі посади та рівень матеріального заохочення;

– Проведено аналіз у сфері оцінювання працівників органів влади. Результати службової діяльності державних службовців щорічно підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішень про преміювання, планування кар'єри, а також виявлення потреби у професійному навчанні. Процедура оцінювання базується на показниках результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків працівника, дотримання ним етичних норм і вимог законодавства щодо запобігання корупції. Кабінетом Міністрів України 23 серпня 2017 року затверджено Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що регулює процес оцінювання для посад категорій "А", "Б" і "В". Основною метою цієї процедури є визначення рівня виконання завдань, прийняття рішень про преміювання, планування службового розвитку та виявлення потреби у додатковій професійній підготовці;

– Відображено систему підвищення рівня професійної компетентності. Для державних службовців створюються умови, що забезпечують постійне професійне навчання. Фінансування навчальних заходів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, дозволених законодавством. Підвищення кваліфікації реалізується через систему підготовки і перепідготовки кадрів, зокрема в межах галузі знань "Публічне управління та адміністрування". Навчання проводиться відповідно до встановленого порядку у закладах освіти, установах та організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, включаючи можливість навчання за кордоном.;

– З'ясовано сутність просування по службі державного службовця. Кар'єрне просування державних службовців, а також вирішення інших питань, що стосуються проходження служби, здійснюється з урахуванням категорій посад і рангів як виду спеціальних звань, які присвоюються службовцям. Кабінет Міністрів України визначає порядок присвоєння рангів, а також співвідношення між рангами державних службовців, званнями посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями. Просування по службі відбувається з урахуванням професійної компетентності службовця шляхом зайняття вищої посади за підсумками конкурсу відповідно до положень Закону України "Про державну службу";

– Розкрито шляхи вдосконалення системи кар'єрного зростання державного службовця. Модель удосконалення має базуватися на європейських цінностях, включаючи прозорість, підзвітність, професійність, добросовісність та ефективність. Серед механізмів реалізації визначено впровадження електронного врядування, розробку кодексів законодавства й етичної поведінки, міжнародних стандартів управління якістю та компетентнісного підходу. Запропоновано створення спеціальних навчальних програм для корпусу вищих службовців, розробку схем кар'єрного переміщення та планування кар'єрного розвитку працівників, класифікуючи їх за рівнями досягнень і потенціалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 3. – С. 76–79.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Барановська Т.В. Кар'єрне зростання державного службовця в умовах модернізації публічного адміністрування в Україні / Т.В. Барановська, Т.А. Бідюк // Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – 4(98). [електронний ресурс] – Режим доступу : [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-81-85](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-81-85)
4. Бессараб В. Кар'єра на державній службі / В. Бессараб // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 1. – С. 71–77.
5. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра державного службовця : сутнісна характеристика / Л.Р. Біла-Тіунова // Адміністративне право і процес ; фінансове право ; інформаційне право. – 2014. – 2(14). – С. 97–107.
6. Бондар В.Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців : світовий та вітчизняний досвід / В.Д. Бондар // Університетські наукові записки. – 2006. – № 3-4. – С. 428–433.
7. Буцька І.О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / І.О. Буцька // Теорія та практика державного управління. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. – Вип. 8.

8. Витко Т.Ю. Службова кар'єра державних службовців в Україні : навчально-методичний посібник / Т.Ю. Витко. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. – 56с.
9. Витко Т.Ю. Теоретичні засади управління персоналом у сфері публічної служби : особистість та колектив : навчальний посібник / Т.Ю. Витко. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. – 60 с.
10. Гончар О.С. Психологічні засади планування кар'єри державних службовців / О.С. Гончар // Тези ХХХІІІ науково-практичної міжвузівської конференції, присвяченої Дню університету. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – С. 183–187.
11. Гончарук Н. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 167–180.
12. Грай М. Просування по службі як елемент державно-службових відносин / М. Грай // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 3. – С. 34–38.
13. Гриньова В. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В. Гриньова. – Харків : ХНЕУ, 2012. – 228 с.
14. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7.
15. Державна служба : навч посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2012. – 526 с.
16. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; [редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
17. Деякі питання реформування державного управління України :

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>

18. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січ. 2016 р. № 19 [електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-p>

19. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 верес. 2016 р. № 674 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-p>

20. Доценко Т.А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців / Т.А. Доценко // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2021. – Вип. 24. – С. 50–63.

21. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні / Т. Доценко // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 8. – С. 541–563.

22. Дрозд О. Проходження державної служби в Україні як складова предмета адміністративно-правового регулювання / О. Дрозд // Підприємництво, господарство і право : науково-практичний господарсько-правовий журнал. – 2016. – № 10. – С. 97–101.

23. Дьомін О. Державна кадрова політика : система роботи з кадрами / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2.

24. Зелінський Е.С. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / Е.С. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.

25. Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної

реформи / Ю.Ю. Кізілов // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 6-7. – С. 57–65.

26. Кізілов Ю. Напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації / Ю. Кізілов // Jurnalul juridic national: teorie si practica = Национальный юридический журнал : теория и практика. – 2016. – № 3. – С. 30–36.

27. Кізілов Ю.Ю. Особливості проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління : 25.00.03 – державна служба. Галузь науки: Державне управління / Ю.Ю. Кізілов. – Дніпро, 2017. – 274 с.

28. Кізілов Ю.Ю. Правове регулювання проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи / Ю.Ю. Кізілов // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С.М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 2 (29). – С. 137–142.

29. Кодекс законів про працю України : Затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

30. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

31. Кушнір С.П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика / С.П. Кушнір // Держава та регіони. – Серія «Право». – 2020. – Вип 4. – С. 149–153.

32. Лахижа М.І. Реформа державної служби – вагома складова реформ, спрямованих на модернізацію держави / М.І. Лахижа, К.В. Перебийніс, О.І. Черчатий. – Полтава, 2012. – 59 с.

33. Малиновський В.Я. Державна служба : теорія та практика : Навч. посібник / В.Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – 576 с.

34. Малиновський В.Я. Державне управління : навч. посіб. / В.Я.

Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с.

35. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол. : К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ (відп. ред.). – Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.

36. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща) / І. Нинюк // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2004. – Вип. 1.

37. Одінцева Г.С. Керівник у сфері державного управління : опор. конспект лекцій / Г.С. Одінцева. – Х., 2000. – С. 38–48.

38. Окіс О.Я. Професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади як фактор стабілізації державної служби України : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / О.Я. Окіс. – Київ, 2009. – 237 с.

39. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України : стан і перспективи розвитку : моногр. / В.М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

40. Ортікова Н.В. Чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості та визначення психодіагностичного інструментарію їх дослідження / Н.В. Ортікова // Габітус. Психологія праці. – 2020. – Випуск 12. – Том 2. – С. 249-255.

41. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посібн. / [Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В.]. – К. : КНУКіМ, 2016. – 167 с.

42. Офіційний веб-сайт Нацдержслужби України [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>

43. Офіційний сайт Національної академії державного управління при Президентові України [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/>

44. Паржницький В. Кар'єрне зростання: види та характеристика / В.

Паржицький, О. Савенко // Житомирщина педагогічна. – 2021. – № 3(23).

45. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі “керівник – підлеглий” : реальність чи утопія? / Л. Пашко. – Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65.

46. Пашко Л.А. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л.А. Пашко // Управління сучасним містом. – 2003. – № 1/1-3(9). – С. 113–118.

47. 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 : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п>

48. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України: Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. №1110/2011 [електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011>

49. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 року № 769/2011 [електронний ресурс] – Режим доступу : [www.president.gov.ua /documents/13815.html](http://www.president.gov.ua/documents/13815.html)

50. Правові аспекти публічного управління : теорія та практика : матеріали IV наук.-практ. конф. 14 грудня 2012 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. [електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dbuara.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2012\\_12\\_14\\_pei\\_\\_14\\_pei\\_mater.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/konf/konf_dridu/2012_12_14_pei__14_pei_mater.pdf)

51. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>

52. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 № 465 [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon.kadrovik01.com.ua/regulations/8451/487259/>

53. Про внесення змін до Порядку присвоєння рангів державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2023 р. № 877 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2023-%D0%BF#Text>

54. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.

55. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

56. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

57. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

58. Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 № 271 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/271-2016-п>

59. Про затвердження Переліку тестових завдань для кандидатів, які пройшли перевірку документів, передбачену частиною першою статті 26 Закону України "Про державну службу" : Наказ Нацдержслужби України від 06.05.2016 № 97/1328/5 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/page/perelik-testovyh-pytan>

60. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п>

61. Про затвердження Положення про систему професійного

навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02. 2019 р. № 106. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062019>

62. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" : Наказ Нацдержслужби України від 06.04.2016 № 72 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/page/poryadok-vyznachennya-specialnyh-vymog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zaynyattya-posad-derzhavnoyi>

63. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 229 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-п>

64. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 789 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п>

65. Про затвердження порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-п>

66. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

67. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття

відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 № 171 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-п>

68. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 48 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

69. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 47 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>

70. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 46 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0710-12>

71. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п>

72. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : проект Постанови Кабінету Міністрів України від 20.01.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/page/typovyy-poryadok-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnyh>

73. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/794-18>

74. Про очищення влади : Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>

75. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p>

76. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 бер. 2011 р. № 3166-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.

77. Про регіональний центр підвищення кваліфікації : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-p>

78. Радкевич О. Становлення та розвиток навчання впродовж життя / О. Радкевич // *Colloquium-journal*. – 2021. – № 1(88). – С. 66–69.

79. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом : особливості взаємозв'язку / А.П. Рачинський [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1>

80. Рішення Тернопільського окружного адміністративного суду від 23 червня 2021 року Справа № 500/72/21. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/98115698>

81. Світові моделі державного управління : досвід для України : у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. – 2-ге вид. – К. : НАДУ, 2015. – Ч. 1. – 612 с.

82. Світові моделі державного управління : досвід для України: у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. – 2-ге вид. – К. : НАДУ, 2015. – Ч. 2. – 520 с.

83. Серьогін С.М. Кар'єра державного службовця // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / С.М. Серьогін, Н.Ф. Артеменко. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6. : Державна служба. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 194–196.

84. Серьогін С. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / С. Серьогін, В. Хлуткова // Вісник УАДУ. – К. : УАДУ, 1999. – Вип. 4.

85. Серьогін С. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / С. Серьогін, В. Хлуткова // Вісн. УАДУ. – 1999. – №4. – С. 100–105.

86. Соколова Т.А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави / Т.А. Соколова // Інвестиції : практика та досвід. 2010. – № 24. – С. 136-140

87. Стандарти європейського врядування : навч. посібн. / авт. кол. : І.А. Грицяк, О.Ю. Оржель, С.М. Гладкова та ін. ; за заг. ред. І.А. Грицяка. – К. : НАДУ, 2011. – 184 с.

88. Чернецька Г. Службова кар'єра державного службовця / Г. Чернецька // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2 , ч. 3. – С. 166–173.

89. Шпекторенко І. Професійна компетентність державного службовця / І. Шпекторенко // Університетські наукові записки. – 2014. – 1(49). – С. 285–293.

90. Ягупов В.В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця / В.В. Ягупов [електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://lb.tta.gov.ua/10784/1/Ягупов\\_методол\\_семінар.pdf](https://lb.tta.gov.ua/10784/1/Ягупов_методол_семінар.pdf)

91. Bozkurt A. Education in normal, new normal, and next normal: Observations from the past, insights from the present, and projections for the future / A. Bozkurt, R.C. Sharma // Asian Journal of Distance Education. – 2020. – No. 15(2).