

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

Швець Станіслав Олександрович

УДК 351.342.5

Магістерська робота

Шляхи вдосконалення планування службової кар'єри публічного службовця
в Україні
(назва роботи)

«Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

281«Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник **Онищук Світлана Василівна**, д.держ.упр., професор

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. _____ **І. П. Лопушинський**

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

Рецензент

доцент _____ **Л. С. Мосора**

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

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

Івано-Франківськ - 2024

АНОТАЦІЯ

Швець С. О. Шляхи вдосконалення планування службової кар'єри публічного службовця в Україні. – Рукопис.

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

У дослідженні висвітлено суть проблем удосконалення планування службової кар'єри публічного службовця. Розкрито напрями удосконалення планування службової кар'єри публічного службовця. Проведено аналіз існуючого процесу планування службової кар'єри публічного службовця. Наведені шляхи вдосконалення планування службової кар'єри публічного службовця. Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності владних органів, при розробці проектів нормативно-правових актів, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

Ключові слова: кар'єра, службівка кар'єра, публічний службовець, органи публічної влади, самоменеджмент, тайм-менеджмент, кадрова політика, мотивація, кадровий потенціал.

ABSTRACT

Shvets S. O. Ways to improve the planning of a public servant's career in Ukraine. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.

The study highlights the essence of the problems of improving the planning of a public servant's career. The directions of improving the planning of a public servant's career are revealed. The existing process of planning a public servant's career is analyzed. Ways to improve the planning of a public servant's career are given. The materials of the work will be useful for improving the activities of government bodies, when developing draft regulatory legal acts, and can also be used in the process of advanced training or professional training of civil servants.

Keywords: career, civil service career, public servant, public authorities, self-management, time management, personnel policy, motivation, personnel potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	9
1.1 Сучасні теорії кар'єри та кар'єрного зростання	9
1.2 Кар'єра у системі публічної служби	15
1.3 Планування службової кар'єри публічного службовця	19
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ	23
2.1 Побудова службової кар'єри в органах публічної влади в Україні	23
2.2 Аналіз оперативних мотиваційних орієнтири кар'єрного зростання публічного службовця	29
2.3 Визначення сучасних проблем кар'єрного зростання в органах публічного управління	34
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ	41
3.1 Самоменеджмент як шлях успішного планування кар'єрного зростання публічного службовця	41
3.2 Впровадження технології тайм-менеджменту в планування кар'єрного зростання публічного службовця	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Питання вдосконалення планування службової кар'єри публічних службовців набуває особливої актуальності в умовах, коли ефективність та професійність публічного управління безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток країни, рівень задоволеності громадян і довіру до інститутів влади. В Україні трансформація системи публічного управління ставить нові виклики перед органами публічної влади, зокрема щодо оптимізації кадрових процесів, розвитку кар'єрного потенціалу та підвищення мотивації службовців.

Система кар'єрного планування на публічній службі поки залишається недостатньо розвинутою та часто обмежується лише формальними процедурами, без орієнтації на довгостроковий розвиток службовця. Неefективне планування кар'єри призводить до зниження продуктивності праці, втрати висококваліфікованих кадрів і негативно позначається на якості надання державних послуг.

Сьогодні планування службової кар'єри потребує інноваційних підходів, які враховують індивідуальні цілі працівників, надають можливості для горизонтального та вертикального просування та забезпечують гнучкість в управлінні людськими ресурсами. Це вимагає перегляду методів управління, інтеграції сучасних HR-практик таких як самоменеджмент, тайм-менеджмент, коучинг, цифрове управління компетенціями, а також розробки системи мотивації, яка стимулює ефективність та ініціативність.

Таким чином, вдосконалення кар'єрного планування в публічних органах України має вирішальне значення для зміцнення кадрового потенціалу, підвищення професійного рівня публічних службовців і адаптації публічної служби до вимог сучасного суспільства. Це є ключовим кроком до побудови ефективної, відповідальної та результативної системи публічного управління.

Дослідженням проблем публічної служби присвятили свої науковці праці вчені: М. Ажажа, Н. Артеменко, Н. Буняк, Н. Гончарук, Т. Доценко, С. Іваницька, В. Загурська-Антонюк Т. Кусмінська В. Лозовецька, А. Мішин, О. Мішин, В. Олуйко, Н. Ортікова, О. Продаєвич С. Серьогін, Т. Соколова, М. Тиченко, А. Холодницька, О. Шатілова, та ін.

Незважаючи на широке коло ґрунтовних наукових розробок, потребує продовження теоретичне дослідження та осмислення практичних аспектів необхідності вдосконалення планування службової кар'єри публічного службовця в Україні в контексті сьогодення, що і зумовило актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад планування службової кар'єри публічного службовця в Україні, розробленні рекомендацій щодо удосконалення існуючої процедури планування службової кар'єри публічного службовця .

Реалізація поставленої мети передбачає послідовне розв'язання наступних наукових задач:

систематизувати існуючі теорії кар'єри публічного службовця з метою з'ясування понять, закономірностей та теоретичної сутності;

розкрити складові та принципи планування службової кар'єри публічного службовця;

дослідити сучасні процедури планування службової кар'єри публічного службовця;

обґрунтувати існуючі науково-методичні засади процесу планування службової кар'єри публічного службовця;

визначити основні проблеми планування службової кар'єри публічного службовця в сучасних умовах;

обґрунтувати напрями удосконалення планування службової кар'єри публічного службовця на основі технології само менеджменту та тайм-менеджменту.

Об'єктом дослідження є планування службової кар'єри публічного службовця.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення планування службової кар'єри публічного службовця.

Методи дослідження. В дослідженні використано такі загальні та спеціальні методи, які відповідають меті й задачам наукового дослідження: історичний метод застосовано для виявлення часової динаміки розвитку теорій кар'єри та кар'єрного зростання; на основі порівняльного методу здійснено аналіз правових основ досліджуваних процесів; системний метод дав змогу здійснити теоретико-методичне узагальнення наукових концепцій, розробок вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених кар'єрі та кар'єрному зростанню; за допомогою методу типологічного аналізу здійснено класифікацію принципів формування кар'єри публічного службовця.

Інформаційною базою для отримання наукових фактів слугувало чинне законодавство України й зарубіжних країн щодо кар'єри в системі публічної влади, вітчизняні та зарубіжні публікації, збірники матеріалів конференцій і «круглих столів», присвячені досліджуваній проблематиці; результати досліджень наукових організацій України.

Наукова новизна одержаних результатів. Отримані теоретичні та практичні результати закладають основу для розв'язання важливої наукової проблеми публічного управління – удосконалення планування службової кар'єри публічного службовця, що, з одного боку, є підґрунтям для повноцінного забезпечення реалізації завдань публічного управління, а з іншого, завдяки впровадження відповідних практичних рекомендацій, забезпечить посилення ефективності праці публічного службовця.

Сутність наукової новизни результатів дослідження полягає у наступному:

удосконалено практичні рекомендації щодо удосконалення планування службової кар'єри публічного службовця через впровадження інноваційної

моделі навчання публічних службовців на основі самоменеджменту;

дістали подальшого розвитку пропозиції по активному застосуванню тайм-менеджменту як важливого інструменту підвищення ефективності роботи, оптимізації процесів і забезпечення високої якості обслуговування громадян.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 55 сторінок. У роботі вміщено 6 рисунків та 3 таблиці. Список використаних джерел містить 50 найменувань, у тому числі 2 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1 Сучасні теорії кар'єри та кар'єрного зростання

Кар'єра – один із феноменів, у якому акцентується взаємодія комплексу біологічних, психологічних та соціальних умов життєдіяльності людини. У другій половині ХХ ст. Роль кар'єри визнавалася дедалі значимішою у становленні особистості людини, у його повноцінній реалізації у різних сферах життєдіяльності щодо дедалі більшої кількості людей. Соціальна значимість успішної професійної кар'єри людини висока, як і її особистісна значущість, що сприяє повноті самореалізації у праці та в суспільній сфері.

Феномен «кар'єра» асоціюється з високим професіоналізмом суб'єкта, із спільною діяльністю людей, з їх взаємним впливом один на одного (у тому числі – на успішність кар'єри партнерів) процесуальність, тривалий часовий період, протягом якого людина переживає різні стадії свого вікового, особистісного та соціального розвитку.

Кар'єра постає як складний соціально-психологічний феномен, що включає різні аспекти особистісного розвитку, професійного зростання та суспільної взаємодії. Її складність пояснюється тим, що вона не лише про вибір роботи або просування по службі, а й про задоволення потреб, самореалізацію, стосунки з іншими та вплив на навколишній світ.

Кар'єра є об'єктом дослідження сучасних науковців. У сучасних дослідженнях розрізняють кар'єру та професійну кар'єру. Під кар'єрою у загальному розумінні можна уявити «це процес зміни ролей, посад, статусів та становища в суспільстві за обраною стратегією чи обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю. То професійна (ділова) кар'єра – це процес зміни

ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю»¹.

Науковці наполягають на розмежуванні понять «кар'єра» та «професійна кар'єра», з урахуванням того, що кожне з них має свої особливості, структуру і функціональність. Наприклад, загальне розуміння кар'єри може охоплювати захоплення, хобі або навіть досягнення в особистих стосунках. У повсякденній мові кар'єра може згадуватися в контексті сімейних або дружніх відносин. Професійну ж кар'єру людина може розвивати в різних галузях, які їй цікаві, таких як наука, управління, військова служба тощо, займаючи різні посади і статуси. При цьому поняття «професійної кар'єри» тісно пов'язане з такими категоріями, як кар'єрний розвиток, зростання, шлях, траєкторія, мобільність і напрям, які часто застосовуються в наукових дослідженнях²³.

Поняття «кар'єра» широко використовується на Заході. Наприклад, у США термін «кар'єра» часто ототожнюють із «психологією кар'єри», що включає процеси профорієнтації. У країнах пострадянського простору «кар'єра» найчастіше означає досягнення успіху в певній професійній сфері, але при цьому іноді має негативний відтінок, асоціюючись із «кар'єризмом».

Западні теорії кар'єрного зростання поділяються на процесуальні, змістовні, змістовно-процесуальні теорії, теорії широкого пояснення та конструктивістські теорії.

Процесуальні теорії фокусуються на етапах професійного розвитку людини. Так теорія професійного розвитку Дж. Сьюпера, розглядає кар'єру

¹. Мішин, О. Ю., & Мішин, А. Ю.. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка С. 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf

² Ортікова, Н.В. (2020). Психологічні чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості Дис. д-ра філософії. Київ : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

³ Тиченко М. Аналіз особливостей професійної кар'єри в дослідженнях українських та зарубіжних науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 1 (25) / 2022. С. 102-108

як послідовний набір соціальних ролей, які людина виконує протягом життя (дитина, учень, студент, працівник, громадянин, сім'янин тощо)⁴.

Дж. Сьюпер аналізує кар'єру з декількох аспектів: економічного, кар'єра є послідовністю посад або позицій, що визначаються рівнем доходу, який отримує людина в різних посадах; соціологічного, кар'єра включає сукупність соціальних ролей, де кожна наступна роль має зв'язок із попередньою, демонструючи процес соціальної мобільності особистості; психологічного, кар'єра розглядається як низка ролей, вибір яких і досягнення в них залежать від індивідуальних цінностей, потреб, інтересів та настанов людини, а також від її попереднього досвіду та майбутніх очікувань.

Згідно з концепцією Д. Сьюпера, професійний розвиток людини проходить через п'ять основних етапів:

перший етап зростання, він діє від народження до 14-15 років, на цьому етапі формуються інтереси, настанови та потреби, що пов'язані з формуванням уявлення про себе, або «Я-концепції»;

другий етап дослідження та експериментування, він діє від 15 до 24 років, на цьому етапі відбувається поступове звуження варіантів професійного вибору, коли людина активно вивчає різні напрями діяльності;

третій етап консолідації або зміцнення кар'єри він діє від 25 до 44 років, на цьому етапі відбувається накопичення досвіду і закріплення позицій у вибраній професійній сфері;

четвертий етап збереження, він діє від 45 до 65 років на цьому етапі відбувається зосередження на підтримці досягнутого рівня професійних навичок і статусу;

п'ятий етап завершення діє після 65 років, він характеризується зниженням активності, поступовим відходом від роботи і виходом на пенсію.

Згодом, у 1990 році, Дж Сьюпер доповнив свою теорію, зазначивши,

⁴ Brewer A.M. Encountering, Experiencing and Shaping Careers: Thinking About Careers in the 21st Century : Springer, 2018. 226 p.

що людина може повертатися до окремих етапів і повторно проходити їх, адаптуючись до нових життєвих умов⁵.

Сутність інших теорій наведемо у формі таблиці (табл. 1.1).

Табл. 1.1 – Характеристика теорій кар'єрного розвитку⁶

Назва теорії	Засновки	Характеристика
1	2	3
Змістовні теорії		
Теорія рис і факторів професійного вибору	Ф. Парсонс	Теорія спрямована на реалізації окремих індивідуальних рис людини, не враховуючи зміни цінностей, навичок, інтересів. Застосовувалась для професійної орієнтації обираючи майбутньої професії.
Теорія професійного вибору	Дж. Голланд	Теорія спрямована на визначення професійної спрямованості особистості, на основі зв'язку типу особистості зі сферою професійної діяльності.
Психодинамічна (психоаналітична) теорія	Е. Бордін	Теорія зосереджується на тому, що сутність кар'єри полягає в отриманні задоволення від виконання своїх професійних обов'язків.
Ціннісна теорія	Д. Браун	Теорія припускає то, що професійні, культурні, життєві цінності впливають на поведінку особи, визначаючи її когнітивні, афективні та біхевіоральні пріоритети
Процесуальні теорії		
Теорія компромісу з реальністю	Е. Гінзберг	Теорія розглядає кар'єру як динамічний процес, що триває все життя та має три стадії: фантазійну, екстремальну та реалістичну
Теорія компромісу і звуження альтернатив	Л. Готфредсон	Теорія розглядає кар'єрне зростання на основі чотирьох стадій, при цьому це стадії у віці від 3 до 14 років: орієнтація на величину і силу (3–5 років); орієнтація на статеві ролі (6–8 років); орієнтація на соціальну оцінку (9–13 років); орієнтація на внутрішнє, унікальне в собі (з 14 років).
Змістовно-процесуальні теорії		
Кар'єрна теорія	Дж. Крумбольц	Теорія будується на визначенні факторів кар'єрного розвитку: генетичні, фактори зовнішнього середовища, фактори навчання та досвіду.

⁵ Brown D. & Associates (Eds.) Career choice and development (4th ed). San. Francisco: JosseyBass, 2002. 560 p

⁶ Шатілова О.С. Західні теорії кар'єрного розвитку. *Теорія і практика сучасної психології*. №4.Т2. 2019. С. 151-158

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Теорія випадковостей	Дж. Крумбольц	Теорія будується на припущенні: кар'єра не є заздалегідь передбаченою, це сукупність запланованих і незапланованих подій-досвідів
Теорії широкого пояснення		
Кар'єрний розвиток жінок	Дж. Еріксен і Д. Шултейс	Теорія побудована на визнанні пріоритету жінок в кар'єрному зростанні
Конструктивістські теорії		
Теорія хаосу в кар'єрі		Зміни зовнішнього середовища впливають на кар'єрне зростання

Отже у теоретичному аспекту кар'єра та кар'єрне зростання має теоретико-методологічне обґрунтування, як об'єкту дослідження, як процесу, як широкого пояснення та конструктивного виміру.

Також існує думка, що кар'єру можна розглядати як соціальну модель, що відображає рух по кар'єрній ієрархії або процес професійного становлення. При цьому кар'єра це свідомий шлях до професійної самореалізації та задоволення від роботи, що включає просування по службовим сходам, розвиток нових навичок і здібностей, здобуття кваліфікацій і зростання винагороди за працю⁷.

Зазначимо, що кар'єра дійсно є багатогранним соціальним феноменом, що включає різні аспекти особистісного розвитку, професійного зростання та суспільної взаємодії. Її складність пояснюється тим, що вона не лише про вибір роботи або просування по службі, а й про задоволення потреб, самореалізацію, стосунки з іншими та вплив на навколишній світ.

З приводу вищенаведеного, до основних складових кар'єри можна віднести:

особистий розвиток людини, оскільки кар'єра є важливим елементом становлення особистості, оскільки вона вимагає розвитку навичок, компетенцій і професійної ідентичності. Пошук своєї ролі у суспільстві допомагає людині сформувати власне бачення себе як професіонала;

⁷ Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т.Лозовецька. – Київ: 2015. - 279 с

соціальні зв'язки та взаємодію, оскільки кар'єрний шлях багато в чому залежить від соціальних зв'язків, які формуються в процесі взаємодії з колегами, керівниками, менторами;

мотивацію та самореалізацію, оскільки кар'єра часто стає засобом реалізації внутрішніх потреб, таких як потреба у визнанні, досягненнях, творчості. При цьому, для багатьох людей професійна діяльність – це можливість залишити слід, реалізувати свої ідеали, знайти значення в тому, що вони роблять;

професійну ідентичність, оскільки професійні ролі та досягнення сприяють розвитку самосприйняття, оскільки часто люди ототожнюють себе з тим, чим вони займаються, і це впливає на їхню самооцінку;

культурні та соціальні очікування, які впливають на вибір професії, цінності та прагнення людини, а також на оцінку власного успіху.

1.2 Кар'єра у системі публічної служби

Кар'єру можна як цілісність, породжувану взаємодією таких систем, як «професія», «суб'єкти» і «субпрофесійна сфера», розглядаючи їх як системи, включені до системи вищого рівня – мета-систему «соціальне середовище» (або умови соціального макросередовища) .

Дотримуючись логіки системних тріад та системо генетичного підходу у межах і масштабі професії як системи, можна розрізнити освіти більш приватного рівня – підсистеми «спеціальності», у межах і масштабі яких, своєю чергою, можна виділяти їх компоненти з історично актуальними конкретними властивостями, їх динамічними відносинами і структурами – конкретні «робочі місця».

В зв'язку с цім кар'єру в професії «державна служба» можна розглядати як з позиції тріадного формування як через елементи: професійне зростання, службове просування та розвиток особистісних якостей (рис.1.1).



Рис. 1.1 - Тріадне формування кар'єри в системі публічної служби

Зазначена тріада відображає цілісний підхід до кар'єрного розвитку в державній службі, де взаємозалежність професійного, службового та особистісного розвитку сприяє ефективному виконанню державних завдань і забезпечує зростання фахівця як державного службовця.

У побудові кар'єри державних службовців та в їх просуванні службовими сходами мають бути зацікавлені всі учасники службових відносин: і держава, і самі держслужбовці. Зацікавленість держави пояснюється тим, що професійно вибудована система кар'єрного зростання дозволить забезпечити просування найбільш здібних талановитих державних службовців, уникнути проблем, пов'язаних з корупцією, що відіграє свою роль у побудові ефективної системи державної служби. Зацікавленість самого державного службовця пов'язана не лише з його мотивацією, а й створенням державні органи стимулів до ефективного виконання посадових обов'язків.

У практиці сучасної державної служби використовуються, як правило, три стимули: займана посада (категорія посад), заробітна плата (оклад та різні стимулюючі виплати) та категорії. Однак жоден із них не може сьогодні вважатися достатнім та адекватним показником успішної кар'єри державного службовця. Доступні відомості про розміри грошового утримання що неспроможні витримати порівняння з доходами, одержуваними працівниками, котрі обіймають зіставні посади у комерційних компаніях. Посада у сфері держслужби також не завжди є відображенням успішності кар'єри в умовах безперервних структурних перебудов, що супроводжуються перейменуванням посад, у зв'язку з чим нова посада може розглядатися як невдала кар'єра.

У відповідності до існуючого законодавства «посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців⁸. Встановлюються такі категорії посад державної служби:

категорія «А» (вищий корпус державної служби) - посади:

керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників⁹;

керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;

Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;

керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників»¹⁰.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» до категорії «Б» відносяться посади:

⁸ Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади Закон України Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 43, ст.250 URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20/#Text>

⁹ Там же

¹⁰ Там же

керівника та заступника керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

керівника державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

керівника та заступника керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів¹¹.

До категорії «В» інші посади, які не віднесені до категорії «А» та «Б».

Також довідно зазначеного закону державні службовці мають відповідні ранги: дев'ять рангів державних службовців: на посадах державної служби категорії «А» присвоюються 1, 2, 3 ранг; на посадах державної служби категорії «Б», - 3, 4, 5, 6 ранг; на посадах державної служби категорії «В», - 6, 7, 8, 9 ранг.

Зазначимо, що наявність відповідного рангу сьогодні не пов'язані з привілеями та визнанням суспільством досягнень держслужбовця і, більш того, більшій частині населення невідомо, чи є чи ні ранг у конкретного службовця. Таким чином, ранг державного службовця певною мірою девальвується і не може служити показником ні статусу, ні успішності службової кар'єри. В даний час практично єдиною перевагою рангу є місячний оклад, який присвоюється відповідно до існуючого рангу.

Отже, кар'єру у системі державної служби можна розглядати з двох сторін динамічному та статичному вимірі . Кар'єра в державній службі в динамічному вимірі — це поступове просування по кар'єрних щаблях, що включає освоєння нових знань, розвиток навичок і набуття практичного досвіду. У статичному розумінні кар'єра представляє собою підсумок

¹¹ Про державну службу. Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016, № 4, ст.43 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

професійної діяльності держслужбовця, який виражається у зайнятій посаді, здобутому статусі та авторитеті в професійному середовищі¹².

З урахуванням вищесказаного наведемо принципи побудови кар'єри на державній службі, оскільки побудова кар'єри в державній службі ґрунтується на низці принципів, які сприяють професійному розвитку, ефективному виконанню завдань і забезпеченню високих стандартів служби. Основні принципи включають¹³:

відповідність: призначення на посади, підвищення та кар'єрне зростання здійснюються відповідно до досягнень і результатів, що дозволяє уникнути корупції та несправедливості;

прозорість і відкритість: процеси відбору, оцінювання і просування повинні бути прозорими і зрозумілими для всіх учасників. Це допомагає підтримувати довіру до системи державної служби, роблячи кар'єрний розвиток передбачуваним і справедливим;

професіоналізм і компетентність: постійне підвищення кваліфікації, навчання та вдосконалення навичок. Державні службовці мають бути компетентними у своїй сфері, орієнтуватися в сучасних методах управління і мати належні знання для ефективного виконання службових обов'язків;

лідерство та ініціативність: здатність проявляти ініціативу, приймати відповідальні рішення та керувати колективом є важливими якостями для побудови кар'єри в державній службі. Лідерські якості сприяють ефективному управлінню та стимулюють інновації в діяльності держслужбовців;

етика і служіння суспільству: кар'єра в державній службі базується на принципах етичної поведінки, служіння суспільним інтересам і повазі до громадян. Дотримання етичних стандартів підтримує репутацію державної служби і сприяє підвищенню довіри з боку населення;

¹² . Соколова Т.А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави. *Інвестиції: практика та досвід* № 24/2010. С. 136-140

¹³ Загурська-Антонюк В.Ф. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 3. 2019.С.165-173

соціальна відповідальність і стабільність: кар'єра в державному секторі передбачає соціальну відповідальність, де особиста мотивація та інтереси співвідносяться з потребами суспільства. Це допомагає зберігати стабільність, як в індивідуальній кар'єрі, так і в державній системі загалом.

мобільність та адаптивність: державні службовці повинні бути готові до змін і мати можливість змінювати посади або напрями діяльності в межах служби. Гнучкість і мобільність сприяють збагаченню досвіду та розвитку кар'єрних перспектив.

безперервне навчання та розвиток: кар'єра в державній службі вимагає постійного професійного розвитку, оскільки потреби та виклики суспільства постійно змінюються. Постійне навчання підвищує професійний рівень службовців і підвищує їхню готовність до виконання нових завдань.

Зазначені принципи створюють основу для побудови кар'єри, орієнтованої на професійне зростання, служіння суспільству і підтримку ефективною та етичною роботи державних службовців.

1.3 Планування службової кар'єри публічного службовця

Кар'єрне планування має на меті забезпечити ефективну віддачу від посадовця, а також отримання органом влади максимальної користі від його знань, умінь і професійної компетентності. У процесі професійної діяльності працівник поступово здобуває нові навички та досвід, що дає змогу братися за більш складні завдання і підвищувати кваліфікацію. З часом фахівець може досягти рівня, що дозволить йому претендувати на вищу посаду. Щоб цей процес не був спонтанним, кадрові служби та керівництво повинні створити необхідні умови для сприятливого професійного розвитку, тобто забезпечити планомірний підхід до кар'єрного просування в систем публічної служби ¹⁴.

¹⁴ Кусмінська, Т. А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава* № 4. 2013. С.129-131

Кар'єрне зростання публічного службовця можливе лише за умови його особистої мотивації до підвищення на посаді. Важливою умовою є також здатність органу влади, де працює службовець, забезпечити відповідні умови для його професійного розвитку і кар'єрного просування. Кар'єрне планування здебільшого обмежується рамками одного органу, оскільки кадрові служби не мають можливості впливати на призначення в інших відомствах, що ускладнює прогнозування переходів. Тому існують три головні чинники, що обмежують кар'єрне планування: межі установи, здатність органу створити умови для розвитку, а також бажання самого службовця. Успішне поєднання цих трьох чинників є ключовою метою кар'єрного планування¹⁵.

Планування кар'єри публічного службовця — це процес, спрямований на цілеспрямований розвиток професійних навичок, компетенцій та перспектив службовця в державному секторі. Метою такого планування є підготовка службовця до більш відповідальних посад, підвищення ефективності виконання завдань та забезпечення стабільності та якості роботи державних установ¹⁶.

Основними складовими процесу планування кар'єри публічного службовця є перш за все мотивація та мотиваційні цілі. Оскільки кар'єрне планування починається з визначення службовцем власних професійних цілей та амбіцій. Цей етап включає саморефлексію щодо особистих сильних сторін, бажаних напрямків розвитку та довгострокових кар'єрних цілей.

Другим етапом планування може бути оцінка компетенцій і потреб у навчанні. Саме на цьому етапі кадрові служби разом із керівництвом оцінюють наявні компетенції службовця, виявляючи як сильні сторони, так і області, які потребують розвитку. Це дозволяє визначити, яке навчання чи тренінги можуть допомогти в подальшому кар'єрному зростанні.

¹⁵ Гончарук Н.Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. *Зб. наук пр. Дніпропетр. регіон, ін% ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України*. Вип. 3. 2006. С. 167—180

¹⁶ Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. *Вісник державної служби України*. № 3.2008. С. 76—79.

Сутність наступного етапу полягає у складанні плану навчання та професійного розвитку. Залежно від визначених потреб створюються програми підвищення кваліфікації, участі в тренінгах, семінарах чи програмах стажування. Такий підхід сприяє накопиченню знань і навичок, необхідних для подальших професійних досягнень.

Четвертий етап полягає у побудові кар'єрного шляху в межах органу публічної влади. Планування кар'єри зазвичай обмежується можливостями одного органу. Кадрові служби визначають можливі шляхи зростання службовця та доступні посади, що відповідають його кваліфікації і досвіду. Вони також оцінюють перспективи підвищення в межах структури організації.

Мета п'ятого етапу полягає у здійсненні моніторингу та коригування плану, оскільки кар'єрний план потребує регулярного перегляду та коригування залежно від досягнутих результатів, нових можливостей або змін у структурі установи. Це забезпечує гнучкість і дозволяє службовцю адаптуватися до нових умов.

Останній етап це підтримка з боку керівництва і кадрової служби через створення умов для зростання, наданні необхідних ресурсів і наставництві. Підтримка керівництва допомагає формувати довіру до процесу і стимулює службовців до активного кар'єрного розвитку.

Отже планування кар'єри публічного службовця є важливим інструментом, який не лише мотивує співробітників, але й покращує роботу державного апарату загалом, створюючи умови для стабільного і якісного виконання державних завдань.

Висновки до розділу 1

1. Сучасні дослідження кар'єри та кар'єрного зростання побудовані на п'ятьох теоріях: процесуальні, змістовні, змістовно-процесуальні теорії, теорії широкого пояснення та конструктивістські теорії. Вони пояснюють кар'єру з позиції соціальної, психологічної та управлінської ідеї та

з'ясовують сутність зазначених категорій як об'єкту дослідження, як процесу, як широкого пояснення та конструктивного виміру.

2. Кар'єру в професійному середовищі «державна служба» розглянуто з позиції тріадного формування як через елементи: професійне зростання, службове просування та розвиток особистісних якостей, пр. цьому професійне зростання розуміється як розвиток компетенцій і вдосконалення професійних навичок, необхідних для роботи в державній службі; службове просування як підвищення на посаді або в ієрархічній структурі державної служби, а розвитку особистісних якостей як лідерство, відповідальність, комунікабельність і етичність.

3. Планування кар'єрного зростання це важливіший елемент ефективної праці публічного службовця та публічної служби в загалі. Сучасні дослідження цій процес розглядають як спрямований на цілеспрямований розвиток професійних навичок, компетенцій та перспектив службовця в публічному секторі. Метою такого планування є підготовка службовця до більш відповідальних посад, підвищення ефективності виконання завдань та забезпечення стабільності та якості роботи органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

2.1 Побудова службової кар'єри в органах публічної влади в Україні

З точки зору мотивації, кар'єра це елемент задоволення потреб у самореалізації та самовдосконалення. З урахуванням цього, службову кар'єру можна розглядати як комплексне публічно-правове явище з чіткою внутрішньою структурою. О. Продаєвич зазначає, що кар'єра в публічній службі проходить кілька етапів, кожен з яких має свої ключові особливості:

етап входження: перший прийом на службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, проходження випробувального терміну та початкове професійне навчання. На цьому етапі формуються базові навички й набувається початковий досвід

етап становлення: період адаптації до обраної професійної спеціалізації, формування цілісного розуміння структурно-функціональних зв'язків і специфіки управлінської діяльності, а також можливе зайняття керівної посади на початковому рівні;

етап стабільності: набуття стійкого професійного становища та впевненого володіння навичками, необхідними для виконання обов'язків;

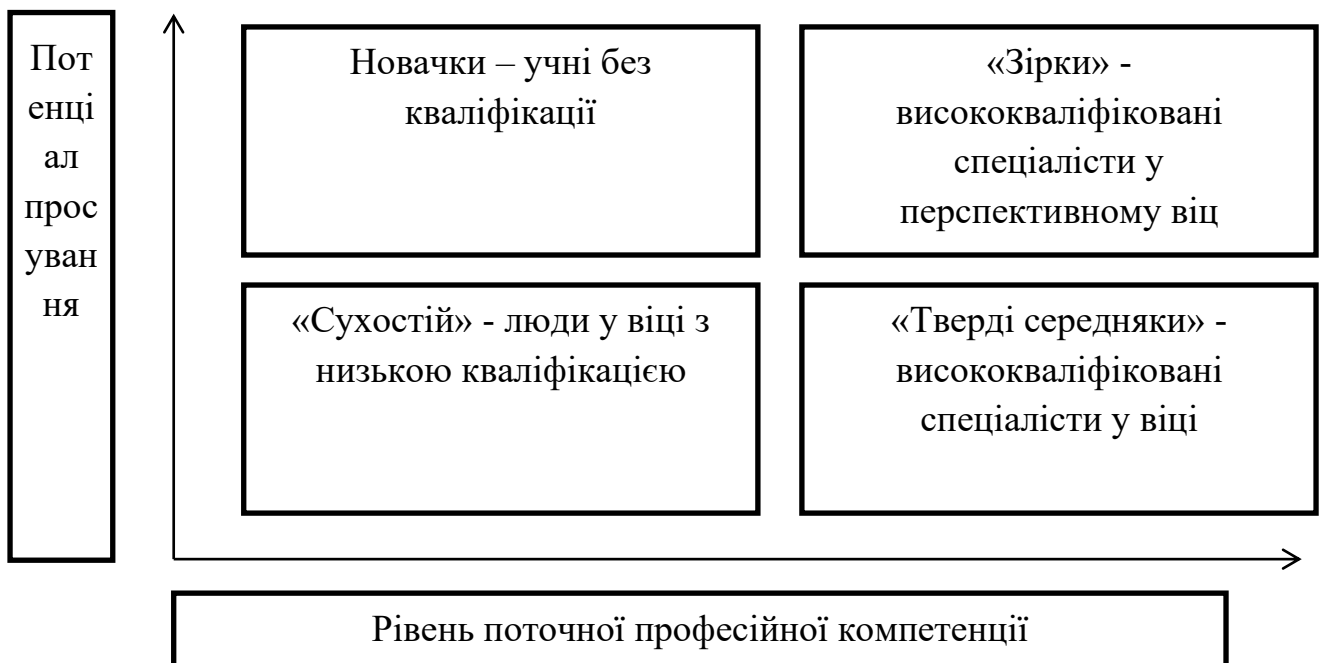
етап зрілості: повне розкриття кар'єрного потенціалу, коли компетенції працівника вже значно перевищують базові кваліфікаційні вимоги. На цьому рівні зростає його авторитет і формуються позитивний імідж і високий професійний рейтинг;

етап завершення: досягнення високого статусу, визнання професіоналізму та досвіду, відчуття відповідальності за передачу знань

новим поколінням службовців, а також можливий перехід на патронатні посади¹⁷.

У свою чергу В. Бесчасний, говорить про службову кар'єру неможна розглядати суто у вертикальному розумінні, тому що обіймаючи рівнозначну посаду все однак підвищується рівень професіоналізму.¹⁸ В продовженні цієї думки, А. Стародубцев наголошує про важливості проходження певних етапів службової кар'єри, але з обов'язком отриманням додаткового досвіду, знань та навичок, що робить професіоналізм обов'язковою умовою кар'єрного зростання¹⁹.

У сучасних дослідженнях існує поняття динаміка кар'єри, яку розглядають як показник професійного розвитку, що відображає темпи просування працівника по ієрархічних сходах. Динаміка кар'єри керівника залежить від двох ключових аспектів: можливостей для підвищення; рівня наявної професійної компетенції. На основі цих параметрів формується матриця, яка складається з таких компонентів (рис. 2.1).



¹⁷ Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні організаційно-правовий аспект автореф дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук Одес. нац. юрид. акад. 20 с.

¹⁸ Бесчасний В. М. Правове регулювання проходження служби в органах внутрішніх справ. Монографія. Донецьк .юрид. ін-т ЛДУВС. 2009. 132с.

¹⁹ А. Стародубцев. Етапи службової кар'єри в органах внутрішніх справ. Філософія права. 2. 2012. С. 654-658

Рис. 2.1 Матриця позицій кар'єри²⁰

«Новачки» — мають високий потенціал для зростання, проте поки що низький рівень професійної компетенції;

«Сухостій» — мають низькі результати роботи та невеликі шанси для подальшого просування;

«Зірки» — поєднують високу компетентність із великим потенціалом для подальшого розвитку;

«Тверді середняки» — демонструють високу якість роботи, але їхні можливості для просування обмежені (через особисті особливості або зовнішні обставини).

Отже, відмітимо що ключова роль у плануванні кар'єри співробітників належить кадровій службі. При цьому її успішність у цьому процесі багато в чому залежить від її статусу, професійного складу та можливості не лише відстежувати, але й активно підтримувати розвиток професійного досвіду працівників і організації загалом²¹.

Кадрова служба органів публічної влади виконує функції управління персоналом, кінцевою метою якого є успішна робота органів публічної влади, підвищення професійної та матеріальної задоволеності кожного службовця, збереження здоров'я та забезпечення безпеки співробітників. Вона покликана забезпечувати реалізацію універсальних та спеціальних функцій системи управління персоналом, забезпечувати реалізацію керівництвом органу влади його завдань та функцій, займаючись вирішенням організаційно-управлінських завдань, формуванням кадрового складу, професійним розвитком персоналу, аналізом та регулюванням службового просування держслужбовців, застосовуючи найефективніші кадрових

²⁰ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

²¹ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

технологій²².

Згідно Типового положення про службу управління персоналом державного органу, кардова служба забезпечує виконання наступних завдань, пов'язаних з кар'єрою публічних службовців :

розробляє структуру органу влади;

надає пропозиції щодо удосконалення управління персоналом;

здійснює аналітичну та консультаційну підтримку керівника щодо управління персоналом, а також надає консультації керівникам підрозділів;

координує розроблення та оновлення посадових інструкцій працівників, надаючи консультаційну допомогу щодо їх змісту;

забезпечує сприятливий психологічний клімат, формування корпоративної культури та допомагає вирішувати конфлікти в колективі;

проводить аналіз кількісного і якісного складу персоналу, прогнозує майбутні кадрові потреби, пропонує заходи для задоволення цих потреб;

готує проекти умов для конкурсів на вакантні посади, з урахуванням рекомендацій центральних органів;

розміщує інформацію про вакансії, конкурси та переможців на Єдиному порталі вакансій державної служби;

опрацьовує документи кандидатів на конкурси, повідомляє результати і організовує наступні етапи конкурсу;

організовує адаптацію нових державних службовців на основі рекомендацій центральних органів;

проводить оцінювання результатів роботи державних службовців, консультиує з питань оцінювання;

разом зі службовцями розробляє індивідуальні плани професійного розвитку, визначає потреби у навчанні та вносить пропозиції керівнику щодо підвищення кваліфікації;

²² Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2011. 352 с.

відстежує актуальні програми підвищення кваліфікації та інформує працівників про можливості навчання;

організовує стажування для державних службовців і молодих спеціалістів;

займається підписанням, продовженням та розірванням контрактів на проходження служби, а також контролює виконання умов таких контрактів;

проводить перевірку щодо дотримання обмежень Закону України «Про очищення влади» та оформляє відповідну документацію;

організовує складання Присяги державного службовця для новопризначених, ознайомлює працівників з внутрішніми правилами;

розглядає та готує документи для нагородження персоналу, веде відповідний облік;

контролює своєчасність призначення надбавок за вислугу років;

формує графік відпусток, веде облік і готує необхідні документи;

контролює дотримання трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку;

організовує класифікацію посад державної служби відповідно до законодавства;

розробляє проекти документів та виконує іншу роботу, пов'язану з кадровими питаннями та трудовими відносинами.

Разом з іншими підрозділами:

координує розроблення положень про структурні підрозділи;

вносить пропозиції з планування кар'єри та заміщення посад;

забезпечує внесення даних про працівників в інформаційну систему управління кадрами ²³.

Отже відповідно до задач кадрової служби зазначимо принципу, у відповідно до яких працює зазначена служба:

²³Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Наказ національного агентства України з питань державної служби. 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Т>

Принципи роботи кадрової служби органів публічної влади спрямовані на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, розвиток професійних компетенцій державних службовців та підтримання високих стандартів професіоналізму. Основні принципи включають:

прозорість і відкритість роботи служби управління персоналом, що містить дотримання основних чітких, прозорих і доступних для громадськості процедур при відборі, призначенні та просуванні кадрів. Це включає забезпечення відкритого конкурсу на посади, оприлюднення результатів відбору і надання повної інформації щодо вакантних посад;

об'єктивність і неупередженість при прийнятті рішень у кадрових питаннях повинно базуватися на професійних якостях, компетенції та заслугах кандидата. Служби управління персоналом повинна уникати дискримінації за будь-якими ознаками та дотримуватися справедливості в усіх процесах, пов'язаних з наймом і просуванням;

професіоналізм та компетентність, яка полягає у володінні працівниками служби управління персоналом глибокими знаннями законодавства про державну службу, навичками сучасного управління персоналом та високим рівнем етики. Це забезпечує ефективну підтримку всіх процесів кадрового адміністрування, сприяючи професійному розвитку публічних службовців;

неперервний професійний розвиток, який пов'язано з сприянням безперервному професійному зростанню державних публічних службовців через організацію програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та розвитку компетенцій. Це дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички, що відповідають вимогам сучасної публічної служби;

адаптивність і гнучкість, пов'язана зі швидким реагуванням на зміни у вимогах до державної служби та потреби організації, адаптуючи свої процеси до нових умов. Це включає вчасну адаптацію новопризначених працівників, перегляд посадових інструкцій і підтримку в період трансформацій;

ефективність та результативність служби управління персоналом має бути спрямована на досягнення конкретних результатів, що позитивно впливають на діяльність органу публічної влади. Це включає своєчасне заповнення вакансій, точний аналіз потреб у персоналі, створення ефективної системи оцінки результативності працівників;

відповідальність та підзвітність, при якій служба управління персоналом повинна відповідально ставитися до виконання своїх обов'язків і бути підзвітною керівництву та громадянському суспільству за виконання завдань. Важливо дотримуватися встановлених стандартів і нормативів у роботі з персоналом та забезпечувати прозорість своїх дій;

дотримання законодавства та етичних стандартів служби управління персоналом полягає у праці відповідно до існуючого законодавства України у сфері державної служби, трудового права та інших нормативних актів. Також служби управління персоналом повинна підтримувати етичні стандарти, що стосуються конфіденційності інформації, лояльності та неупередженості;

повага до особистої гідності працівників, служба управління персоналом має забезпечувати умови, в яких кожен працівник відчуває повагу до своєї особистої гідності, прав і потреб. Це також включає створення сприятливого морально-психологічного клімату, вирішення конфліктів та підтримку корпоративної культури, що сприяє продуктивній командній роботі;

інноваційність та сучасні технології є важливим аспектом роботи служби управління персоналом. Це дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, автоматизувати облік даних та підвищити ефективність кадрових процесів у відповідності до вимог електронної демократії²⁴.

²⁴ Зозуля В.О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади як інструмент реалізації демократичного врядування. *Держава та регіони*. 3(59). 2017. С. 11-15

Зазначені принципи є основою для кар'єрного зростання публічного службовця, оскільки сприяють служби управління персоналом розвитку та підтримці ефективної роботи публічного службовця у системі органів публічної влади.

2.2 Аналіз оперативних мотиваційних орієнтири кар'єрного зростання публічного службовця

Для дослідження кар'єрного зростання публічного службовця необхідно провести соціологічне дослідження відносно оперативних мотиваційних орієнтирів. Дослідження мотивації публічних службовців до кар'єрного розвитку та врахування її особливостей у побудові системи управління кар'єрним зростанням в органах державної влади допоможе з'ясувати визначення важливості кар'єри у професійної діяльності публічних службовців²⁵.

Мотиваційним стимулом безумовно залишається заробітна плата, відповідно до ст. 50 Закону України «Про державну службу», держава бере на себе обов'язок забезпечити державним службовцям належний рівень оплати праці, який дозволяє їм якісно і професійно виконувати свої посадові обов'язки. Закон також стимулює їхню продуктивність, чесність, ініціативність і ефективність роботи²⁶. Однак у науковому середовищі досі тривають обговорення щодо того, що саме законодавець вважає достатнім рівнем оплати. Це має бути дохід, який забезпечує економічну незалежність і фінансову свободу публічного службовця, чи оплата, що задовольняє його базові соціальні та економічні потреби? Або, можливо, йдеться про рівень доходу, який надає державному службовцю стабільність у посаді та впевненість у майбутньому?²⁷

²⁵ Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. В.8. 2024. С. 126-135

²⁶ Про державну службу. Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016, № 4, ст.43 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

²⁷ 25

Згідно сучасного законодавства, заробітна плата публічного службовця складається з посадового окладу, надбавки за вислугу років; надбавку за ранг державного службовця та премій. Але іноді заробітна плата ні є головним стимулом публічного службовця. Доведемо це за допомогою соціологічного дослідження.

У соціологічному дослідженні з метою порівняння уявлень і ставлення до кар'єри, мотивів і цінностей кар'єрного розвитку брали участь публічні службовці: слухачі програм підвищення кваліфікації та здобувачі вищої освіти, які навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Використовувалися методи, спрямовані на виявлення уявлень про фактори та цілі кар'єри (анкетування), вивчення індивідуальної системи цінностей та кар'єрних орієнтацій. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило виявити такі подібності та відмінності у мотиваційно-ціннісній сфері публічних службовців та здобувачів як відображення сьогодення та майбутнього стану кар'єри.

Результати, отримані в ході вивчення ставлення респондентів до діяльності у сфері публічного управління, свідчать, що для публічних службовців цей вид професійної діяльності є найбільш значущим серед інших життєвих галузей. Однак далеко не всі публічні службовці прагнуть підвищення рівня своєї освіти (низька значимість сфери навчання та освіти) (рис. 2.2).

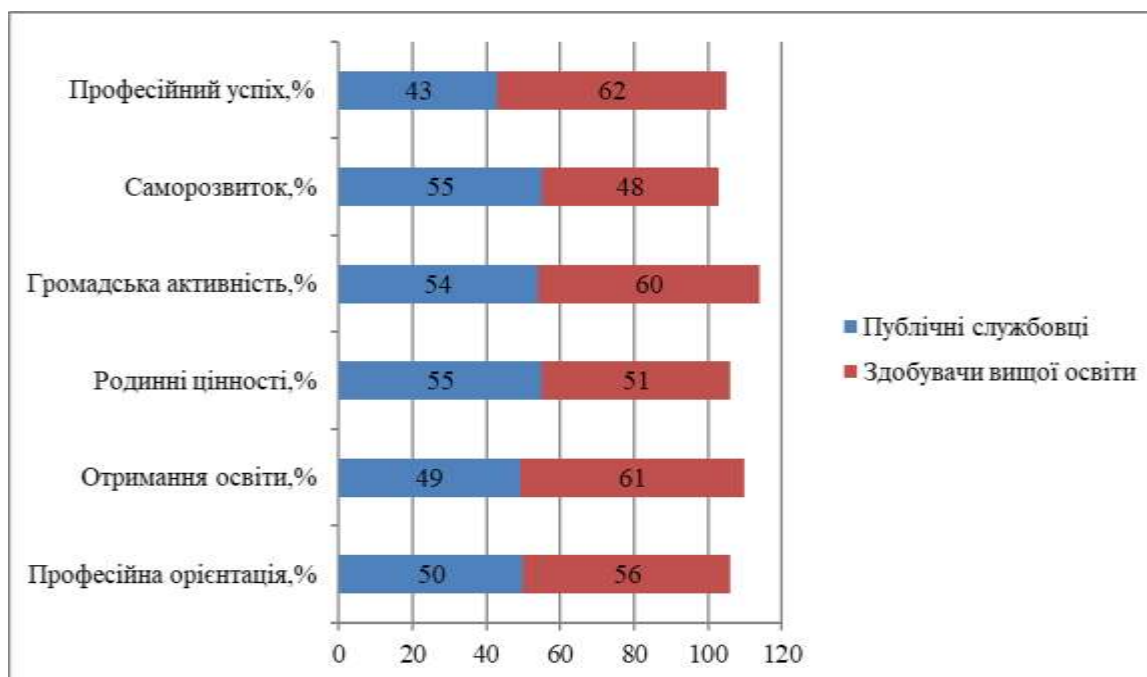


Рис. 2.2 Значущість ціннісних орієнтирів у публічних службовців та здобувачі вищої освіти

У здобувачі значимість будь-якої однієї життєвої сфери не виражена - розподіл є досить рівномірним. Проте значимість сфер професії та освіти все ж таки вища за інші сфери.

Наступне опитування стосувалось значущості складових професійної діяльності публічних службовців: стабільність, кар'єрне зростання, дохід, морально-психологічний клімат в колективі, влада, самореалізація.

Результати опитування наведемо на рис. 2.3.

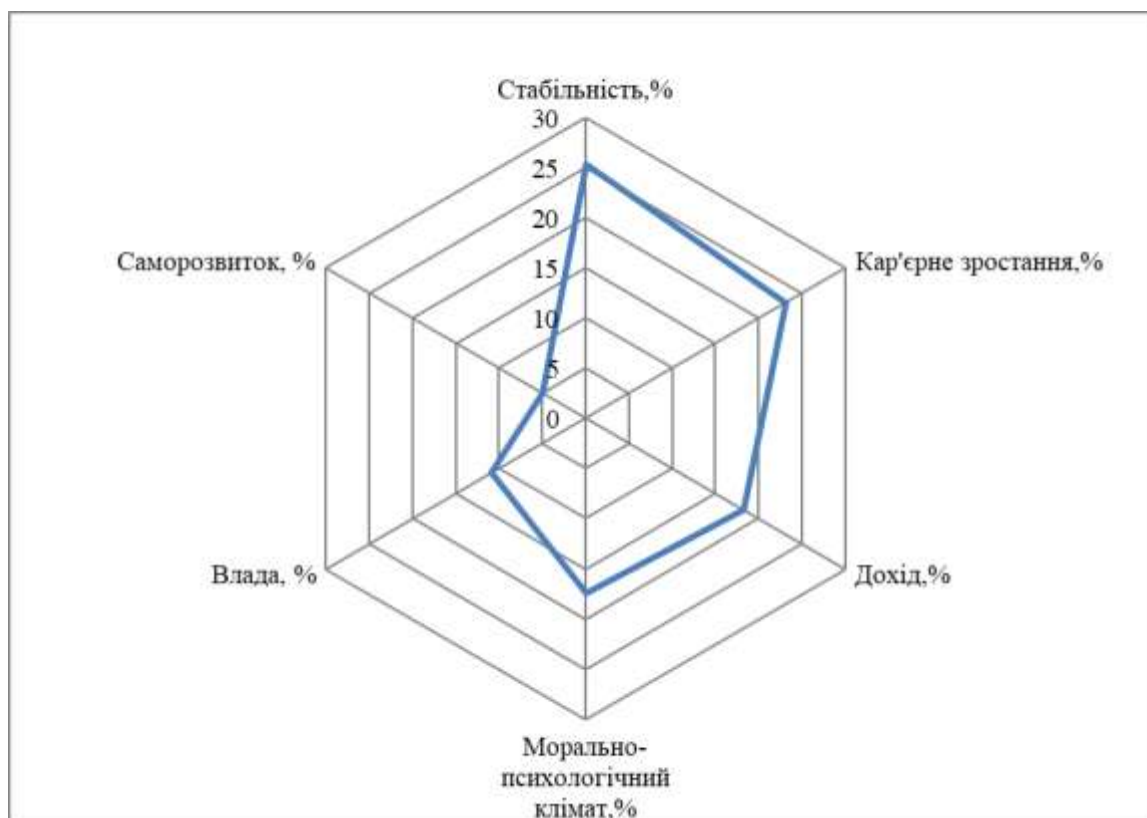


Рис. 2.3 Значущості складових професійної діяльності публічних службовців

Отже, з опитування можемо стверджувати, що думки респондентів поділились між стабільністю та кар'єрним зростанням, це свідчить важливість кар'єрного зростання у професійної діяльності публічних службовців, що забезпечить відповідний дохід. Але варто зазначити, що для публічних службовців, важливою складовою професійної діяльності є сприятливий морально-психологічний клімат, що наводить на думку про приділенню цієї складової в нашому дослідженні.

Морально-психологічний клімат в органах публічної влади — це сукупність соціально-психологічних умов, які формують емоційне та поведінкове середовище серед працівників. Такий клімат суттєво впливає на мотивацію, ефективність роботи, задоволеність працею, а також сприяє чи, навпаки, заважає реалізації спільних цілей. У сприятливому морально-психологічному кліматі домінують взаємоповага, довіра, відкритість, а також

підтримка між колегами, що спонукає до творчої та продуктивної роботи²⁸.

Основні чинники, які впливають на морально-психологічний клімат, включають:

використання демократичного стиля керівництва, який сприяє дружній атмосфері та розумінню між працівниками, тоді як авторитарний стиль може породжувати напругу та незадоволеність;

налагоджену систему комунікації між керівництвом і підлеглими сприяє прозорості, усуненню непорозумінь та створенню довіри;

справедливу систему винагород та визнання досягнень сприяє підвищенню морального духу, підтримує бажання працювати та зростати професійно;

ефективне управління конфліктами демонструє здатність керівництва вчасно і конструктивно вирішувати конфліктні ситуації допомагає уникнути стресу та підтримувати здорову атмосферу в колективі.

соціальну підтримку, із застосуванням програм соціального захисту і заходів, спрямованих на зміцнення колективу, сприяє доброзичливій атмосфері та покращення відчуття безпеки та задоволеності у працівників.

Зазначимо, що сприятливий морально-психологічний клімат в органах публічної влади позитивно відображається на ефективності управлінських процесів, знижує рівень стресу серед працівників, підвищує їхню зацікавленість в подальшому кар'єрному зростанні, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню якості надання державних послуг.

2.3 Визначення сучасних проблем кар'єрного зростання в органах публічного управління

Дослідження проблем планування кар'єри в органах публічної влади виявляє низку значних факторів, які впливають на професійний розвиток

²⁸ Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: Чабак Л.А. Чернігів: Сівєрський центр післядипломної освіти, 2016. 29 с.

державних службовців, знижують мотивацію та ефективність державної служби загалом.

Важливо розуміти, які фактори та як саме впливають на кар'єрні прагнення й рішення публічних службовців. Це знання є корисним як для самого службовця, що розвивається в професійному і особистісному плані, так і для органів публічної влади, зацікавлених у впровадженні ефективної стратегії управління кар'єрою та професійним розвитком своїх кадрів. Тому необхідно налагодити регулювання відносин між службовцями та органами публічної влади для забезпечення балансу інтересів усіх сторін, залучених до цих процесів. З огляду на це, нагальною умовою є розробка практичних і теоретичних основ для успішної реалізації таких ініціатив²⁹.

Фактори, що впливають на планування кар'єри публічного службовця, можна розділити на кілька основних груп (табл. 2.1)

Табл. 2.1 - Фактори, що впливають на планування кар'єри публічного службовця

Фактор 1	Характеристика фактора 2
Особистісні фактор	
Мотивація та кар'єрні цілі	Прагнення до професійного зростання, бажання зайняти керівні посади або спеціалізуватись у певній галузі впливають на вибір шляхів кар'єрного розвитку
Рівень освіти та професійної підготовки	Знання, навички та компетенції, які має службовець, визначають його конкурентоспроможність і готовність до подальшого розвитку
Здатність до саморозвитку	Готовність до навчання, підвищення кваліфікації та здобуття нових навичок.

Продовження табл. 2.1

1	2
Організаційні фактори	
Структура та політика органу влади	Кар'єрне зростання може залежати від організаційної структури, наявності кар'єрних сходінок та принципів управління кадрами
Підтримка керівництва	Наявність наставництва, індивідуального супроводу та підтримки від керівництва значно сприяє кар'єрному зростанню

²⁹ Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 8.2020. С. 540-562

Корпоративна культура	Позитивний морально-психологічний клімат і сприятлива культура в колективі створюють умови для комфортного професійного зростання
Соціально-економічні фактори	
Рівень оплати праці та соціальні гарантії	Фінансова стабільність і соціальні пільги є важливими для забезпечення кар'єрних амбіцій службовців
Стан ринку праці та наявність конкуренції	Можливість кар'єрного зростання може залежати від загальної ситуації на ринку праці, попиту на фахівців відповідної спеціалізації
Законодавчі та політичні фактори	
Регуляторна база та законодавство	встановлені норми та правила для державної служби, а також можливості щодо призначень і підвищень у посаді, регламентовані законодавством.
Політична стабільність	реформи, зміни в політиці та інші зовнішні фактори можуть впливати на умови праці та кар'єрні перспективи службовців
Фактори професійного середовища	
Можливості для професійного розвитку	Наявність програм підвищення кваліфікації, стажувань і тренінгів сприяє підвищенню професійних якостей
Можливість горизонтального і вертикального розвитку	Можливість службовців змінювати напрями діяльності, підвищувати кваліфікацію або зростати в посаді

Розуміння та врахування цих факторів у процесі планування кар'єри дозволяє як службовцям, так і органам публічної влади ефективніше реалізовувати цілі професійного зростання і кадрової політики

Під впливом факторів формується стратегічні орієнтири кар'єрного зростання які мають два типа вертикальне та горизонтальне³⁰.

Вертикальне та горизонтальне просування державних службовців є важливими складовими кар'єрного розвитку в органах публічної влади. Вони мають свої особливості, завдання та умови реалізації³¹:

Вертикальне просування передбачає підвищення державного службовця на вищі посади з більшою відповідальністю, повноваженнями та складністю завдань. При цьому основними характеристиками є: збільшення повноважень і відповідальності, при якому службовець отримує ширший

³⁰ Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 277 с.

³¹ Проскурка Н.М. Роль кадрової служби організації в професійному зростанні особистості URL: <https://jrm1.nau.edu.ua>

обсяг обов'язків та керівних функцій; посилення адміністративного статусу, при якому відбувається підвищення в посаді, щ забезпечує службовцю вищий рівень прийняття рішень та впливу; ріст оплати праці, що стимулює досягнення нових рівнів у кар'єрі; можливість реалізації управлінського потенціалу, що дає можливість публічному службовцю розвивати та демонструвати лідерські якості, керуючи підрозділами або проектами.

Основні умови для вертикального зростання є високий рівень професійної компетенції та кваліфікації, наявність досвіду на попередніх посадах; довгострокова відданість службі та позитивні результати оцінювання.

Горизонтальне просування передбачає переміщення службовця на іншу посаду на тому ж або схожому рівні відповідальності, що не завжди пов'язано з підвищенням статусу чи посадовими обов'язками.

Основними характеристиками даного типу є: розширення професійного досвіду, що має змогу службовцю освоїти нові напрями діяльності або поглибити знання у суміжній галузі; гнучкість та мобільність що дозволяє службовцям адаптуватися до різних напрямів роботи, розвивати нові компетенції, покращувати ефективність у різних ролях; можливість спеціалізації дає службовцю поглибити навички в конкретному напрямку, стаючи експертом у вузькій галузі, або навпаки — розширити свої загальні знання.

Основні умови для горизонтального зростання: зацікавленість службовця у професійному розвитку та бажання освоїти нові сфери; відповідність новій посаді за рівнем компетенцій та досвіду; готовність до зміни профілю діяльності або освоєння нових обов'язків³²..

Вертикальне просування надає можливість для кар'єрного росту, але обмежена кількість керівних посад та високі вимоги до кваліфікації можуть створювати конкуренцію серед працівників. При цьому горизонтальне

³² Олуйко В.М., Примуш Р.Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. Університетські наукові записки. 61. 2017. С.356-374

просування дозволяє службовцям краще адаптуватися до різних умов і підвищувати свою мобільність, однак може не задовольняти амбіції тих, хто орієнтований на керівні ролі.

Обидва види просування мають стратегічне значення для ефективності публічної служби. Вертикальне зростання сприяє розвитку лідерів та управлінців, тоді як горизонтальне — зміцнює професіоналізм і компетентність, підвищуючи загальну ефективність та адаптивність органів влади ³³.

Отже, на основі матеріалу дослідження, на основі аналізу літератури визначимо основні проблеми кар'єрного зростання в системі публічної служби. Основні проблеми можна поділити на декілька груп (табл. 2.2).

Табл. 2.2 - Основні проблеми планування кар'єрного зростання публічних службовців

Проблема планування кар'єрного зростання публічних службовців	Опис проблеми	Стратегічні орієнтири вирішення
1	2	
Недосконалість системи оцінки та мотивації	В органах державної влади часто бракує зрозумілих, об'єктивних критеріїв для оцінки роботи працівників, що ускладнює визначення потенціалу для кар'єрного зростання.	Впровадження прозорої системи оцінки результатів діяльності
	Обмежені можливості для матеріального і нематеріального заохочення знижують мотивацію працівників і їхню зацікавленість у просуванні по службі	Впровадження індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання

Продовження табл. 2.2

1	2	
	Процедури оцінки часто формальні і не завжди враховують реальні досягнення чи навички, що заважає вчасно виявляти талановитих працівників та сприяти їхньому розвитку	Застосування гнучкої системи фінансової мотивації
Проблеми організації та прозорістю	Багато державних службовців не мають чітко прописаних шляхів кар'єрного зростання, що створює відчуття	Автоматизація процесів кар'єрного планування та оцінки

³³ Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с

кар'єрного просування	професійної стагнації	
	Відсутність прозорості системи призначень та конкурсів на посади підриває довіру до процесу і створює сумніви щодо об'єктивності рішень.	Моніторинг і контроль кар'єрного просування
	Кар'єрне зростання часто обмежується рамками одного органу влади, і міжвідомчі призначення відбуваються рідко.	Підтримка відкритого та чесного зворотного зв'язку
Недостатній рівень підтримки професійного розвитку та самоменеджменту	Часто недостатньо ресурсів для підвищення кваліфікації та навчання, що заважає службовцям отримувати нові навички, необхідні для кар'єрного зростання.	Впровадження менторської підтримки та наставництва
	Відсутні програми, що враховують особисті цілі та сильні сторони працівників, через що працівники не можуть максимально розкрити свій потенціал.	Моніторинг і аналіз потреб у навчанні
	Через нестачу наставницьких програм публічні службовці, особливо молоді спеціалісти, позбавлені необхідної підтримки та інструкцій для швидкої адаптації.	Розвиток корпоративної культури підтримки навчання
Невідповідність посадових обов'язків і рівня підготовки	Часто працівники отримують завдання, що не відповідають їхній кваліфікації або не дозволяють їм розвивати нові навички, що пригнічує мотивацію	Аналіз і оновлення посадових інструкцій
	У деяких установах кадрові служби не можуть приділяти достатньо уваги кожному працівнику через високий обсяг роботи, що ускладнює якісне планування кар'єри	Підвищення гнучкості у зміні посадових обов'язків
Психологічні бар'єри та незадовільний морально-психологічний клімат	Відчуття відсутності можливостей для розвитку часто призводить до емоційного вигорання і зниження продуктивності праці.	Проведення тренінгів для розвитку соціальних і комунікативних навичок

Продовження табл. 2.2

1	2	
	Багато службовців не мають чітких кар'єрних планів і потребують навчання з управління власним професійним розвитком.	Формування дій спрямованих на підвищення престижності публічної служби
	В органах влади часто переважає стабільність над розвитком, що робить середовище менш гнучким для втілення	Організація програм психологічної підтримки та коучингу

Отже, можемо Пропозиції для вдосконалення системи планування кар'єри:³⁴

запровадження чіткої системи оцінювання - встановлення об'єктивних критеріїв оцінки роботи працівників, регулярних атестацій та 360-градусної оцінки сприяло б розвитку кар'єрних шляхів;

розробка прозорих процедур призначень - збільшення прозорості конкурсних процедур та ротацій між державними установами може покращити довіру і підвищити мобільність працівників;

підтримка програм наставництва та коучингу - розвиток програм наставництва допоміг би молодим працівникам отримувати підтримку та поради, що прискорило б їхнє становлення на посаді;

розвиток системи мотивації та винагород - надання можливостей для матеріального та нематеріального заохочення працівників допомогло б стимулювати бажання досягати кращих результатів.

Вирішення зазначених проблем може створити більш сприятливі умови для розвитку професіоналів у державній службі, підвищити ефективність органів влади та загальну задоволеність працівників.

Висновки до розділу 2

1. Кар'єра в публічній службі проходить кілька етапів, кожен з яких має свої ключові особливості: етап входження: перший прийом на службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, проходження випробувального терміну та початкове професійне навчання, на цьому етапі формуються базові навички й набувається початковий досвід етап становлення: період адаптації до обраної професійної спеціалізації, формування цілісного розуміння структурно-функціональних зв'язків і специфіки управлінської діяльності, а також можливе зайняття керівної

³⁴ Кусмінська, Т. А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава*. № 4.2013. С.129-131

посади на початковому рівні; етап стабільності: набуття стійкого професійного становища та впевненого володіння навичками, необхідними для виконання обов'язків; етап зрілості: повне розкриття кар'єрного потенціалу, коли компетенції працівника вже значно перевищують базові кваліфікаційні вимоги, на цьому рівні зростає його авторитет і формуються позитивний імідж і високий професійний рейтинг; етап завершення: досягнення високого статусу, визнання професіоналізму та досвіду, відчуття відповідальності за передачу знань новим поколінням службовців, а також можливий перехід на патронатні посади

2. В другому розділі наведено результати соціологічного опитування. Думки респондентів поділились між стабільністю та кар'єрним зростанням, це свідчить важливість кар'єрного зростання у професійної діяльності публічних службовців, що забезпечить відповідний дохід. Але варто зазначити, що для публічних службовців, важливою складовою професійної діяльності є сприятливий морально-психологічний клімат, що наводить на думку про приділенню цієї складової в нашому дослідженні.

3. В дослідженні наведено проблеми планування кар'єри публічного службовця: недосконалість системи оцінки та мотивації, проблеми з організацією та прозорістю кар'єрного просування, брак підтримки професійного розвитку, недостатній рівень підтримки професійного розвитку та самоменеджменту, невідповідність посадових обов'язків і рівня підготовки, психологічні бар'єри та незадовільний морально-психологічний клімат.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

3.1. Самоменеджмент як шлях успішного планування кар'єрного зростання публічного службовця

Вступаючи на публічну службу, громадяни приймають, на основі законодавства, заборони та обмеження, пов'язані з роботою на публічній службі. У цих умовах підвищення матеріального добробуту та соціального статусу можна здійснити лише за кар'єрного зростання. Ці умови виступають найважливішим фактором продовження роботи на публічній службі для молодих працівників. Відсутність видимих перспектив професійного зростання викликає фрустрацію і, як наслідок, звільнення, можливо перспективних співробітників.

У зв'язку з цим, необхідно розробити механізм оцінки працівниками своїх можливостей до виконання покладених на них функцій з метою розробки подальших заходів щодо усунення виявлених недоліків. У зв'язку з цим актуальним є звернення до механізму самоменеджменту. Це відносно нове направлення в управлінні персоналом органів публічної влади³⁵.

Успішна діяльність людини багато в чому визначається вмінням його управляти самим собою та своїм розвитком. Управління власною особистістю пов'язане з пізнанням себе, критичним ставленням до себе, аналізом та розвитком сильних сторін, вмінням бачити та виправляти свої помилки. Публічні службовці найчастіше працюють за умов дефіциту часу, надлишку інформації, ненормованого робочого дня, зазнають тиску з боку підлеглих та одержувачів послуг³⁶. Часто неясність наслідків ухвалення

³⁵ Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник / Ажажа М.А. – Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. – 40 с.

³⁶ Гайдучик А., Юрик Н. Роль самоменеджменту в роботі державних службовців URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28305/2/MNPK_2019_Haiduchuk_A-The_role_of_self_management_72.p

рішення змушує їх йти на ризик. Вони знаходяться у стресовому стан майже постійно.

Тому публічному службовцю необхідно володіти ефективними методами та способами відновлення фізичних та духовних сил, делегування повноважень, побудови комунікацій, оцінки та розвитку своїх особистісних якостей³⁷.

Управління власними особистісними ресурсами, тобто, вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати і бути успішною і самодостатньою людиною – це самоменеджмент особистості. Він спрямований на чотири найважливіших об'єктів управління: час, активність, платоспроможність та інтелектуальні здібності особистості.

Управління собою – це вміння керувати кожної з перерахованих підсистем та їх інтегралом - особистістю³⁸.

До основних функцій самоменеджменту відносять процеси:

- самомотивації, включаючи постановку мети (аналіз та формування особистих цілей),
- планування своєї діяльності (розробка планів та альтернативних варіантів своєї діяльності),
- прийняття рішень (ухвалення рішень у майбутніх справах),
- реалізації та організації (складання розпорядку дня та організація особистого трудового процесу),
- контролю (самоконтроль та контроль результатів у разі потреби коригування цілей).
- інформації та комунікації (навколо цієї функції певною мірою обертаються основні функції, оскільки комунікації як обмін інформацією необхідні у всіх фазах процесу персонального менеджменту).

Важливу роль цьому питанні виконує процес саморозвитку персоналу,

³⁷ Задоя І.І. Самоменеджмент в діяльності державних службовців URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/52107/32-Zadoya.pdf?sequence=1>

³⁸ Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

зокрема його професійного розвитку. Особливо важливо для керівника³⁹.

Нами було проведено опитування публічних службовців з метою виявлення основних вимог, що пред'являються до діяльності публічних службовців.

Актуальність проблеми професійного розвитку через об'єктивно сформовану необхідність органів публічної влади в підготовлених кадрах, а також постійного реформування системи публічної служби.

Були поставлені такі питання:

1. Чи має орган влади, в якому Ви працюєте потребу в більш кваліфікованих кадрах?
2. Чи є у самих службовців прагнення зростання і підвищення кваліфікації?
3. Чи вважаєте Ви, що актуальність проблеми професійного розвитку публічних службовців перебільшено?.

Результати опитування наведено на рис.3.1

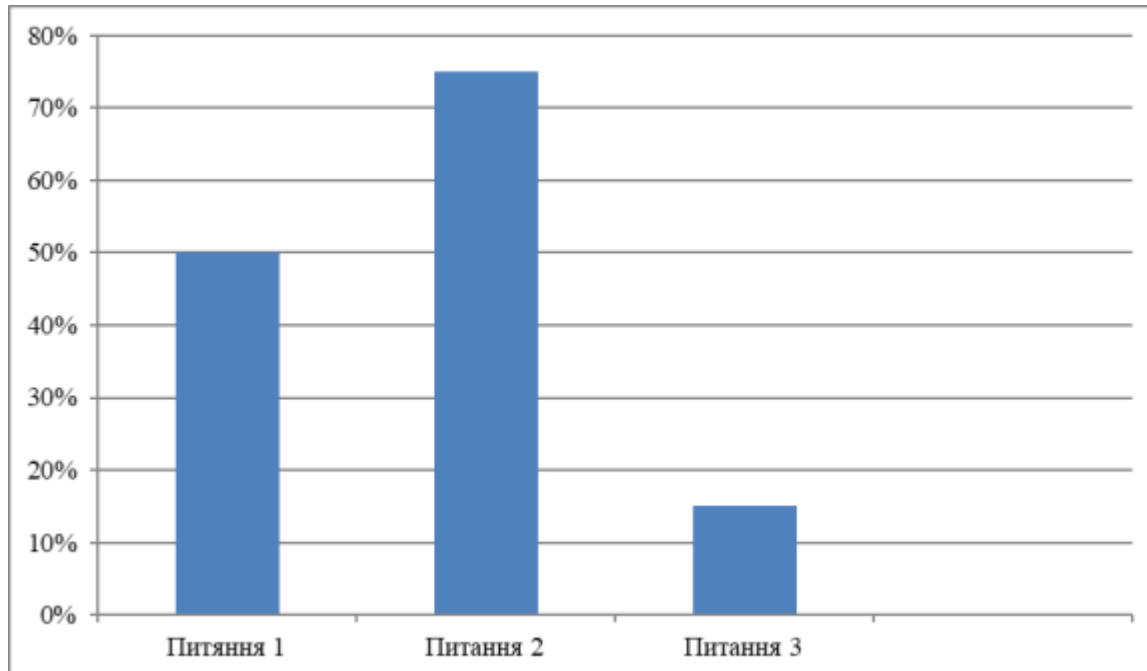


Рис. 3.1 - Відповіді респондентів

³⁹ Макаренко С.М., Олійник Н.М., Луцки К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2017. № 26/2. С. 51-54.

З форм професійного розвитку найчастіше використовується підвищення кваліфікації, меншою мірою – професійна перепідготовка⁴⁰.

Самоосвіта, стажування, ротація, наставництво, обмін досвідом, проектна робота як форми професійного розвитку персоналу в адміністрації

Водночас стажування, проектне робота та наставництво вважаються серед опитаних керівників найбільш ефективними формами адаптації працівників та їх професійного зростання.

Основним фактором, що сприяє ефективному професійному саморозвитку персоналу, є його бажання результативніше та якісно виконувати покладені функції, його ставлення до публічної служби. Перший елемент – виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів у діяльності публічного службовця. Такий аналіз має дати відповідь на запитання, які фактори у діяльності публічного службовця є переважаючими. Якщо виявлено залежність від умов зовнішньої середовища, то такий працівник не готовий ще займатися саморозвитком. Якщо переважає внутрішня мотивація, прагнення стати висококваліфікованим службовцем, це свідчить про готовність публічного службовця до саморозвитку.

Крім аналізу факторів, під впливом яких працює службовець, важливу роль виконує оцінка його індивідуальних якостей, таких як: наявність аналітичних здібностей по відношенню до результатів своєї праці, вміння помічати недоліки та адекватно до них ставитися, здатність критично ставитися до себе та виробляти вміння протистояти труднощам.

Зазначимо, що правильний вибір особистих та професійних цілей є одним з найважливіших умов забезпечення самоменеджменту, це зміна індивідуальних якостей та поведінки в цілому, перехід від одного стану якості до іншого, більш досконалого. Самеменеджмент може бути професійним, тоді воно вважатиметься як становлення професіонала, як його зростання. Але це розвиток є лише частиною особистого. розвитку, усі плани

⁴⁰ Дороніна, М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку *Економіка і управління*. № 4. 2016. С. 7-12.

якого (індивідуальні, особисті, професійні) тісно переплітаються.

Діяльність публічного службовця характеризується тим, що вона пов'язана як з досягненням особистих цілей, так і із спеціально значущими завданнями. Ось чому самоврядування, тобто здатність організувати свій робочий час, надзвичайно важлива в цій сфері діяльності.

Основні цілі самоменеджменту публічного службовця можна сформулювати у графічному виразі (рис.3.1).

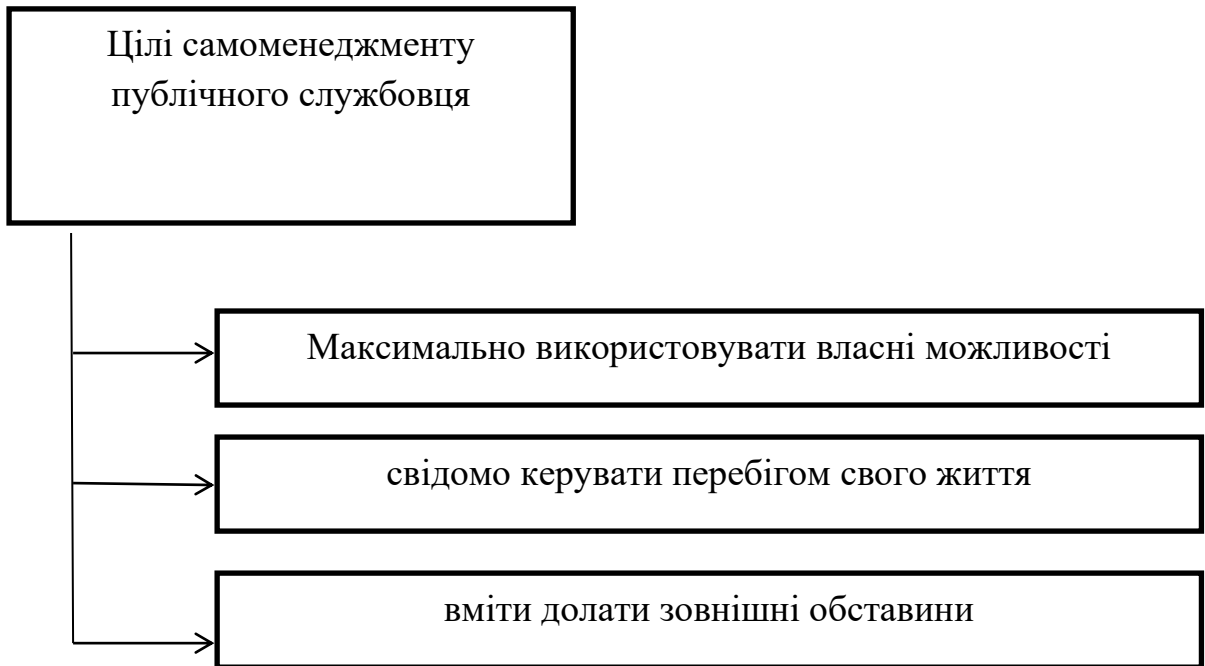


Рис. 3.1 Цілі самоменеджменту публічного службовця

Самоменеджмент спрямований, серед іншого, на скорочення тривалості каналів зв'язку, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню особистої ефективності та ефективності співробітників.

Належна організація та планування робочого часу дозволяє вам працювати максимально ефективно, не збільшуючи тривалість робочого часу і, можливо, навіть зменшуючи його. Основним завданням самоврядування є забезпечення можливості більшої кількості часу за одиницю часу, а також ефективного використання наявних тимчасових ресурсів.

Основні принципи самоменеджменту: уміння ставити цілі та розподіляти пріоритети; володіння навичками планування; формування

відповідних звичок.

Цілі мають бути конкретними, реально досяжними та мати певний термін досягнення. В іншому випадку мета стає розмитою, і досягти її неможливо⁴¹.

Сьогодні важливо запровадити інноваційну модель навчання публічних службовців на основі використання існуючих здібностей та внутрішньої мотивації для виконання своїх службових обов'язків. Оскільки жодний вид діяльності неможливий без використання здібностей, мотивації та інформації, неможливо досягти успіху, максимізувати самореалізацію без застосування принципів самоменеджменту практично⁴².

Інноваційна модель навчання публічних службовців на основі самоменеджменту фокусується на розвитку особистих навичок управління собою, що включає самостійне планування, контроль, оцінку та розвиток професійної компетентності. Ця модель орієнтована на підвищення відповідальності та автономності працівників, а також на оптимізацію їхнього внеску в роботу органів влади.

Основні компоненти інноваційної моделі навчання на основі самоменеджменту:

1. Самоаналіз і постановка цілей: навчання починається з оцінки власних сильних і слабких сторін службовця, а також визначення кар'єрних і професійних цілей, що допомагає розробити індивідуальну освітню траєкторію публічного службовця.

2. Систематичне планування і управління часом: навчання з тайм-менеджменту включає методи планування та пріоритизації завдань, що дозволяють службовцям ефективно використовувати свій час і дотримуватись робочих графіків. Зазначимо, що це також сприяє зменшенню

⁴¹Главацька О. Л. Самоменеджмент як технологія професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти // Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 160-177

⁴²Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал. 2018. Вип. 1(06). С. 44-49. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf

стресу від перевантаження роботою.

3. Самоорганізація та розвиток гнучких навичок: цей компонент передбачає набуття навичок самоорганізації, таких як ініціативність, відповідальність, критичне мислення, а також здатність до швидкої адаптації у мінливих умовах роботи в органах публічної влади.

4. Навички самоконтролю та самооцінки: регулярне оцінювання результатів своєї роботи дозволяє публічним службовцям відстежувати власний прогрес, встановлювати критерії успіху та вчасно коригувати свій підхід до виконання завдань, що сприяє об'єктивному розумінню власної ефективності та виявленню сфер для вдосконалення.

5. Постійне навчання і саморозвиток: активне використання онлайн-курсів, професійних вебінарів, тренінгів та інших ресурсів підтримує безперервний розвиток службовців. Інноваційна модель передбачає формування у працівників потреби у постійному навчанні та адаптації нових знань на практиці.

6. Мотивація та управління стресом: навчання методам самоконтролю, постановки особистих і професійних стимулів та технікам подолання стресу допомагає службовцям підтримувати високу продуктивність та зберігати позитивне налаштування у роботі.

7. Цифрові навички для самоменеджменту: використання цифрових інструментів та програм для планування, контролю завдань та роботи з інформацією допомагає службовцям автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи навантаження і підвищуючи ефективність праці.

Переваги інноваційної моделі на основі самоменеджменту⁴³:

підвищення автономності та самодисципліни, що дає змогу службовцям ефективніше виконувати свої обов'язки;

гнучкість та адаптивність у мінливих умовах роботи, що є критично важливим для сучасної системи публічної служби;

⁴³ Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

зменшення витрат на традиційне навчання шляхом використання індивідуальних навчальних підходів, доступних онлайн-ресурсів та цифрових інструментів;

покращення морально-психологічного клімату, оскільки службовці краще розуміють власні завдання і мають більше можливостей для особистісного розвитку.

Виклики реалізації моделі пов'язані з необхідністю змін у корпоративній культурі органів влади та підтримка з боку керівництва для ефективного впровадження само менеджменту; потреба в наявності якісних ресурсів для самоосвіти та тренінгів, що орієнтовані на розвиток самоменеджменту серед службовців.

Запровадження інноваційної моделі на основі самоменеджменту в навчання публічних службовців сприятиме розвитку компетентного і відповідального персоналу, який активно підтримуватиме позитивні зміни в органах публічної влади.

Реалізація запропонованих елементів застосування процедури професійного саморозвитку публічних службовців передбачає наявність у публічного органі влади структури, яка відповідала б за професійний розвиток та саморозвиток персоналу.

Подібна структура повинна не лише надавати методичну допомогу у практичній реалізації процедури професійного саморозвитку публічних службовців, а й здійснювати взаємодію з освітніми організаціями, здійснювати оцінку якості та результатів проходження плану саморозвитку, розробляти програми вдосконалення кадрового потенціалу органу публічної влади. В даний час більшість подібних відділів орієнтовані виключно на формування планів графіків проходження планового навчання, укладання договорів на навчання із освітніми організаціями⁴⁴.

Для успішної реалізації програм професійного саморозвитку публічних

⁴⁴ Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 18. С. 185-188.

службовців важлива роль має бути відведена функції збору інформації про особисті якості співробітників, їх мотивації, цінностях, внутрішньому потенціалі, тобто тих аспектах, які безпосередньо впливають на готовність співробітників підвищувати власний рівень кваліфікації.

Професійний саморозвиток персоналу має розглядатися в індивідуальному аспекті, він не може виступати масовим явищем. На даний процес впливають як зовнішні, і внутрішні чинники.

Важлива роль у питанні реалізації процедури самоменеджменту публічних службовців повинні належати кадровому забезпеченню даного процесу. У цьому випадку ми маємо на увазі готовність служби управління персоналом органу публічної влади реалізовувати процедуру професійного саморозвитку публічних службовців. Фахівці кадрових служб повинні володіти необхідними цими компетенціями. У зв'язку з цим крім базової освіти такі фахівці мають систематично підвищувати свою кваліфікацію з вивчення проблем у галузі управління та персоналом та оволодіння інноваційними технологіями менеджменту персоналу. Також важливо встановити оцінну систему для експертів, які входять до складу атестаційних та конкурсних комісій⁴⁵.

Впровадження запропонованої нами процедури професійного саморозвитку публічних службовців дозволить підвищити ефективність їхньої діяльності, перенаправить процес навчання з формальної форми на усвідомлену потреба, тим самим підвищиться задоволеність службовців самим процесом.

3.2 Впровадження технології тайм-менеджменту в планування кар'єрного зростання публічного службовця

Тайм-менеджмент – це комплексне поняття, що включає у собі низку

⁴⁵ Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦННKK, 2018. 40 с.

методик організації та ефективного використання часу.⁴⁶

Тайм-менеджмент в органах публічної влади є важливим інструментом підвищення ефективності роботи, оптимізації процесів і забезпечення високої якості обслуговування громадян. Основна мета тайм-менеджменту допомогти службовцям краще управляти своїм часом, пріоритизувати завдання і досягати оптимальних результатів у стислі терміни, при цьому забезпечуючи прозорість та своєчасність виконання обов'язків⁴⁷.

Тайм-менеджменту ґрунтується на певних принципах.

Перший принцип полягає у встановленні відповідних періодів на виконання завдань. Важливо правильно визначати, які завдання є найважливішими та найбільш терміновими. Використання таких методів, як матриця Ейзенхауера (поділ завдань на чотири категорії: важливі та термінові, важливі та нетермінові, неважливі та термінові, неважливі і нетермінові), допомагає оптимізувати час та ресурсне навантаження.

Другий метод полягає у плануванні та складанні робочих графіків. Розробка щоденних, тижневих та місячних планів дозволяє чітко розподілити обов'язки та час на виконання кожного завдання. Це включає планування робочих зустрічей, внутрішніх нарад, періодів для обробки документації, що значно зменшує ймовірність затримок у прийнятті рішень.

Третій принцип містить процедуру делегування обов'язків. Варто зазначити, що важливим елементом ефективного тайм-менеджменту є делегування завдань. Це дозволяє розвантажити керівників від рутинної роботи і зосередитися на стратегічних рішеннях. При цьому важливо визначати завдання, які краще доручити іншим, зважаючи на рівень компетентності співробітників⁴⁸.

⁴⁶ Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87.

⁴⁷ Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2013. № 4. С. 261-268

⁴⁸ Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика таймменеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56-59.

Наступний принцип спрямовано на фокусування на результатах. Тайм-менеджмент орієнтований на досягнення конкретних результатів. Публічні службовці повинні оцінювати не тільки обсяг виконаної роботи, але й її результативність. Цей підхід дозволяє визначити, які процеси слід оптимізувати або спростити.

П'ятий заключний будується на піклуванні про ментальне здоров'я службовців. Управління часом передбачає контроль робочого навантаження, що зменшує рівень стресу та допомагає уникнути «вигорання». Для цього можна запровадити практики коротких перерв протягом робочого дня, регулярних відпусток та психологічної підтримки⁴⁹.

Отже, основними інструментами тайм-менеджменту в публічній службі є :

цифрові планувальники та календарі спрямовані на використання електронних календарів, таких як Google Calendar або Outlook, допомагає службовцям структурувати свій день і не забувати про важливі зустрічі та дедлайни. Публічні органи також можуть застосовувати інші системи управління завданнями, що дозволяють координувати діяльність команд і окремих працівників;

системи управління завданнями, використання таких інструментів, як Trello, Asana або Microsoft Teams, дозволяють створювати завдання, відстежувати їх виконання, пріоритизувати та коментувати. Це підвищує прозорість роботи і дає можливість моніторити прогрес виконання завдань;

здійснювати моніторинг робочого часу через застосування системи контролю часу дозволяють відслідковувати, скільки часу витрачається на виконання різних завдань. Це допомагає виявити вузькі місця та оптимізувати робочі процеси, щоб зменшити витрати часу на рутинні

⁴⁹ Ратушняк О. Г. , Лялюк О. Г., Подолячук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 68-72.

завдання⁵⁰.

Застосовувати методи скорочення часу на рутину через впровадження технологій автоматизації, електронного документообігу, шаблонів документів і стандартних процедур дозволяє значно зменшити час, що витрачається на рутинні завдання, та забезпечити зручний доступ до інформації⁵¹.

Варто зазначити, що основними перевагами впровадження тайм-менеджменту полягають у:

підвищенні продуктивності та результативності, при якому службовці виконують більше завдань у коротші терміни, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи;

поліпшенні якості обслуговування громадян завдяки чіткому плануванню і розподілу часу дозволяє зменшити час очікування для громадян, підвищуючи якість обслуговування;

підвищення задоволеності співробітників, оскільки краща організація робочого процесу знижує ризики стресу та вигорання, покращуючи морально-психологічний клімат;

забезпечення прозорості роботи завдяки плануванню, яке дозволяє зробити роботу публічних службовців більш відкритою, адже кожен етап роботи може бути відстежений і проконтрольований⁵².

Виклики впровадження тайм-менеджменту: опір змінам з боку персоналу, який звик до старих методів роботи; необхідність інвестицій у навчання персоналу новим технологіям і методам тайм-менеджменту; залежність від інфраструктури та цифрових технологій, які ще не повністю інтегровані в роботу багатьох державних органів.

Загалом, запровадження ефективного тайм-менеджменту в органах

⁵⁰ Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148-153.

⁵¹ Кирій С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. 40 Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 3 (46). С. 1-8.

⁵² Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження таймменеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60-63.

публічної влади сприятиме не лише підвищенню продуктивності працівників, а й покращенню взаємодії з громадянами та підвищенню рівня довіри до державних органів.

Висновки до розділу 3

1. Планування кар'єрного зростання в органах публічної влади є добрим стимулом для ефективної діяльності. Ключовими складовими аменеджменту є: самомотивація, включаючи постановку мети (аналіз та формування особистих цілей), планування своєї діяльності (розробка планів та альтернативних варіантів своєї діяльності), прийняття рішень (ухвалення рішень у майбутніх справах), реалізації та організації особистого робочого процесу (складання розпорядку дня та організація особистого трудового процесу), контролю (самоконтроль та контроль результатів у разі потреби коригування цілей; інформації та комунікації (навколо цієї функції певною мірою обертаються основні функції, оскільки комунікації як обмін інформацією необхідні у всіх фазах процесу персонального менеджменту).

2. Ще однією технікою планування кар'єри в органах публічної влади є впровадження тайм менеджменту, який є важливим інструментом підвищення ефективності роботи, оптимізації процесів і забезпечення високої якості обслуговування громадян. Основна мета тайм-менеджменту допомогти службовцям краще управляти своїм часом, пріоритизувати завдання і досягати оптимальних результатів у стислі терміни, при цьому забезпечуючи прозорість та своєчасність виконання обов'язків.

ВИСНОВКИ

У дослідженні наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної наукової проблеми щодо вдосконалення планування службової кар'єри публічного службовця в Україні. Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне і практичне значення.

1. В першому розділі роботи визначено існуючі теорії кар'єри та кар'єрного зростання. Кар'єра постає як складний соціально-психологічний феномен, що включає різні аспекти особистісного розвитку, професійного зростання та суспільної взаємодії. Її складність пояснюється тим, що вона не лише про вибір роботи або просування по службі, а й про задоволення потреб, самореалізацію, стосунки з іншими та вплив на навколишній світ. Западні теорії кар'єрного зростання поділяються на процесуальні, змістовні, змістовно-процесуальні теорії, теорії широкого пояснення та конструктивістські теорії.

2. Основними складовими кар'єри в дослідженні віднесено: особистий розвиток людини, соціальні зв'язки та взаємодію, мотивацію та самореалізацію, професійну ідентичність, культурні та соціальні очікування.

3. Кар'єру в професії «державна служба» розглянуто з позиції тріадного формування як через елементи: професійне зростання, службове просування та розвиток особистісних якостей: Професійне зростання: розвиток компетенцій і вдосконалення професійних навичок, необхідних для роботи в державній службі; Службове просування: підвищення на посаді або в ієрархічній структурі державної служби; Розвитку особистісних якостей: лідерство, відповідальність, комунікабельність і етичність.

4. Кар'єру у системі державної служби можна розглядати з двох сторін динамічному та статичному вимірі. Кар'єра в державній службі в динамічному вимірі — це поступове просування по кар'єрних щаблях, що

включає освоєння нових знань, розвиток навичок і набуття практичного досвіду. У статичному розумінні кар'єра представляє собою підсумок професійної діяльності держслужбовця, який виражається у зайнятій посаді, здобутому статусі та авторитеті в професійному середовищі.

5. В роботі визначено принципи побудови кар'єри на державній службі: відповідність, прозорість та відкритість, професіоналізм і компетентність, лідерство та ініціативність, етика і служіння суспільству, соціальна відповідальність і стабільність, мобільність та адаптивність, безперервне навчання та розвиток.

6. В дослідженні визначено сутність планування службової кар'єри публічного службовця, яке має на мету забезпечити ефективну віддачу від посадовця, а також отримання органом влади максимальної користі від його знань, умінь і професійної компетентності. У процесі професійної діяльності працівник поступово здобуває нові навички та досвід, що дає змогу братися за більш складні завдання і підвищувати кваліфікацію. З часом фахівець може досягти рівня, що дозволить йому претендувати на вищу посаду. Щоб цей процес не був спонтанним, кадрові служби та керівництво повинні створити необхідні умови для сприятливого професійного розвитку, тобто забезпечити планомірний підхід до кар'єрного просування в систем публічної служби.

7. Другий розділ дослідження містить аналіз особливостей формування службової кар'єри публічного службовця. В розділі робиться акцент на динаміки кар'єри, яку розглядають як показник професійного розвитку, що відображає темпи просування працівника по ієрархічних сходах. Динаміка кар'єри керівника залежить від двох ключових аспектів: можливостей для підвищення; рівня наявної професійної компетенції.

8. В роботі досліджено особливості роботи служби управління персоналом в органі публічної влади, яка займається і плануванням кар'єри публічних службовців, визначено принципи роботи цієї служби.

9. Другий розділ містить аналіз оперативних мотиваційних орієнтири кар'єрного зростання публічного службовця, якій складається із результатів опитування метою порівняння уявлень і ставлення до кар'єри, мотивів і цінностей кар'єрного розвитку брали участь публічні службовці: слухачі програм підвищення кваліфікації та здобувачі вищої освіти, які навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Використовувалися методи, спрямовані на виявлення уявлень про фактори та цілі кар'єри (анкетування), вивчення індивідуальної системи цінностей та кар'єрних орієнтацій. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило виявити такі подібності та відмінності у мотиваційно-ціннісній сфері публічних службовців та здобувачів як відображення сьогодення та майбутнього стану кар'єри.

10. На основі аналізу існуючої процедури планування кар'єри публічних службовців, визначено основні проблеми в цій галузі публічного управління, до яких віднесено: недосконалість системи оцінки та мотивації, проблеми з організацією та прозорістю кар'єрного просування, брак підтримки професійного розвитку, недостатній рівень підтримки професійного розвитку та самоменеджменту, невідповідність посадових обов'язків і рівня підготовки, психологічні бар'єри та незадовільний морально-психологічний клімат.

11. Третій розділ містить шляхи вдосконалення планування службової кар'єри публічного службовця в Україні, до яких віднесено технології самоменеджменту та тайм менеджменту. В роботі пропонується інноваційна модель навчання публічних службовців на основі самоменеджменту, вона орієнтована на підвищення відповідальності та автономності працівників, а також на оптимізацію їхнього внеску в роботу органів влади

12. Впровадження тайм-менеджменту, який є важливим інструментом підвищення ефективності роботи, оптимізації процесів і забезпечення високої якості обслуговування громадян. Основна мета тайм-

менеджменту допомогти службовцям краще управляти своїм часом, пріоритизувати завдання і досягати оптимальних результатів у стислі терміни, при цьому забезпечуючи прозорість та своєчасність виконання обов'язків. Завдяки використанню тайм-менеджменту можливо підвищенні продуктивності та результативності, поліпшенні якості обслуговування громадян, підвищення задоволеності співробітників, забезпечення прозорості роботи органів публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мішин, О. Ю., & Мішин, А. Ю.. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка С. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf
2. Ортікова, Н.В. Психологічні чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості Дис. д-ра філософії. Київ : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України.
3. Тиченко М. Аналіз особливостей професійної кар'єри в дослідженнях українських та зарубіжних науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* № 1 (25) / 2022. С. 102-108
4. Brewer A.M. Encountering, Experiencing and Shaping Careers: Thinking About Careers in the 21st Century : Springer, 2018. 226 p.
5. Brown D. & Associates (Eds.) Career choice and development (4th ed). San. Francisco: JosseyBass, 2002. 560 p
6. Шатілова О.С. Західні теорії кар'єрного розвитку. *Теорія і практика сучасної психології.* №4.Т2. 2019. С. 151-158
7. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т.Лозовецька. Київ: 2015. - 279 с
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади Закон України Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 43, ст.250 URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20/#Text>
9. Про державну службу. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
10. Соколова Т.А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави. *Інвестиції: практика та досвід* № 24/2010. С. 136-140.
11. Загурська-Антонюк В.Ф. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка,*

управління та адміністрування. 3. 2019. С.165-173

12. Кусмінська Т. А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава* № 4. 2013. С.129-131

13. Гончарук Н.Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. *Зб. наук пр. Дніпропетр. регіон, інту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Вип. 3. 2006. С. 167—180

14. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. *Вісник державної служби України*. № 3.2008. С. 76—79.

15. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні організаційно-правовий аспект автореф дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук Одес. нац. юрид. акад. 20 с.

16. Бесчастний В. М. Правове регулювання проходження служби в органах внутрішніх справ. Монографія. Донецьк .юрид. ін-т ЛДУВС. 2009. 132с.

17. Стародубцев А. Етапи службової кар'єри в органах внутрішніх справ. *Філософія права*. 2. 2012. С. 654-658

18. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

19. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2011. 352 с.

20. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Наказ національного агентства України з питань державної служби. 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#T>

21. Зозуля В.О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади як інструмент реалізації демократичного врядування. *Держава та регіони*. 3(59). 2017. С. 11-15

22. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. В.8. 2024. С. 126-135
23. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; уклад.: Чабак Л.А. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. 29 с.
24. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 8.2020. С. 540-562
25. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 277 с.
26. Проскурка Н.М. Роль кадрової служби організації в професійному зростанні особистості URL: <https://jrnl.nau.edu.ua>
27. Олуйко В.М., Примуш Р.Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. *Університетські наукові записки*. 61. 2017. С.356-374
28. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с
29. Кусмінська, Т. А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава*. № 4.2013. С.129-131
30. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. 40 с.
31. Гайдучик А., Юрик Н. Роль самоменеджменту в роботі державних службовців URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28305/2/MNPK_2019_Haiduchyk_A-The_role_of_self_management_72.p

32. Задоя І.І. Самоменеджмент в діяльності державних службовців
URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/52107/32-Zadoya.pdf?sequence=1>
33. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
34. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2017. № 26/2. С. 51-54.
35. Дороніна, М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку *Економіка і управління*. № 4. 2016. С. 7-12.
36. Главацька О. Л. Самоменеджмент як технологія професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти // Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 160-177
37. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2018. Вип. 1(06). С. 44-49. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf
38. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
39. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 18. С. 185-188.
40. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод

управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87.

41. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки "*. 2013. № 4. С. 261-268

42. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика таймменеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56-59.

43. Ратушняк О. Г. , Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 68-72.

44. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148-153.

45. Кирій С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. 40 Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 3 (46). С. 1-8.

46. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження таймменеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60-63.

47. Дєдов Є.Г. Самоменеджмент. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 16. С. 415

48. Шкільняк М., Павліщи Д., Турила А.М.. Тернопіль: Крок, Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро-та мікрорівня: монографія. URL :

<https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=18166419687372394017&btnI=1&hl=uk>

49. Лащенко С.В., Серьогіна Н.К. Тайм-менеджмент як інструмент

удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 3. 2020. С. 177-185

50. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. К. : НАДУ, 2017. 344 с.