

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

Гірна Лілія Мар'янівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК _____
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Службова кар'єра публічного управлінця в передових країнах світу: досвід
для України

(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

Л.М.Гірна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Мосора Лариса Степанівна, к.держ.упр., доцент

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

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

Рецензент

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

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

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Гірна Л. М. Службова кар'єра публічного управлінця в передових країнах світу: досвід для України. - Рукопис.

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

Дослідження зосереджено на аналізі службової кар'єри публічних управлінців у передових країнах світу з метою виявлення ключових особливостей та передачі цього досвіду для подальшого використання в Україні. Було проаналізовано механізми розвитку службової кар'єри в країнах з високим рівнем публічного управління, звертаючи увагу на освіту, систему підвищення кваліфікації, критерії відбору та оцінки працівників у державному секторі.

Під час дослідження було детально розглянуто такі аспекти, як система навчання та підвищення кваліфікації працівників, зміна критеріїв оцінки ефективності та розвиток лідерських якостей в управлінні. Дослідження також запропонувало рекомендації, які можуть бути використані українськими органами влади для покращення системи службової кар'єри в публічному управлінні.

Ключові слова: службова кар'єра, публічне управління, публічні службовці, передові практики, критерії відбору, освіта, підвищення кваліфікації, система оцінки, Україна.

ABSTRACT

Hirna L. M. Service career of a state manager in advanced countries of the world: experience for Ukraine. - Manuscript.

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

The research focuses on the analysis of the service career of public managers in advanced countries of the world with the aim of identifying key features and transferring this experience for further use in Ukraine. The mechanisms of career development in countries with a high level of public administration were analyzed, attention was paid to education, the system of professional development, criteria for the selection and evaluation of public sector employees.

During the study, such aspects as the system of training and advanced training of employees, changing the criteria for performance evaluation and development of leadership qualities in management were considered in detail. The study also offers recommendations that the Ukrainian authorities could use to improve the system of career growth in public administration.

Key words: service career, public administration, public servants, best practice, selection criteria, education, professional development, evaluation system, Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ	8
1.1 Сутність службової кар'єри публічного службовця	8
1.2 Види службової кар'єри	21
1.3 Нормативно-правове регулювання службової кар'єри	29
РОЗДІЛ 2	
СЛУЖБОВА КАР'ЄРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В ПЕРЕДОВИХ КРАЇНАХ СВІТУ	35
2.1 Основні складові ефективної службової кар'єри публічного управлінця	35
2.2 Особливості просування по службі в країнах з відкритою моделлю державної служби	45
2.3 Службова кар'єра публічних управлінців в країнах із закритою моделлю	51
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	59
3.1 Механізм управління службовою кар'єрою	59
3.2 Кар'єра публічного управлінця в передових країнах світу: досвід для України	64
3.3 Роль самоменеджменту в посиленні службової кар'єри	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Україна, як сучасна країна, не може залишатися осторонь від глобальних тенденцій та досягнень в галузі публічного управління. Світ на сьогодні переживає час великих змін та інновацій, і службовці в передових країнах відіграють ключову роль у впровадженні сучасних методів управління та гармонізації внутрішнього та міжнародного досвіду.

Службова кар'єра - це суб'єктивно усвідомлені судження працівника (управлінця) про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самореалізації та задоволення працею. Це також поступове просування службовими сходами, зміна можливостей, навичок, вмінь та розмірів винагород пов'язаних з його діяльністю. Службова кар'єра - явище динамічне та багатофункціональне. На неї, впливає ряд чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що в свою чергу зумовлює специфіку її існування і функціонування. Важливим чинником службової кар'єри є поєднання інтересів управлінця, задоволення його життєвих потреб, визнання, саморозвиток та ефективне здійснення функціональних обов'язків.

Для успішної реалізації кар'єри публічного службовця важливими є знання сутності самоуправління, самоорганізації, самовиховання, технологій успіху в колективі, організаційно-правових основ державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також концептуальних основ і технологій управління професійно-посадовим розвитком персоналу та створення ефективної системи управління персоналом на державній службі.

Для успішного проходження кар'єри публічного службовця важливими є знання сутності самоуправління, самоорганізації, самовиховання, технологій успіху в колективі, організаційно-правових основ державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також концептуальних основ і

технологій управління професійно-посадовим розвитком персоналу та створення ефективної системи управління персоналом на публічній службі.

Обґрунтування вибору теми дослідження: дослідження даної теми важливе для подальшого розвитку публічного управління в Україні, забезпечуючи можливість впровадження кращих практик та вдосконалення системи управління персоналом у державних установах. Вітчизняні науковці досліджували та продовжують досліджувати питання службової кар'єри публічного управлінця, адже дана тема залишається актуальною. Серед вчених варто виокремити наукові праці: О.Антонової, Л.Білої-Тіунової, М.Карпи, Н.Липовської, Л.Прудіус.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні та аналізі досвіду побудови службової кар'єри публічного управлінця в передових країнах світу, та пошуку шляхів його впровадження в Україні з метою покращення службової кар'єри та ефективності державного управління.

Завдання дослідження є:

- навести сутність та основні види службової кар'єри;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання службової кар'єри публічного управлінця;
- дослідити структуру та особливості службової кар'єри в країнах, які відзначаються високими показниками розвитку та ефективності публічного управління;
- дослідити сучасні інструменти та методи управління, які застосовуються в передових країнах для досягнення кращих результатів у публічному секторі;
- визначити, які аспекти досвіду побудови службової кар'єри публічного управлінця в передових країнах можна успішно впровадити в Україні, враховуючи її специфіку та виклики.

Об'єкт дослідження – службова кар'єра у системі публічної служби.

Предмет дослідження – дослідження організації службової кар'єри публічного управлінця в передових країнах світу.

Методи дослідження: аналіз - цей метод включає в себе вивчення наукових джерел, наукових статей, звітів, законодавства та інших публікацій, що стосуються службової кар'єри публічних управлінців у передових країнах; порівняльний аналіз: порівняння даних та результатів дослідження між різними країнами, включаючи передові країни та Україну. Цей метод допомагає виділити схожість та відмінності в системах службової кар'єри; узагальнення, що дає можливість сформулювати загальні висновки щодо можливості застосування передового досвіду в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягають в тому, що вони дають змогу сформулювати конкретні підходи до ефективного запровадження в процесі організації службової кар'єри публічних управлінців в Україні передового зарубіжного досвіду. Крім того, важливим на сьогодні є дослідження особливостей організації службової кар'єри у період воєнного стану.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 84 сторінки. Список використаних джерел містить 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

1.1 Сутність службової кар'єри публічного службовця

Щоб зрозуміти природу кар'єри, необхідно визначити поняття та зміст кар'єри. Різні науки продовжують вивчати кар'єру як об'єкт управління. Зокрема, соціологія розуміє кар'єру як просування індивіда в адміністративній, соціальній, майновій, виробничій та інших ієрархіях, а також розглядає кар'єру як безперервне виконання роботи, яку індивід виконує протягом свого трудового життя.

Кар'єра є одним із практичних і наукових інтересів менеджменту. Однак інтерес до питань кар'єри не завжди був тісним, а залежав від ролі людського фактору в управлінні. Методологічні основи дослідження кар'єри були закладені управлінською школою "людських відносин", а також результатами соціології та психології.

Подальший розвиток кар'єрних досліджень відбувся в рамках організаційного менеджменту, управління людськими ресурсами та управління персоналом. В управлінських дослідженнях спостерігається усвідомлення мінливого взаємозв'язку між організацією та роллю технічних і людських ресурсів у досягненні успіху.

Поняття «кар'єра» запозичено з латинської мови через італійську, іспанську та французьку мови (лат. *carrus*, італ. *carriera*, ісп. *carrera*, франц. *carrière* - віз, візок). Звернення по енциклопедичних та словникових джерел свідчить про різне змістовне поняття «кар'єра». У результаті аналізу можна зробити висновок, що в основу концепції покладено різні підходи до характеристики окремих аспектів кар'єри, зокрема:

а) людська діяльність:

1) вид занять;

- 2) визначення професії;
- б) просування по службі:
 - просування у конкретній сфері діяльності;
 - 2) просування у будь-якій сфері;
- в) становище в суспільстві:
 - 1) шлях до успіху, певного місця в суспільстві;
 - 2) досягнення слави, вигоди;
- г) майбутнє:
 - 1) доля;
- д) складне визначення:
 - 1) успіх у просуванні професійними, соціальними, службовими, майновими та іншими ієрархічними щаблями;
 - 2) послідовність професійних ролей, статусів, видів діяльності в житті людини;
 - 3) біг, життєвий шлях, просування в якій-небудь сфері діяльності, досягнення відомості, матеріального благополуччя¹.

Правовими засадами регулювання службової кар'єри є: Загальна декларація прав людини 1948 р., Міжнародний пакт про цивільні й політичні права 1966 р.; закони України: «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» 06.09.2012 р., «Про запобігання корупції» 14.10.2014 р., «Про державну службу» 10.12.2015 р., законодавство про адміністративну, спеціалізовану і мілітаризовану службу.

Поняття «службова кар'єра» є відносно новим у чинному законодавстві про державну службу. Закон України «Про державну службу» 1993 р. вперше закріпив термін «службова кар'єра» у назві п'ятого розділу Закону, який містив у собі такі важливі елементи кар'єри, як: класифікація посад, ранги державних службовців, просування по державній службі, кадровий резерв.

¹ Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра державного службовця: сутнісна характеристика: науковий журнал. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2014. № 2. С. 97–107.

Службова кар'єра характеризується своїми основоположними ідеями, настановами, які виражають об'єктивні закономірності та визначають науково обґрунтовані напрями здійснення службової кар'єри, реалізації кар'єрного процесу, тобто принципами її здійснення, зокрема такі: законність; політична неупередженість; професіоналізм; конкурсність; об'єктивність; прозорість; пріоритет публічних інтересів; рівність доступу до службової кар'єри².

Слід мати на увазі, що як правове явище службова кар'єра є досить багатогранною та різноаспектною, а тому її характеристика була б неповною без виокремлення її видів:

- а) за місцем проходження:
 - 1) внутрішньоорганізаційна;
 - 2) міжорганізаційна;
- б) за змістом:
 - 1) посадова;
 - 2) професійна;
- в) за професійною спрямованістю:
 - 1) спеціалізована;
 - 2) неспеціалізована;
- г) за напрямом розвитку:
 - 1) вертикальна;
 - 2) горизонтальна;
 - 3) східчата;
 - 4) доцентрова (прихована);
- д) за можливістю здійснення:
 - 1) потенційна;
 - 2) реальна;
- ж) за швидкістю просування:
 - 1) рівномірною;

² Воронько О. П. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. Київ : УАДУ, 2010. 153 с.

2) прискорена;

3) стрімка.

Вітчизняні і зарубіжні автори у своїх публікаціях із питань кар'єри ставили різні акценти щодо визначення цього поняття і, як результат, були запропоновані різні визначення, але, проаналізувавши їх, можна виокремити три основні підходи:

а) у загальному аспекті кар'єра це:

1) динаміка соціально-економічного становища, характеристики статусів і ролей, форми соціальної активності індивідів у трудовій діяльності;

2) послідовність розвитку людства в основних сферах життя, динаміка ситуації;

3) активно сприяти вдосконаленню навчання та методів для забезпечення сталості суспільного життя;

б) в об'єктивно-організаційному аспекті кар'єра - це:

1) прогресивне просування по службі відповідно до кваліфікації та посади в міру того, як працівники підвищують свою компетентність і набувають професійного досвіду та навичок;

2) переміщення службовців відповідно до рангів та категорій в структурній управлінській ієрархії державної служби;

3) передбачає просування державних службовців на вищу посаду чи категорію або зміну сфери діяльності в межах однієї установи;

в) у суб'єктивно-індивідуальному аспекті кар'єра - це:

1) працівники самі роблять суб'єктивні висновки про свої кар'єрні перспективи, очікувані способи самовираження та задоволеність роботою;

2) взаємопов'язаний комплекс рішень щодо вибору певного варіанту майбутньої діяльності, виходячи з можливості подолання невідповідності між фактичним становищем особи та бажаним офіційним становищем;

3) усвідомлювати шлях, обраний для досягнення професійного або службового просування на посаду, що гарантує самоповагу працівника;

4) ряд особисто усвідомлених змін у ставленні, пізнанні та поведінці, пов'язаних з діяльністю та досвідом роботи у трудовому житті³.

Безперечно, взявши до уваги різноманітні аспекти та складові поняття «службова кар'єра» її особливості здійснення у сфері державної служби, слід зазначити, що службова кар'єра - це легітимне просування публічного службовця на вищу посаду або присвоєння вищого рангу з метою задоволення державних інтересів та реалізації цих інтересів.⁴

У зв'язку з тим, що службова кар'єра є багатовимірним і непростим правовим явищем, специфіка її змістовного навантаження проявляється в різних етапах її визнання та характеристики. Посилаючись на наукові дослідження кар'єри, а також аналізуючи чинне законодавство про державну службу, можна виокремити такі аспекти:

а) соціальний. Кар'єра характеризується насамперед своїм соціальним виміром, тобто сприйняттям кар'єри зі сторони соціуму. Службова кар'єра не може здійснюватися:

- 1) поза суспільством;
- 2) без участі суспільства;
- 3) на шкоду суспільству.

Зазначене можна обґрунтувати тим, що у перебігу розвитку суспільства визначаються:

- 1) певні кар'єрні шляхи, як досягти певного рівня успіху в професійній сфері діяльності;
- 2) застарілі уявлення про характер руху по цих маршрутах, швидкість, стрімкість, траєкторію кар'єри, ступінь її швидкого розвитку;
- 3) методи її реалізації.

Ці критичні фактори успіху є особливим критерієм, за яким суспільство оцінює кар'єру окремих працівників. Соціальний аспект роботи публічного

³ Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра публічного службовця: теорія і правове регулювання : автореф. дис. д-ра юрид. наук «Одеська юридична академія». Одеса, 2012. 39 с.

⁴ Василевська Т. Е. Саламатов В. О. Етика державного управління: навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.

службовця полягає також у тому, що публічні службовці – це соціальні та правові інститути, які служать суспільству, захищають суспільство та створюють належні умови для його існування.

б) правовий. Оскільки сферою службової кар'єри у цьому дослідженні є публічна служба як правова система адміністративного права – це система правовідносин, пов'язаних з виникненням, зміною та припиненням публічних послуг. Таким чином, правовий аспект службової кар'єри - це, в першу чергу, система певних правовідносин, які регулюються нормами права.

Правовий аспект кар'єри регулює державну службу і характеризується правовим режимом, що складається з норм конституційного, адміністративного, податкового, трудового та кримінального права.

в) організаційний. Цей аспект визначає службову кар'єру як особливий механізм, покликаний створювати його основи (правові, структурні, процедурні), так і гарантувати його реалізацію. Організаційний аспект є складним механізмом який становить ряд чинників:

- 1) правові норми;
- 2) державна посада;
- 3) учасники службової кар'єри (публічний службовець і суб'єкт призначення);
- 4) державно-службові правовідносини.

Безперечно, до цього переліку можна було б додати й інші елементи (форма, метод, управління), але перераховані вище елементи є першорядні в механізмі розвитку кар'єри;

г) процедурний. Враховуючи те, що службова кар'єра розкривається у проходженні через певні етапи, стадії, провадження, які безпосередньо пов'язані з адміністративними процедурами, що гарантують існування публічної кар'єри як правового явища⁵.

⁵ Дементов В.О. Розвиток державної служби в умовах реформування державного управління в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2014. 23 с.

Майже всі структурні елементи кар'єри службовця підтримуються низкою адміністративних процедур, зокрема:

1) щодо набуття статусу державного службовця:

- конкурс;
- зарахування на посаду;
- прийняття Присяги;
- присвоєння первинного рангу (класного чину, звання);
- ведення особових справ;
- спеціальні перевірки;

2) щодо просування за рангами та посадами:

- присвоєння вищого рангу (класного чину, звання);
- переведення на вищу посаду;

3) оцінювання публічного службовця:

- атестація;
- оцінка діяльності публічного службовця;
- підготовка службової характеристики;

4) щодо припинення службових відносин:

- відставка;
- з ініціативи публічного службовця;
- з ініціативи суб'єкта призначення;
- втрата або обмеження у праві перебувати на державній службі;
- за об'єктивних обставин⁶.

д) структурний. З огляду на те, що службова кар'єра є непростим правовим явищем, яке характеризується, не лише своїми особливостями, принципами та функціями, а й структурою. Ця структура складається з взаємопов'язаних, взаємообумовлених і взаємозалежних елементів, які характеризують правову природу і зміст трудового стажу, своєрідність його реалізації та порядок здійснення адміністративних процедур на публічній

⁶ Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення публічного управління в Україні: монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 330 с.

службі. Структурні аспекти кар'єри дозволяють вивчати весь процес кар'єри. Тобто від початку кар'єри, від отримання посади на державній службі, до кінця кар'єри, а саме її завершення.

ж) публічно-індивідуальний. Цей подвійний аспект визначає розгляд публічної кар'єри з точки зору сполучення суспільних та особистих інтересів. Іншими словами, заохочення публічних службовців та надання їм можливості досягти успіху сприяє успішності їхньої професійної діяльності, що відображається на результатах діяльності органу державної влади..

Індивідуальний аспект службової кар'єри розкриває особливості її бачення публічним службовцем, тобто він пов'язаний і з суб'єктивною оцінкою (самооцінкою) характеру проходження свого кар'єрного перебігу, перехідних результатів розвитку кар'єри. Згідно до цього аспекту кар'єра - це:

1) об'єктивна оцінка суб'єкта призначення щодо діяльності публічного службовця та його кар'єрні можливості у державному органі;

2) особисті усвідомлені судження про майбутнє службовця, очікувані способи самовираження та перспективи діяльності.

Варто зазначити, що службова кар'єра має низку характеристик, які відрізняють її від інших видів кар'єри (наприклад наукової, спортивної, мистецької, релігійної)⁷. Так службова кар'єра:

а) є стратегічною. Публічна кар'єра є стратегічною за своєю природою, і її суть полягає у просуванні майбутньої кар'єри людини (державної, політичної, майнової, наукової та соціальної). Якщо врахувати той факт, що для державних органів, які визначаються чітко визначеною ієрархією, і для публічної служби, яка за своєю природою є ієрархічною системою державних посад і звань, ця особливість є особливо важливою, оскільки вона є рушійною силою, що визначає і стимулює кар'єрне просування;

б) динамічною. Як правило, службова кар'єра характеризується відповідним рухом вперед, це означає, що становище публічних службовців з

⁷ Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів публічної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.

точки зору кар'єрного просування постійно змінюється. Саме для таких змін і відбувається кар'єрний розвиток, в якому слід виокремити такі етапи службової кар'єри:

1) прийняття на публічну службу, знайомство зі своїми обов'язками, проходження випробувального терміну та професійної підготовки, набуття початкового досвіду;

2) становлення: пристосування до обраної галузі, формування системного розуміння структурно-функціональних зв'язків, особливостей управлінської роботи, призначення на нижчі управлінські посади;

3) сталість: оволодіння професією, досягнення стійкого становища в установі;

4) зрілість: максимізація кар'єрного потенціалу, перевищення кваліфікації та посадових вимог, здобуття авторитету, привабливий імідж, висока оцінка;

5) завершення: високий статус, визнання професіоналізму та компетентності, відзначення досягнень, усвідомлення необхідності ділитися своїми знаннями та досвідом з іншими, перехід на патронатні посади;

в) відбувається у просторі та часі. Публічна кар'єра нерозривно пов'язана з простором і часом, що не лише характеризує її, а й передусім забезпечує її існування як правової категорії. Кар'єра здійснюється однією людиною по відношенню до інших і за участю інших, і можлива лише в певному просторі, наповненому людьми. Кар'єру неможливо зробити за один день. Іншими словами, для досягнення кар'єри потрібен певний (зазвичай нормативно визначений) проміжок часу, протягом якого службовці доводять свою значущість, індивідуальність, компетентність та відповідність критеріям конкретної державної посади, отримують нагороди, визнання за свої досягнення тощо. Час є критерієм оцінки публічної кар'єри, який може визначати її тип - стрімкий, прискорений чи застійний;

г) нерозривно пов'язана з публічною діяльністю. Кар'єра нерозривно пов'язана з характером діяльності особи, оскільки саме діяльність визначає її

тип. Переслідуючи особисте та суб'єктивне бажання досягти певного суспільного щабля, посадові особи здійснюють публічно-владні повноваження від імені держави з метою забезпечення виконання державних обов'язків і функцій та задоволення власних кар'єрних інтересів. Публічні службовці не можуть продовжувати кар'єру поза межами державної служби. Іншими словами, перехід публічного службовця до інших видів діяльності (політичної, приватної, релігійної тощо) є підставою для припинення його кар'єри на державній службі;

д) поєднання особистими і суспільними інтересами. Поєднання бажання публічного службовця набути певного рівня успіху, з одного боку, і бажання, щоб цей успіх був важливим для інтересів державного органу, з іншого, є необхідною умовою для кар'єри. Іншими словами, бажання публічного службовця просуватися службовими щаблями має бути пов'язане з публічним інтересом державних інституцій. При цьому ініціатором розвитку кар'єри публічного службовця може бути як сам державний службовець, так і державна установа. Крім того, поєднання особистих і публічних інтересів проявляється і в тому, що особисті кар'єрні інтереси службовця реалізуються тоді, коли він здійснює виключно публічну діяльність від імені держави і на благо суспільства;

ж) кінцева мета - успіх. Шлях до успіху і процес його досягнення - це кар'єра. При цьому поняття "успіх" може мати різне значення залежно від сприйняття публічного службовця:

- 1) певна державна посада;
- 2) незалежність;
- 3) високе суспільне становище;
- 4) влада;
- 5) престиж;
- 6) матеріальне становище;

7) нагорода тощо⁸.

Здійснення публічної кар'єри можливе завдяки активній поведінці сторін суспільних відносин - публічного службовця та суб'єкта призначення. Необхідною умовою є не лише позитивна дія відповідних сторін, а й їхня взаємодія, яка проявляється, насамперед, у здійсненні певних узгоджених дій, прийнятті рішень тощо (наприклад переведення на вищу посаду за умови підвищення кваліфікації, одержання необхідної освіти, атестації публічного службовця за виконання ним певних умов).

Таким чином, об'єднуючим фактором, що гармонізує публічний інтерес (суб'єкта призначення) з особистим інтересом (державного службовця) і створює доцільність, яка мотивує ту чи іншу їхню дію, є взаємодія учасників процесу. Іншими словами, публічні службовці повинні мати чітке розуміння того, якого успіху вони хочуть досягти як службовці, і як цей успіх буде виражений⁹.

Таким чином, кар'єрний розвиток працівника зумовлений певними мотивами, визначеними самим публічним службовцем. Водночас кар'єрний розвиток особи є мотивуючим і для суб'єкта призначення, оскільки ці мотиви виражаються в досягненні найвищих і найважливіших результатів у діяльності публічного службовця.

У контексті реформи державної служби слід зазначити, що кар'єра публічних службовців, як важливий елемент цієї системи, має суттєве значення для ефективності та результативності державної служби, професіоналізму та компетентності публічних службовців. Водночас сама службова кар'єра як правова категорія потребує реформування, насамперед, на нормативному рівні. Реформа полягає у правовому врегулюванні таких

⁸ Михайловська Є. В. Службова кар'єра державних службовців сфери освіти і науки в системі державного управління України. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.* Суми, 2020. Ч. 2. С. 125–128.

⁹ Баранцева К. К. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід та досвід України. *Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби)*. Науковий журнал. Київ, 2010. С. 8–30.

ключових питань, як визначення поняття "кар'єра" та її елементів, принципів кар'єри, організаційно-правових засад управління кар'єрою та встановлення правових гарантій реалізації кар'єри публічних службовців.

На нашу думку, кар'єра - це не тільки просування по службі, адже життя людини поза роботою має також значний вплив на кар'єру, є частиною кар'єри. Кар'єра - це система взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів. Розглядаючи поняття кар'єри з точки зору сучасної теорії мотивації, можна зробити висновок, що кар'єра як елемент управління персоналом безпосередньо пов'язана з мотивацією діяльності.

Згідно теорії мотивації А. Маслоу, в основі поведінки людини містяться її потреби, які можна розділити на п'ять груп:

а) фізіологічні потреби, які необхідні для виживання людини (їжа, вода, відпочинок);

б) потреба у безпеці і впевненості у майбутньому, іншими словами це захист від фізичних та інших небезпек з боку навколишнього світу і впевненість, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому;

в) соціальні потреби - необхідність у соціальному оточенні (спілкування з людьми, відчуття підтримки тощо);

г) потреба у повазі, визнання з боку оточуючих і прагнення до особистих досягнень;

д) потреба в самовираженні - потреба в особистісному зростанні та реалізації потенціалу¹⁰.

Згідно з теорією очікувань В. Врума, потреби є не лише передумовою мотивації досягнення цілей, але й типом вибору поведінки. Процесуальна теорія очікувань стверджує, що поведінка працівників визначається поведінкою:

¹⁰ Соколенко В. А. Клиженко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХП» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»)*. Харків: НТУ «ХП». 2013. № 69 (1042). С.83–87.

а) керівників, які за певних умов стимулюють роботу своїх співробітників;

б) працівників, які переконані, що отримають винагороду за певних умов;

в) працівників і керівників: керівники припускають, що працівники отримають певний рівень винагороди, якщо їхні показники певною мірою покращаться;

г) співробітники, порівнюють розмір винагороди, яка є необхідною для задоволення конкретних потреб¹¹.

Так, згідно з теорією очікування, в будь-якій ситуації люди хочуть:

а) отримати максимальну віддачу від того, що вони хочуть, в тому числі і від просування по службі;

б) знати свої перспективи зростання.

Теорія справедливості припускає, що очікуваний взаємозв'язок між продуктивністю та просуванням по службі може сприяти підвищенню залученості працівників.

Ефективність мотивації систематично визначається працівником не за допомогою певної групи факторів, а з огляду на оцінку винагород, наданих іншим працівникам, які працюють в тому ж системному середовищі. Працівники оцінюють розмір своєї винагороди порівняно з винагородами інших працівників¹².

Отож, якщо звести ці теорії до одного висновку, можна сказати, що мотивація людей визначається їхніми очікуваннями та сприйняттям справедливості. Службовці зазвичай мають певні очікування від своїх дій, і якщо ці очікування виконуються, це підвищує їхню мотивацію. Також важливо, щоб службовці вважали ситуацію справедливою, інакше це може негативно вплинути на їхню мотивацію. Таким чином, розуміння та

¹¹ Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Науковий журнал: Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.

¹² Гайдученко С.О. Мотивація персоналу електронний журнал. 2012. № 2. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf>

врахування очікувань та справедливості грають важливу роль у стимулюванні людей.

1.2 Характеристика основних видів службової кар'єри

Загальною підставою для успішної кар'єри є прагнення людини досягнути становища, яке дало б їй можливість найбільш повно задовольнити свої потреби. Тобто кар'єру можна розглядати як цілеспрямований процес ефективного освоєння людиною основних сфер середовища її життєдіяльності: сімейної, трудової, рекреаційної тощо.

У плануванні кар'єри може бути застосований ряд формалізованих процедур, що враховують сучасні тенденції організаційного розвитку та вимоги науки управління.

В основі програми планування кар'єри - прагнення поєднати потреби державного органу з інтересами (професійними і особистими) публічних службовців. Для державного органу розрахунок полягає в більш високому рівні віддачі публічних службовців, зацікавлених у своїй кар'єрі, тобто в можливості досягти певного службового становища (розвиток по вертикалі) або більш змістовною, різноманітною, краще відповідає професійним інтересам роботи (розвиток по горизонталі)¹³.

Одним з найважливіших факторів для керівника є відповідальність за розвиток підлеглих, а також за планування їхньої кар'єри. Ініціатива може йти від керівника або від підлеглого. Але керівник повинен спонукати в підлеглих прагнення до розвитку кар'єри і до розробки індивідуальних кар'єрних планів, хоча участь у них - справа добровільна. Керівнику ж належить право схвалити їх або відкинути, ввести необхідні, на його погляд, корективи в кар'єрні плани публічного службовця.

Управління - система періодичної (регулярної) оцінки результатів праці службовця або продемонстрованих навичок, підходів до виконання роботи (за

¹³ Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро: ДРІЛУ НАДУ. 2017. 332 с.

місяць, квартал, рік) відповідно до цілей (стандартами) і завданнями (результатами) діяльності, встановленими для даної посади¹⁴.

Виділяють такі найбільш поширені типи кар'єри:

- корпоративна: орієнтація на стабільність, дохід, вертикальне зростання (прагнення до керівних позицій);
- професійна: орієнтація на професійний розвиток, зміст роботи, горизонтальне зростання;
- статична: орієнтація на стабільність, комфорт, умови праці;
- творча: орієнтація на створення нового, пошук і захоплення своєю справою, генерацію ідей;
- паралельна: орієнтація на диференціацію професії та доходів;
- змішана: поєднання декількох типів кар'єри¹⁵.

Кар'єру можна поділити на професійну та державну, ми вважаємо за доцільне застосовувати саме цю класифікацію до публічних службовців, оскільки вона узгоджується із законодавством та відповідає специфіці державної служби.

Таким чином, професійна кар'єра - це становлення публічного службовця як професіонала, що відбувається протягом усього його життя як кваліфікованого фахівця у сфері державної служби. Ця кар'єра характеризується різними етапами, через які проходить публічний службовець у процесі своєї професійної діяльності: навчання, просування по службі, професійне зростання, підтримка індивідуального професійного розвитку та вихід на пенсію.

¹⁴ Артеменко Н. Ф. Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро, 2012. 184 с.

¹⁵ Красношарпа В. І. Управління людськими ресурсами: електронний журнал. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/efdu_2013_35_26.pdf

Публічна кар'єра або внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає зміни в офіційному статусі публічних службовців, переважно в межах формальної структури організації¹⁶.

Існує чотири моделі розвитку кар'єри:

- вертикальна кар'єра - переміщення на інший рівень структурної ієрархії;

- горизонтальна кар'єра - переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії з одночасним розширенням прав та обов'язків на існуючій посаді;

- ступінчаста кар'єра – поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри, при якій просування працівника по службі чергується з вертикальним та горизонтальним зростанням;

- доцентрова кар'єра – переміщення працівників ближче до керівних посад. Це виражається у зміні соціальної ролі державних службовців, включенні до елітних груп та наближенні до керівних посад без зайняття вищих посад¹⁷.

Залежно від того, які базові потреби та цінності лежать в основі кар'єрної мотивації і є критеріями успіху, типи кар'єри можна класифікувати з точки зору мотивації:

- владна – цей тип кар'єри пов'язаний або зі зростанням формального впливу в організації через підвищення офіційного статусу, або зі зростанням неформального авторитету публічного службовця в організації;

- кваліфікаційна – цей тип кар'єри пов'язаний із зростанням професіоналізму та компетентності державного службовця;

¹⁶ Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців . *Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні*: електронний науковий фаховий журнал. 2017. № 3. URL:<http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2015-1/doc/4/04.pdf>

¹⁷ Ващенко К. О., Серьогін С. М., Бородін Є. І. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

- статусна - підвищення соціального статусу публічних службовців в організації. Це виражається у присвоєнні інших рангів або почесних звань за видатні заслуги у розвитку організації;

– монетарна – цей тип кар'єри спрямований на підвищення рівня оплати праці публічних службовців..

За швидкістю та послідовністю проходження етапів кар'єри, а також за орієнтацією на перспективу та особистим сенсом кар'єри розрізняють такі типи кар'єрного процесу:

- суперавантюрна кар'єра. Суперавантюрна кар'єра передбачає дуже високий темп просування, при якому пропускається значна кількість проміжних етапів, а сфера діяльності іноді швидко змінюється. Особиста мотивація такої кар'єри полягає в забезпеченні багатства, влади. Вона може бути випадковою, за сприятливого збігу обставин, або за рахунок більш впливових лідерів. Суперавантюрні кар'єри часто закінчуються невдачею;

- авантюрна кар'єра. Характеризується стрибками між кількома рівнями роботи з досить високими темпами просування. Також можлива суттєва зміна сфери діяльності. Основними мотивами такої кар'єри є задоволення, влада та самореалізація. Цей тип кар'єри поширений на виборних посадах державної служби, при патронажі та наймі на роботу на основі особистої лояльності;

- традиційна (лінійна) кар'єра. Традиційна (лінійна) кар'єра. Передбачає поступове просування по службі, іноді з перескоком через щабель, можливим короткочасним пониженням у посаді або затримкою у просуванні на досить тривалий період часу. Метою такої кар'єри є накопичення знань, досвіду та взаємодії з людьми. Успішність кар'єри залежить від ефективності та серйозності підходу до планування розвитку людських ресурсів в органах виконавчої влади;

– послідовно-кризова кар'єра. Цей тип кар'єри характеризується середніми темпами просування по службі, боротьбою за збереження посади, орієнтацією на особисті інтереси, підготовкою до змін та ефективною адаптацією;

– прагматична кар'єра. Цей тип кар'єри характеризується тим, що його представники надають перевагу найпростішим способам вирішення кар'єрних проблем. Для нього характерна зміна сфери діяльності у відповідь на соціально-економічні, технічні, технологічні та маркетингові зміни. Переміщення відбувається в межах одного рівня управління;

– завершальна кар'єра. Цей тип кар'єри характерний для публічних службовців наприкінці їхньої кар'єри. Основний інтерес цього типу кар'єри полягає в збереженні посади і підтримці авторитету в колективі;

– перетворююча кар'єра. Цей тип кар'єри характеризується високими темпами просування, яке може бути швидким або поступовим. Цей тип кар'єри підходить для тих, хто зацікавлений у підкоренні нових сфер, висуває неординарні ідеї та дивиться в майбутнє;

– еволюційна кар'єра. Кар'єра публічних службовців розвивається в міру того, як організація розширюється, а їхній авторитет серед колег зростає, тому їхній вплив на управління організацією завжди більший. Такий розвиток кар'єри пов'язує особисті та суспільні інтереси, що є позитивним як для публічних службовців, так і для організації вцілому¹⁸.

З точки зору часу, кар'єру можна розділити на нормальну, повільну, швидку і стрімку. Нормальна кар'єра – це кар'єра поступового просування через поступове накопичення професійного досвіду. Час перебування на кожній посаді – 3 – 5 років. Повільна кар'єра характеризується тривалим перебуванням на одній посаді приблизно в 1,5-2 рази довше, ніж при нормальній кар'єрі. Швидкісна кар'єра характеризується швидкими, але послідовними переміщеннями, перебування на одній посаді в 2-3 рази менше, ніж при нормальній кар'єрі. Десантна кар'єра – це переважно добровільні кар'єрні зміни, як правило, на керівні посади.

У науковій літературі також існує класифікація кар'єри на основі видів діяльності та спеціалізації публічних службовців:

¹⁸ Мосора Л. С. Публічна служба: практикум. Івано-Франківськ, 2022. 82 с.

а) ситуаційна кар'єра – заснована на тому, що якщо службовець щасливий, його кар'єра може швидко розвиватися, тоді якщо він не щасливий, відбувається кар'єрний крах. Підвидами цієї кар'єри є:

1) кар'єра “від начальника”. Цей тип кар'єри має мало спільного з волею публічного службовця; просування по службі та кар'єрний розвиток визначаються рішеннями керівництва. Зацікавлені в такому типі кар'єри можуть формувати систему роботи і використовувати підлабузництво, щоб задовольнити бажання начальства;

2) кар'єра “від об'єкта”. Соціальний статус публічного службовця підвищується в міру розвитку та інтеграції підрозділів організації;

3) кар'єра “по трупах”. Цей тип кар'єри характерний для публічних службовців, які мають сильне бажання рухатися вперед і зацікавлені в кар'єрному зростанні. На практиці такі особи можуть демонструвати неконструктивні поведінкові риси в командній роботі, що може призвести до негативних соціальних оцінок і нехиті до співпраці та взаємодопомоги.

б) системна кар'єра – цілеспрямована, усвідомлена побудова кар'єри публічного службовця. Публічні службовці намагаються пов'язати всі складові своєї кар'єри, мінімізувати можливий вплив випадкових факторів і протистояти їм за допомогою системного підходу та системних засобів. Такий тип кар'єри є позитивним як для публічних службовців, так і для органів державної влади. Це пов'язано з тим, що він гарантує відбір та ефективне розміщення персоналу в організації, а також розвиток компетенцій публічних службовців¹⁹.

Основними підвидами цієї кар'єри є:

1) «трамплін» – стабільна вертикальна кар'єра до досягнення високого рівня, потім стрибок з “трампліну”- вихід на пенсію;

¹⁹ Воронько Л. О. Успішна кар'єра публічного службовця: сутність, умови та фактори побудови. *Державне управління: теорія та практика: науковий журнал*. Київ, 2013 №1. С. 1–11.

2) «сходи» – поетапна вертикальна кар'єра з чітко визначеним терміном перебування на кожній посаді;

3) «змія» – горизонтальне переміщення публічного службовця з однієї посади на іншу, з відносно коротким терміном перебування на кожній посаді;

4) «роздоріжжя» – вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за результатами атестації та оцінювання публічних службовців.

Ключовим елементом будь-якої службової кар'єри в публічному управлінні є професійний розвиток, набуття досвіду та навичок у відповідних галузях, а також відповідність законам та етичним стандартам. Успіх у цій галузі може бути досягнутий через відданість, освіту, здатність до співпраці та розвиток аналітичних та керівницьких навичок.

Службова кар'єра в галузі публічного управління може включати в себе різноманітні посади і ролі в урядових, муніципальних або інших органах публічного управління. Вона може розвиватися на різних рівнях - від муніципалітетів до центральних владних структур. Ось кілька типових етапів в службовій кар'єрі в публічному управлінні:

- початковий рівень: можна почати свою кар'єру на посаді асистента, аналітика або спеціаліста з документування в різних державних органах або муніципалітетах. На цьому етапі зазвичай здобувається досвід і знання про процеси та процедури управління.

- середній рівень: після кількох років досвіду на початковому рівні можна рухатися вгору і отримувати більш відповідальні посади, такі як менеджер проекту, начальник відділу або районний керівник, можуть бути наступними кроками.

- високий рівень і керівництво: у міру того, як розвивається кар'єра, можна претендувати на вищі посади, такі як директор департаменту, міністр,

заступник міністра або навіть голова уряду. На цих посадах буде відповідальність за прийняття стратегічних рішень та розробку політики²⁰.

Для розвитку успішної кар'єри в публічному управлінні важливі такі навички, як аналітика, лідерство, комунікація, здатність приймати рішення та розуміння законодавства і політики. Також це вимагає постійного навчання та адаптації до змін у суспільстві та політичних умовах²¹.

Службова кар'єра характеризується такими принципами, як:

- законність;
- політична нейтральність;
- професійність і компетентність;
- конкурсність;
- об'єктивність;
- прозорість;
- пріоритет публічних інтересів;
- рівність доступу до службової кар'єри.

Можна зробити висновок, що основні види службової кар'єри в публічному управлінні визначаються специфічними особливостями та вимогами цієї галузі, але незалежно від конкретної форми кар'єрного розвитку, ключовими елементами для успішної службової кар'єри в публічному управлінні залишаються відданість громаді, розуміння публічних інтересів та здатність до адаптації до змін у суспільстві та адміністративному середовищі.

²⁰ Григоренко А. М. Ушкальов В. В. Організація діяльності публічного службовця: формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків : конспект лекцій. Харків: ХНЕУ. 2010. С 80.

²¹ Григоренко А. М. Ушкальов В. В. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби. Харків : ХНЕУ, 2007. С. 80.

1.3 Нормативно-правове регулювання службової кар'єри публічного управлінця

На сьогоднішній день, в Україні існує достатня законодавча база, яка регулює питання функціонування публічної служби, її прав та обов'язків. Багато законів покликані регулювати всі додаткові відносини, які виникають між різними суб'єктами в процесі надання публічних послуг.

На нашу думку, чинне законодавство про державну службу в Україні є досить несистематизованим і складається переважно з підзаконних актів. Правовою основою державної служби є Конституція України. Конституція України встановлює важливі напрямки для здійснення та розвитку дійсно фундаментальних принципів політичної служби, державної служби, судової служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Законодавством визначено державну службу, як інститут держави, котрий використовує державну владу, розпоряджається державними коштами, надає послуги і створює адміністративний простір для взаємодії між державою і суспільством.

Публічний службовець задля служіння народові України прокладає свій нелегкий шлях. Тому тенденціями розвитку службової кар'єри в публічному управлінні є сформований корпус публічних службовців з високим рівнем професійної компетентності, відчуттям відповідальності, які здатні вирішувати завдання держави та їх функції²².

Вибір кар'єри – це більше, ніж просто рішення про те, чим кожен збирається заробляти собі на життя. Загальні цілі процесу кар'єри службовців мають: гарантувати спадкоємність управління, забезпечувати перспективним працівникам навчання й набуття практичного досвіду, який дасть змогу їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти, надати

²² Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

підтримку службовцям, які мають потенціал, у разі їх бажання реалізувати його та зробити успішну кар'єру в організації²³.

Основну роль у регулюванні публічної служби відіграють такі нормативно-правові акти:

- 1) Конституція України (1996 р.);
- 2) Закон України «Про державну службу» (2015 р.);
- 3) Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.);
- 4) Закон України «Про запобігання корупції» (2014 р.);
- 5) Закон України «Про очищення влади» (2014 р.).

Окремі питання службової кар'єри регулюються такими нормативно-правовими актами:

- 1) Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (2016 р.);
- 2) Постанова КМУ «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» (2016 р.);
- 3) Постанова КМУ «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» (2016 р.) тощо.

Накази НАДС та міністерств:

- 1) Наказ Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства охорони здоров'я України «Про порядок надання медичного висновку у зв'язку з неможливістю виконання державним службовцем службових обов'язків за станом здоров'я» (2016 р.);
- 2) Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів

²³ Мельник А. Ф. Васіна А. Ю. Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник. Харків: ВД «Професіонал», 2006. 464 с.

державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)» (2016 р.);

3) Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку видачі довідок про заробітну плату для призначення пенсій окремим категоріям осіб у разі ліквідації державних органів, у яких особи працювали, а також перейменування (відсутності) їхніх посад» (2017 р.) тощо.

і) Інші НПА.

Планування та розвиток кар'єри публічних службовців у сфері державної служби є необхідною складовою частиною ефективної діяльності інституту публічної служби, ключовим елементом процесу перебування публічного службовця на посаді. Службова кар'єра зводиться до того, що з моменту прийняття працівника на державну службу й до запропонованого звільнення з роботи необхідно організувати планомірне просування публічного службовця на посадах²⁴.

Важливо, що початок службової кар'єри відбувається з прийняття на державну службу після проходження конкурсу, складання присяги та присвоєння відповідного рангу.

До речі, встановлено 9 рангів для державних службовців, де 1,2,3 ранг – присвоюють державним службовцям категорії «А», 3,4,5,6 – державним службовцям категорії «Б» та 6,7,8,9 – державним службовцям категорії «В»²⁵.

Варто відзначити, що найнижчий ранг (в межах відповідної категорії) присвоюють державному службовцю який вперше призначається на посаду. Звісно, що черговий ранг – присвоюється через кожні 3 роки враховуючи його результати оцінювання в службовій діяльності.

Що стосується, служби на посаді в органі місцевого самоврядування — це професійна та постійна діяльність громадян України на посадах в органах місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення реалізації

²⁴ Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навч. посібник. Тернопіль : Крок. 2015. 243 с.

²⁵ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

територіальними громадами місцевого самоврядування та окремих наданих законом повноважень органів виконавчої влади. На відміну від зазначених видів публічної служби цей вид не пов'язаний з державною діяльністю, державною посадою і, як правило, з реалізацією державних функцій і повноважень (крім делегованих).

В органі місцевого самоврядування особливостями служби на посаді є:

а) забезпечення реалізації завдань і функцій органів місцевого самоврядування та делегованих державних повноважень;

б) зайняття посад в органах місцевого самоврядування;

в) регламентація Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

г) виборність посад як один із способів (крім конкурсу, призначення, зарахування) заміщення посади в органі місцевого самоврядування;

г) оплата праці за рахунок місцевого бюджету.

Служба в органах місцевого самоврядування багато в чому має спільні риси з державною службою. Водночас особливості її організації, функціонування і проходження зумовили необхідність прийняття Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», який є основним законодавчим актом щодо цієї служби. Однак у тій частині, яка не врегульована нормами Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», діють норми Закону «Про державну службу»²⁶.

Надзвичайно важливе значення для розуміння сутності інституту публічної служби мають принципи публічної служби — основоположні ідеї, які відбивають об'єктивні закономірності та визначають напрямки реалізації компетенції, завдань і функцій органів публічної влади, статусу публічних службовців.

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про державну службу» до принципів державної служби належать: служіння народу, демократизм і законність,

²⁶ Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 20.05.1997 р. № 280/97-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

гуманізм і соціальна справедливість, пріоритет прав людини і громадянина, професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі, персональна відповідальність за виконання службових обов'язків і дисципліни, дотримання прав і законних інтересів органів місцевого та регіонального самоврядування, прав підприємств, установ, організацій та об'єднань громадян.

Організація публічної служби має базуватися на принципах:

- верховенства права — підпорядкованість діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб потребам реалізації прав людини, забезпечення їх пріоритетності перед усіма іншими цінностями;

- законності — обов'язок посадових осіб діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

- патріотизму і публічності — віддане служіння українському народові та пріоритетне ставлення до забезпечення загального інтересу при виконанні службових обов'язків;

- професійності — компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання службових обов'язків;

- політичної нейтральності — утримання політичного службовця від демонстрації свого ставлення до політичних партій, а також власних політичних поглядів та недопущення їх впливу на виконання службових обов'язків;

- прозорості і відкритості — забезпечення обов'язковості оприлюднення публічної інформації органом влади та можливість отримання відкритої (несекретної) інформації про діяльність органів влади і публічних службовців за запитом громадянина;

- стабільності — призначення публічних службовців на невизначений строк, незалежність персонального складу корпусу публічної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів;

- добросовісності — спрямованість дій публічного службовця на захист публічного інтересу та відмова від керівництва приватним інтересом при здійсненні наданих йому повноважень²⁷.

Можна зробити висновок, що нормативно-правове регулювання службової кар'єри публічного управлінця визначає стабільні та системні принципи розвитку кадрового потенціалу в сфері публічного управління. Це сприяє уникненню відхилень та забезпеченню послідовності у кар'єрному рості. Нормативно-правові акти чітко визначають критерії та процедури оцінки відповідності для публічних управлінців на різних етапах їх службової кар'єри, також це забезпечує прозорість та об'єктивність в оцінці професійних якостей та досягнень.

²⁷ Шарая А. П. Принципи державної служби: законодавче закріплення: навч. посіб. Київ: ВД «Декор», 2018. 451 с.

РОЗДІЛ 2

СЛУЖБОВА КАР'ЄРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В ПЕРЕДОВИХ КРАЇНАХ СВІТУ

2.1 Основні складові ефективної службової кар'єри публічного управління

Згідно ст.1 Закону України «Про державну службу» (2015 р.), державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Таким чином, професійна діяльність державних службовців передбачає активну участь в системі публічного управління та адміністрування, є багатофункціональним складним явищем, яке має свій зміст, свою структуру та особливості.

У науковому дискурсі прийнято вважати, що публічні службовці — це особи, що обіймають адміністративні посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольно-наглядових та інших управлінських функцій, а також наданням адміністративних і публічних послуг. Одна з переваг професії публічного службовця полягає в можливості брати участь в аналізованні та оцінюванні публічних програм, політики, законів та управлінських проблем²⁸.

Українськими науковцями публічна служба розглядається як професійна, політично нейтральна цивільна служба в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, тобто двома основними видами публічної служби розглядається служба в органах державної влади (державна служба) та служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба).

З метою чіткого визначення поняття публічного службовця слід врахувати ознаки, які притаманні лише публічним службовцям. Це, зокрема,

²⁸ Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

зайняття посади в органі публічної влади, виконання завдань держави (громади) в межах покладених на них обов'язків і наданих прав, фінансування з державного (або місцевого) бюджету.

З адміністративно-правової точки зору публічний службовець має особливі службові повноваження. Крім того, на публічного службовця покладаються підвищені заходи відповідальності, в тому числі дисциплінарної та кримінальної, що пов'язане зі специфікою виконуваних функцій²⁹.

Підстави для класифікації публічних службовців є достатньо різні. Наприклад, світовий досвід публічної служби визначає таку класифікацію:

- за територіальною належністю організації, в якій працюють публічні службовці, їх можна поділити на службовців центральних та місцевих адміністративних органів.

- за публічно-правовим статусом організації, в якій працюють публічні службовці, розрізняють державних та муніципальних службовців.

- за сферою функціонування публічної служби виділяють службовців мілітаризованої, дипломатичної та інших видів спеціалізованої служби³⁰.

Службовців органів виконавчої влади відносять до загальної цивільної служби або її аналогу в інших державах.

За характером виконуваних функцій публічних службовців поділяють на такі групи (категорії): адміністративну, виконавчу, професійну та допоміжно-технічну.

До адміністративної категорії належать керівники та заступники керівників адміністративних структур, наділені повноваженнями прийняття рішень.

Працівники виконавчої категорії втілюють у життя рішення керівників. Це, як правило, керівники структурних підрозділів органів публічної адміністрації.

²⁹ Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні: економіка та держава : науковий вісник. 2018. № 1. С. 151 – 153.

³⁰ Губська А.О. Зарубіжний досвід правового регулювання працевлаштування та проходження державної служби: рекомендації для України. Київ: ВД «Декор», 2018. 104 с.

Професійна категорія охоплює спеціалістів, експертів, що виконують конкретну роботу під керівництвом службовців обох вищих категорій.

Працівники допоміжно-технічної категорії створюють необхідні умови для виконання усіма іншими службовцями своїх функцій. До цієї класифікації варто ще раз зауважити, що останню групу можна відносити лише до публічних службовців у широкому розумінні. За загальним правилом ці працівники не мають статусу чиновника (службовця).

Прийняття на державну службу, просування по службі публічних службовців, інші питання, які пов'язані з посадовими обов'язками повинні вирішуватись з урахуванням категорій посад державної служби та рангів публічних службовців, які є різновидом спеціальних звань, що присвоюються публічним службовцям. Ранги державних службовців є видом спеціальних звань³¹.

Посади державної служби класифікуються ще на групи оплати праці. Зокрема, з метою встановлення розмірів посадових окладів посади державної служби поділяються на групи оплати праці :

- 1) керівники державних органів і прирівняні до них посади;
- 2) перші заступники керівників державних органів і прирівняні до них посади;
- 3) заступники керівників державних органів і прирівняні до них посади;
- 4) керівники самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади;
- 5) заступники керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади;
- 6) керівники підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів, їх заступники і прирівняні до них посад;
- 7) головні спеціалісти державних органів і прирівняні до них посади;

³¹ Карпюк С. М. Актуальні теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену “державне управління” в парадигмі розвитку сучасного публічного адміністрування. *Публічне управління: науковий вісник*. 2019. № 2. С.87–89.

- 8) провідні спеціалісти державних органів і прирівняні до них посади;
- 9) спеціалісти державних органів і прирівняні до них посади.

Прирівняння посад державних службовців до відповідних груп оплати праці впроваджується Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах публічної служби за поданням Міністерства соціальної політики України, погодженим із Нацдержслужбою.

З метою встановлення розмірів посадових окладів державні органи поділяються за юрисдикцією, яка поширюється:

- 1) на всю територію України;
- 2) на територію однієї або декількох областей, на територію міста Києва або міста Севастополя;
- 3) на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

У державних органах відповідної юрисдикції забезпечується наявність усіх груп оплати праці.

Проходження державної служби — низка ключових етапів, які в сукупності становлять процес перебування державного службовця на посаді.

Проходження служби включає виконання посадових повноважень, присвоєння кваліфікаційного класу, проведення атестації, просування по службі, застосування заходів заохочення і відповідальності, та інших службових процедур, пов'язаних з конкретною посадою та особою. Служба є діяльністю, яка може бути виражена в самих процедурних формах, таких як рекомендації, побажання, переконання, заохочення³².

Суспільний інститут проходження державної служби складається з організації добору кадрів, переміщення працівників по службі, присвоєння їм рангів і стимулювання праці, оцінювання результатів службової діяльності, відповідальності, припинення державної служби. У цілому, можна виокремити такі складові цього інституту:

- добір персоналу;

³² Любимов О. К. До питання щодо особливостей державної служби в Україні. *Актуальні проблеми держави і права: науковий часопис*. 2019. № 82. С. 104–111.

- оцінювання результатів діяльності;
- підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців;
- звільнення або відставка публічних службовців.

Добір персоналу — це:

- процес оцінки професійних якостей різних кандидатів і визначення їхньої придатності для виконання відповідних посадових обов'язків;
- комплекс заходів, виконання яких має забезпечити відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в державних органах³³.

При реалізації громадянами права на вступ на державну службу не допускається будь-яка дискримінація, передбачена законом. Право на вступ на державну службу мають повнолітні громадяни України, які володіють державною мовою та здобули вищу освіту не нижче таких ступенів:

- магістра — для посад категорій «А» і «Б»;
- бакалавра, молодшого бакалавра — для посад категорії «В».

На державну службу не може вступити особа, яка:

- досягла шістдесятип'ятирічного віку;
- особи, визнані у встановленому законом порядку недієздатними або обмежено дієздатними;
- особи, які мають судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята у встановленому законом порядку;
- була позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави або обіймати відповідні посади;
- була піддана адміністративному стягненню за вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення — протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- має громадянство іншої країни;
- не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;

³³ Ківалов С.П., Біла-Тіунова Л.Р. Організація державної служби в Україні: навчальний посібник. Одеса: Національний університет Одеська юридична академія, 2019. 126 с.

- підпадає під заборони, встановлені Законом України «Про очищення влади».

Просування по службі здійснюється шляхом призначення громадян України на посади державної служби за результатами конкурсу.

Забороняється призначення особи на посаду державної служби поза конкурсом, крім випадків, передбачених Законом України "Про державну службу". Конкурс має проводитися з урахуванням професійної компетентності, особистих якостей та результатів діяльності кандидата на зайняття вакантної посади.

Рішення про призначення або відмову у призначенні на державну службу приймається за результатами спеціальної перевірки передбаченої Законом України «Про запобігання корупції» та за результатами перевірки передбаченої Законом України «Про очищення влади».

Особа, яка вперше вступає на державну службу, набуває статусу державного службовця з дня складення нею Присяги, а особа, яка повторно призначається на посаду публічного службовця набуває статусу публічного службовця з дня її призначення. Підписаний текст Присяги публічного службовця є складовою особою справи публічного службовця. У трудовій книжці публічного службовця робиться запис про складення ним Присяги.

Акт про призначення на посади дозволяє суб'єкту призначення встановлювати і вказувати випробувальний термін для перевірки відповідності публічного службовця займаній посаді. Випробувальний термін є обов'язковим для осіб, які вперше призначаються на посади державної служби.³⁴

Випробування при призначенні на посаду державної служби встановлюється не більше шести місяців. У разі оскарження рішення про встановлення випробувального терміну особа вважається такою, що відмовилася від прийняття на державну службу. У такому разі застосовується

³⁴ Біла-Тіунова Л. Р., Кубаєнко А. В., Стрельников А. В. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2023.

відкладене право другого кандидата на зайняття посади державної служби, яка стала вакантною за результатами конкурсу.

Суб'єкт призначення має право звільнити державного службовця з посади до закінчення строку випробування у разі встановлення невідповідності державного службовця займаній посаді на підставі Закону України «Про державну службу».

Діяльність публічних службовців повинна оцінюватися щорічно з метою визначення якості виконання покладених на них обов'язків, прийняття рішень щодо преміювання, планування кар'єри, а також визначення потреб у професійному навчанні.

Оцінка роботи базується на показниках результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням дотримання вимог законодавства про державну службу, правил етичної поведінки та Закону "Про засади запобігання протидії корупції"³⁵.

Оцінювання проводиться щорічно у жовтні–грудні, починаючи з першого січня поточного року або з дати визначення цілей та ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про проведення оцінювання.

Оцінювання проводиться поетапно:

- визначення та перегляд завдань і ключових показників;
- оціночна співбесіда;
- визначення результатів оцінювання та їх затвердження.

За результатами оцінювання службової діяльності публічного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з обґрунтуванням. У випадку отримання публічним службовцем негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності. Висновки, у тому числі негативні, за

³⁵ Терлецький Д. І. Конституційно-правові проблеми виконавчої влади: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти Центру підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів. Одеса: Нац. ун-т "Од. юрид. акад.", 2020.

результатами оцінювання службової діяльності, можуть бути оскаржені публічним службовцем в порядку, встановленому Законом України «Про державну службу». У разі отримання публічним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий публічний службовець звільняється із служби відповідно до Закону України «Про державну службу».

Підготовка, спеціалізація, підвищення кваліфікації публічних службовців є важливим складником проходження державної служби. Створюються умови для підвищення професійної компетентності публічних службовців шляхом безперервного професійного навчання.

Підготовка фахівців для державної служби – це виконання відповідних освітньо - професійних, освітньо – наукових програм, які є основою для отримання ступеня магістра для професійної діяльності на державній службі та в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціалізацією "Публічне управління та адміністрування" в галузі знань "Публічне управління та адміністрування".

Спеціалізація — профільна спеціалізована підготовка публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою набуття вмінь та навичок виконувати окремі завдання та обов'язки, необхідні для професійної діяльності на публічній службі та на службі в органах місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації — навчання з метою оновлення та набуття навичок, знань, умінь необхідних для професійної діяльності публічних службовців: навчання за спеціалізованими програмами підвищення кваліфікації, тематичні постійно діючі семінари, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні короткострокові семінари, у тому числі тренінги, стажування в державних органах та закордоном, самостійне

навчання (самоосвіта), щорічний всеукраїнський конкурс "Кращий державний службовець»³⁶.

Відповідно до рівня професійної компетенції публічних службовців з урахуванням потреб у підвищенні кваліфікації таких публічних службовців і результатів оцінювання їх службової діяльності здійснюється організація і проведення тренінгів. Тренінг є видом підвищення рівня кваліфікації публічних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», що проводиться з метою набуття та вдосконалення публічними службовцями професійних компетентностей, необхідних для ефективного та належного рівні виконання посадових обов'язків, управління людськими ресурсами на державній службі, адаптації кращого світового досвіду публічного управління та адміністрування, ознайомлення з новими актами законодавства, обміну професійним досвідом.

Як висновок, зазначимо, що ефективна службова кар'єра в публічному управлінні вимагає ряду ключових складових:

- знання: розуміння сутності публічного управління, знання законодавства, політик та процесів управління державними справами є важливими. Крім того, ефективний управлінець повинен бути орієнтованим на пошук нових знань і розвиток своєї кар'єри.

- комунікаційні навички: здатність впливати на людей через ефективну комунікацію є важливою для публічних управлінців. Вміння спілкуватися з різними аудиторіями, слухати і розуміти становище інших, а також чітко і лаконічно висловлювати свої думки є ключовими навичками.

- лідерські якості: публічний управлінець повинен мати лідерські якості для спрямування команди або організації до досягнення спільних цілей. Вміння мотивувати, вирішувати конфлікти, приймати важливі рішення та брати на себе відповідальність також важливі.

³⁶ Хриков Є. М., Птахіна О. М. Публічна служба : навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності 281 „Публічне управління та адміністрування”. ХОГОКЗ, 2019. 202 с.

- етика: високий рівень етики є важливим для публічних управлінців, оскільки вони працюють з державними ресурсами та впливають на життя громадян. Дотримання високих стандартів поведінки є ключовим для забезпечення довіри та легітимності управлінських рішень.

- стратегічне мислення: управлінець повинен мати здатність розуміти довгострокові наслідки своїх рішень та дій. Вміння розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на досягнення мети, є важливим.

- адаптивність та інновації: змінюючи середовище, публічний управлінець повинен бути готовий адаптуватися та впроваджувати інновації для вирішення нових проблем та викликів.

Ці аспекти спільно формують основу ефективної службової кар'єри публічного управлінця, дозволяючи успішно впливати на суспільство та сприяти розвитку держави.

2.2 Особливості просування по службі в країнах з відкритою моделлю державної служби

Процес реалізації кар'єрного потенціалу державних службовців залишається актуальним питанням підвищення ефективності національної державної служби, і, аналізуючи системи державної служби в інших країнах,

можна виділити дві основні моделі управління розвитком кар'єри державних службовців: закриту та відкриту.

Кожна з систем має як переваги, так і недоліки, оскільки по різному розглядає види кадрової роботи, такі як добір персоналу, його адаптацію, навчання та розвиток, кар'єрне зростання та запровадження інновацій³⁷.

Модель державної служби та особливості просування по службі можуть значно відрізнятись в кожній країні, і не існує чіткого визначення "відкритої моделі" державної служби.

Проте, відкрита модель державної служби є системою з високими вимогами до вузькофахових знань, потрібних на конкретній посаді, високою мобільністю службовців, їх широкими повноваженнями та відсутністю соціальних обмежень для потенційних службовців.

Для відкритої моделі державної служби характерні:

- відсутність соціальних обмежень для вступу на державну службу;
- підготовка майбутніх державних службовців у широкому колі навчальних закладів;
- надання широких повноважень державним службовцям;
- застосування методик оцінки діяльності державних службовців;
- висока мобільність переміщень державних службовців;
- підвищення як результат конкретних результатів та заслуг;
- можливість звільнення за незадовільними результатами роботи³⁸.

Країни, які вирішили розвивати систему державної служби на основі певних принципів, що сприяють відкритості, конкуренції та ефективності, в яких існують елементи відкритої моделі державної служби:

- США: в Сполучених Штатах Америки державна служба базується на принципах конкуренції та професіоналізму. Багато посад заповнюються через

³⁷ Єфремова Н. В., Шевчук Я. В., Вітман К. М. Історія державної служби України. Одеса : навч.-метод.посіб. Харків. 2021. 217 с.

³⁸ Карпа М. І. Критерії моделювання державної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227–233.

конкурсні відбори, і службовці мають можливість розвивати свою кар'єру на основі досягнень;

- Канада: Канадська система державної служби відома своєю прозорістю та об'єктивністю. Службовці рекрутуються на основі заслуг та компетенцій, і в системі існує наголос на розвиток лідерів;

- Норвегія: Норвегія має відкриту та професійну систему державної служби, де основний акцент робиться на незалежності, компетентності та професіоналізмі службовців;

- Нова Зеландія: у Новій Зеландії існує система "безпеки на роботі", де службовці можуть рухатися між різними державними органами та отримувати різні посади на основі їхньої кваліфікації та досвіду;

- Швеція: Шведська система державної служби підкреслює незалежність та професіоналізм. Тут важливою є якість та компетентність службовців³⁹.

У Сполучених Штатах Америки важко чітко визначити поняття "державна служба". У широкому розумінні "службовцем публічного сектора" вважається будь-яка особа, заробітна плата якої виплачується з федерального бюджету, бюджету штату або місцевого бюджету. У вузькому плані у США під державним службовцем розуміють особу, призначену на державну службу і залучену до виконання федеральних функцій відповідно до закону.

Варто зазначити, що у США публічні службовці не є замкнутою елітаризованою кастою. Вони займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями Генеральної схеми посад відповідно до відповідальності та складності роботи.

Особливе місце в системі державної служби США займає Служба вищих керівників (Senior Executive Service), яка становить окрему персональну систему в органах виконавчої влади та налічує близько 8 тис. службовців, зайнятих на ключових постах у 75 відомствах. Прийом на посади

³⁹ Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження публічної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти державного управління*. 2016. № 6-7. С. 57–65.

Служби заснований на принципах конкурентності й відвертості та здійснюється або на конкурсній основі, або через участь у спеціальній навчальній програмі. Ця служба посідає проміжне місце між політичними керівниками, що призначаються президентом, і рештою федеральних державних службовців.

Загалом, у Сполучених Штатах розрізняють призначення на кар'єрні посади за результатами конкурсного відбору на основі моделі управлінської кваліфікації для кар'єрних посад і три типи призначень на загальні посади:

- некар'єрне призначення на загальні посади, що проводиться Службою управління персоналом,;
- тимчасове призначення на загальні посади на строк не більше трьох років для виконання спеціальних обов'язків;
- надзвичайне призначення на загальні посади на період не більше ніж півтора року за особливих обставин.

У кожному федеральному агентстві є кадровий комітет, який визначає процедури найму та відбору на керівні посади, а також кваліфікаційний комітет, який відбирає кандидатів відповідно до моделі управлінської компетенції на основі кількох критеріїв:

- досвід управління у всіх сферах компетенції;
- особливі та унікальні якості, що забезпечують успіх у роботі;
- проходження спеціальної програми підготовки для керівних посад.

Структура моделі управлінської компетентності містить три елементи. По-перше, це п'ять сфер компетентності, які складають фундамент управлінської кваліфікації:

- керівництво змінами;
- керівництво персоналом;
- управління ресурсами;
- досягнення результатів у роботі;
- комунікації і формування коаліцій.

По-друге, в кожній сфері встановлено необхідні якості керівника. По-третє, описи ключових характеристик діяльності та поведінки керівника відповідно до кваліфікаційних вимог⁴⁰.

Один з найвідповідальніших моментів у процесі відбору кандидатів — підготовка особливого кваліфікаційного документа з описом отриманого досвіду і досягнутими раніше результатами на основі чотириступеневої моделі:

- проблеми / виклики (які проблеми вони вирішували);
- контекст / середовище (в якому середовищі вони діяли);
- дії / акції (що конкретно вони робили);
- результат дій (який результат їх роботи).

Процедура прийому на посади державної служби нижчого рівня, як правило, включає:

- перевірку заяви;
- проведення конкурсу;
- перевірку благонадійності;
- вибір кандидата на посаду;
- випробувальний термін.

Конкурсні іспити проводяться в письмовій та усній формі і мають на меті перевірку професійних знань і придатності кандидатів для займання посад.

Загальними критеріями оцінки слугують досвід управлінської діяльності, успішна участь у програмах підвищення кваліфікації, наявність особливих знань і досвіду, які дають підстави вважати, що державний службовець успішно справлятиметься з покладеними на нього обов'язками. Суттєве значення також має набір заслуг на попередніх місцях роботи.

⁴⁰ Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту публічної служби. Держава та регіони: науковий журнал. Серія «Державне управління». 2016. №3 (55). С. 146–154.

Найбільшого поширення в США набули три форми розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців: навчання, ротація та стажування.

Програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації для державних службовців реалізуються в багатьох навчальних закладах. Так, у США розроблено понад 190 програм підготовки фахівців у сфері державної служби, з яких 14 % доводиться на спеціалізовані вузи, 34 % — на відповідні факультети університетів, 31 % — на політологічні факультети коледжів, інші — на інші навчальні заклади.

Слід відмітити, що обов'язковим елементом підготовки публічних службовців у США є стажування на конкретних посадах із наступною оцінкою результатів цього стажування, а вищим урядовцям рекомендується ще й мати індивідуальний план розвитку, спрямований на вдосконалення професійних і управлінських навичок та підвищення творчого потенціалу.

Ці приклади ілюструють різні підходи до державної служби у різних країнах, де важливими є прозорість, конкуренція, об'єктивність та професіоналізм. Кожна країна може мати власні особливості та нюанси, але спільним для них є бажання створити ефективну та незалежну систему державної служби.

Деякі дослідники також називають модель відкритої державної служби посадовою або позиційною моделлю. Її основними рисами є чітко визначені посадові обов'язки та умови найму, офіційні посади передбачають можливість кар'єрного зростання, а основним критерієм просування по службі є наявність професійних знань та результативність професійної діяльності.

Підсумую особливості просування по службі в таких країнах:

- конкурентний відбір: процес просування базується на конкурсі, де кандидати змагаються за позиції на службі через відкриті вакансії. Вакансії оголошуються публічно, і будь-яка компетентна особа може подати заявку.

- професійні критерії: процес відбору ґрунтується на професійних критеріях і основних компетенціях. Кандидати оцінюються за їхніми навичками, досвідом та здатністю до виконання обов'язків.

- прозорість і об'єктивність: процес відбору та просування по службі відкритий і об'єктивний. Комітети або комісії можуть бути створені для оцінки кандидатів, і результати оцінки повинні бути доступні громадськості.

- акаунтабельність: урядові органи та службовці відповідають за рішення щодо просування по службі перед громадськістю та законодавчими органами. Це підсилює відповідальність у прийнятті об'єктивних рішень.

- незалежність від політичних впливів: у відкритій моделі державної служби намагаються забезпечити незалежність від політичних впливів. Службовці приймають рішення на основі закону та професійної етики, а не партійних інтересів.

- компетентність та навчання: процес просування по службі може включати можливості для навчання та підвищення кваліфікації, щоб сприяти розвитку компетентності службовця.

- оцінка результатів: урядові органи визначають критерії оцінки результатів роботи службовців, і просування може бути пов'язане з досягненнями та відповідністю цим критеріям.

- процес апеляції: кандидати мають право подавати апеляції щодо рішень щодо просування, якщо вони вважають, що їхні права були порушені або вирішені несправедливо.

Отже, можна зробити такий висновок, що відкрита модель державної служби сприяє більшій ефективності та професіоналізму в управлінні державними справами, оскільки найкращі та найкомпетентніші особи мають можливість просуватися і займати ключові позиції в урядових органах.

2.3 Службова кар'єра публічних управлінців в країнах із закритою моделлю

Закрита модель державної служби є системою з високими вимогами до загальної освіти та універсальних здібностей претендентів на державну службу, соціально обмеженим доступом нових працівників, гарантованою зайнятістю, низькою мобільністю і високою захищеністю службовців.

Для закритої моделі державної служби характерні:

- підготовка нових державних службовців у нечисленних елітних навчальних закладах, які надають широку загальну підготовку, що дає змогу працювати на різноманітних посадах протягом службової кар'єри;
- соціально обмежений доступ до державної служби нових працівників;
- прийняття на державну службу за конкурсом через суворі вступні іспити;
- вузька спеціалізація й обмежені повноваження публічних службовців;
- політична нейтральність та соціальна захищеність публічних службовців;
- низька мобільність переміщень публічних службовців;
- підвищення як результат досвіду та високої кваліфікації;
- гарантована(довічна) зайнятість державних службовців;
- суворий кодекс поведінки та моральних норм державних службовців.

Модель державної служби може значно відрізнятись в різних країнах, і країни з закритою моделлю державної служби мають свої власні особливості щодо просування по службі. Зазвичай в таких країнах важливу роль відіграє не тільки професійна компетентність, але і зв'язки, лояльність до режиму та інші фактори.

Закрита модель державної служби також означає, що доступ до вакансій та можливостей просування обмежений іноземцям або особам, які не належать до певних груп. Ось деякі загальні особливості просування по службі в таких країнах:

До країн з закритою моделлю відносяться Франція, Німеччина, Іспанія, Данія, Болгарія, Румунія, Кіпр, Словаччина, Словенія, Японія тощо.

Також, до країн, які традиційно відомі своєю закритою моделлю державної служби, включають:

- КНР (Китай) : Китай має довгу історію закритої системи державної служби, де членство в Комуністичній партії Китаю (КПК) і зв'язки в партійних структурах грають ключову роль у просуванні по службі. Це також включає в

себе систему кадрової мобільності, де чиновники можуть обіймати посади на різних рівнях влади і вище.

- Північна Корея: відома своєю закритою системою державної служби, де політична лояльність до державного лідера грає важливу роль у просуванні.

- Іран: в Ірані державна служба має релігійний аспект, і членство в клерикальній ієрархії може впливати на просування владних посад.

- Туркменістан: Туркменістан відомий своєю авторитарною системою, де просування по службі може бути сильно контрольованим центральною владою.

Що стосується Франції - країна перша наприкінці 1940-х років почала реформування державної (публічної) служби, і її досвід є одним з найуспішніших серед країн з закритою моделлю, тому розглянувши систему публічної влади Франції, можна визначити ознаки цієї моделі. Для будь-якої публічної служби цієї моделі притаманні три базові принципи: безперервності функціонування публічної служби; мінливості; нейтралітету і рівності. Усі публічні службовці розділені вертикаллю на чотири категорії – А, В, С і D, згідно з рівнем адміністративно-управлінської відповідальності при прийнятті рішень⁴¹.

Категорія А – це директора управлінь і департаментів, В – начальники відділів і підвідділів, С – виконавці, D – штатний технічний персонал.

Категорії поділяються на ранги, що діляться на класи. Підвищити клас можна завдяки вислузі та професійним якостям. Висока оцінка роботи прискорить підвищення класу, а низька сповільнить. Посадовий оклад зростає з підвищенням класу. Щоб стати публічним службовцем, потрібно пройти конкурс з письмових іспитів та усної співбесіди, після чого визначається рейтинг кандидатів, з переліку яких призначають на посаду. Від 6 місяців до 2-ох років кандидат проходить випробувальний термін і потім отримує статус

⁴¹ Панова Н.С. Нормативне регулювання окремих питань проходження державної служби в країнах Європи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»: зб. наук. праць. 2015. № 18. Т. 1. С. 67–73.

чиновника. Внутрішній конкурс дає можливість публічним службовцям, які не мають відповідного освітнього рівня, брати участь у конкурсних іспитах для одержання вищої категорії, за умови присутності вислуги років на публічній службі.

Реформування публічної служби відбулось і за рахунок децентралізації. Так, основним суб'єктом місцевої публічної влади стали територіальні колективи, і для кращого правового регулювання місцевого самоврядування був створений адміністративний кодекс, який об'єднав всі закони, що регулювали питання організації та діяльності органів місцевого самоврядування. В кожному департаменті є представник від уряду – префект, що контролює дотримання національних інтересів та є посередником між центральними та місцевими органами.

Також детальніше були розглянуті особливості просування по службі у Німеччині з закритою моделлю державної служби.

Німецьке законодавство особливо наголошує, що відносини у сфері державної служби — це публічно-правові відносини, де однією стороною виступає чиновник, а іншою — федеративні, земельні органи влади, інші установи публічного характеру.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює правовий статус державних службовців, є Федеральний закон про чиновників, який був прийнятий у 1953 році і який досі є чинним у редакції 1985 року. Цей закон дає загальне визначення статусу державних службовців, встановлює принципи їх призначення та просування по службі, визначає їхні права та обов'язки, умови, яким вони повинні відповідати, а також визначає особливі якості, які дають право на присвоєння звання державного службовця.⁴²

Зокрема, зазначається, що особа, яка претендує на посаду публічного службовця, повинна надати гарантії своїй політичній благонадійності та

⁴² Панова Н.С. Особливості нормативного регулювання окремих питань державної служби у країнах Європи. Південноукраїнський правничий часопис. 2015. № 4. С. 57–61.

отримати необхідний рівень професійної підготовки, що визначається рівнем посадової ієрархії.

Відповідно до німецького законодавства, існує чотири категорії державних службовців (нижча, середня, підвищена та висока) та 16 класів, які набираються на основі конкурсного відбору після проходження випробувального терміну.

Для призначення на нижчу державну службу особа повинна мати базову середню освіту або визнаний еквівалентний рівень освіти; на середню-закінчити практичну школу, один рік підготовчої освіти та скласти іспит; підвищеного рівня — вища освіта на рівні бакалавра; три роки підготовчої освіти та складання іспиту на право проходження служби. Нарешті, для проходження служби вищого рівня потрібні такі складові: наявність вищої освіти на рівні магістра (бажано з державного управління); підготовча практика протягом мінімум двох років та складання іспиту.

Німецька система розвитку кар'єри регулюється законом і базується виключно на принципах професійного розвитку та прогресивного просування по службі. Винятки з цих правил можуть бути надані лише за спеціальним дозволом Федеральної кадрової комісії. Під кар'єрним просуванням в Німеччині розуміють призначення чиновника на іншу посаду з більш високою ставкою основного окладу або вищою категорією посад, а підставою для просування виступають професійні характеристики чиновника, його досвід та заслуги. Для підвищених і вищих посад умови призначення регламентуються для кожної посади окремо.

Система підготовки державних службовців у Німеччині поділяється на два етапи: початкова (базова) підготовка, що відповідає ступеню бакалавра, та спеціалізована підготовка (два-три роки), яка завершується отриманням ступеня магістра. Це спеціалізована підготовка для роботи на рівні федерального або земельного уряду і призначена для підготовки управлінців на всіх рівнях влади.

Державні службовці, як правило, мають базову економічну і юридичну освіту. Освіту з державного управління (за програмами "МРА" — магістр публічного адміністрування) в Німеччині надають декілька навчальних закладів, в яких велику увагу приділяють практичній частині, а всі програми передбачають стажування в органах державної влади.

Німеччина не має вузькоспеціалізованих інститутів професійної підготовки у сфері державного управління. Однак її система освіти орієнтується на безперервність навчання урядовців, а всі етапи підготовки кадрів (базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки і підвищення кваліфікації) пов'язані в єдину систему кар'єрного і професійного зростання.

Хоча згідно з Федеральним законом "чиновник служить не окремій партії, а всьому народу" і відносно чиновників не встановлюються вимоги про "деполітизацію" і "департизацію", однак зі зміною уряду, як правило, змінюється й до 20 % керівного персоналу міністерств і відомств.

Загалом основними принципами розбудови апарату професійного державного чиновництва Німеччини можна назвати: принцип довічної служби; принцип виплати грошового утримання відповідно до посади, що обіймається; принцип соціального забезпечення за рахунок держави, принцип зв'язку професійного навчання з кар'єрним просуванням.

Отже, можна виокремити такі ознаки, притаманні закритій моделі публічної служби: вступ на публічну службу на весь період професійної кар'єри; гарантія роботи протягом життя; певним чином обмежує можливість вільного переміщення персоналу між державним і приватним секторами; наявність спеціальних статутних вимог щодо освіти; статутно (або нормативно) закріплений кодекс поведінки публічних службовців; чітко визначений принцип субординації; призначення на найнижчі посади службовців; визначений ієрархічний характер, що забезпечує автоматичне просування у кар'єрі за вислугою років; обмеження визнання професійного досвіду роботи у приватному секторі; результати конкурсів дозволяють

просуватись по службі більш здібним; оцінювання кандидата не тільки за кваліфікацією, а й додатковими навичками; поєднання державного управління та місцевого; адміністративний контроль рішень органів місцевого самоврядування.

Наявність офіційних правил і критеріїв:

- зазвичай в країнах з закритою моделлю державної служби існують чіткі офіційні правила та критерії для просування по службі. Це може включати в себе освіту, стаж, політичну афіліацію, національність та інші фактори.

- внутрішній конкурс: вакансії та можливості просування часто заповнюються шляхом внутрішнього конкурсу серед існуючих служителів державної служби. Це може створювати обмежений доступ для інших осіб.

- вимоги до громадянства: у країнах з закритою моделлю державної служби може бути обов'язковою умовою для працевлаштування громадянство або певна національність. Це робить практично неможливим для іноземців або меншин гарантовану можливість просування по службі.

- внутрішній контроль: внутрішні контрольні механізми можуть бути більш жорсткими, щоб забезпечити дотримання правил і обмежень при просуванні по службі.

- політичні зв'язки: у деяких випадках політичні зв'язки або членство у партії може грати важливу роль в просуванні по службі.

- кар'єрна траєкторія: у закритій моделі може бути обмежена кількість службових посад та можливостей для кар'єрного зростання.

Ці особливості можуть робити просування по службі у закритій моделі державної служби відносно складним завданням для іноземців або осіб, які не мають відповідних політичних або національних зв'язків. У таких країнах важливо ретельно вивчати правила і вимоги, які стосуються державної служби, та розглядати альтернативні шляхи кар'єрного росту.

Ось деякі загальні риси просування по службі в країнах із закритою моделлю державної служби:

- зв'язки і партійна принадність: часто важливо мати впливові зв'язки та бути членом правлячої партії або групи. Це може бути критичним для отримання високих посад.

- лояльність до режиму: просування може бути залежним від того, наскільки особа є відданою і лояльною до поточного уряду або режиму. Це може означати відданість політичним чи ідеологічним цілям режиму.

- політичний патронаж: особи, які мають патрона або спонсора в політичних чи владних колах, можуть мати більше можливостей для просування по службі.

- секретність та конфіденційність: у країнах із закритою моделлю державної служби може бути важливим дотримуватися секретності та обережності в обміні інформацією, оскільки влада контролює доступ до багатьох даних.

- внутрішні партійні структури: в деяких країнах просування може бути залежним від структури партійної системи та внутрішніх інтриг в політичних партіях.

- корупція: у країнах із закритою моделлю державної служби може бути поширена корупція, і вона може грати велику роль у просуванні по службі.

- бюрократичні перешкоди: система державної служби може бути важкою та бюрократичною, що може затримувати процес просування.

Зазначені особливості є загальними рисами, і в кожній країні модель державної служби може мати свої власні унікальні аспекти та варіації. Важливо також зауважити, що системи можуть змінюватися з часом, і політичні реформи можуть впливати на принципи просування по службі в таких країнах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Механізм управління службовою кар'єрою

В час, коли Україна просувається шляхом подальшого поступового розвитку демократичної правової держави, нагальним в першу чергу стає створення ефективної системи державного управління, постійні пошуки нових

підходів до становлення професійної державної служби, оновлення змісту діяльності та підвищення престижу органів державної влади.

Прийняття Закону України "Про державну службу" 10 грудня 2015 року мало стати одним із ключових етапів реформування системи державної служби, врахувати останні політико-правові зміни, що відбуваються в державі та суспільстві, та вирішити багато важливих і проблемних питань у системі державної служби. Однак, і з урахуванням цього законодавчого акту слід констатувати, що проблема пошуку та впровадження оптимальної, ефективної та дієвої моделі державної служби залишається однією з найактуальніших в Україні, що потребує переосмислення цілого ряду положень щодо публічної служби, запровадження дієвого та ефективного режиму державної служби, підвищення ролі і значення службової кар'єри в інституті державної служби.

Саме механізм розвитку службової кар'єри в державному управлінні є чинником формування корпусу публічних службовців з високим рівнем професійної компетентності, почуттям персональної відповідальності і здатних оперативно й ефективно вирішувати державні завдання і функції на всіх рівнях влади.

Основою успішної кар'єри вважається планування. Планування кар'єри - це, поряд з процесом подальшого її розвитку, складова організаційного управління розвитком персоналу. Планування кар'єри передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника. Планування службової кар'єри спрямоване на забезпечення зв'язку між професійними цілями персоналу і потребами службового просування відповідно до стратегії управління організацією.

Планування та управління розвитком кар'єри вимагає від службовців та їх керівників державної служби певних зусиль і, разом з тим, дає обом сторонам ряд переваг, що спонукає останніх створювати системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників (наприклад, модель партнерства з планування і розвитку кар'єри тощо). Основою планування кар'єри є

кар'єрограма, яка повинна розроблятися на 5-10 років та містити зобов'язання керівництва щодо просування працівника та зобов'язання працівника щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності⁴³.

Основну відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри несе службовець. Керівник органу влади і управління виступає як наставник або спонсор співробітника. Служби управління персоналом повинні відігравати роль консультантів та організаторів процесу розвитку кар'єри співробітників. Вони повинні формувати мотивацію посадових осіб державного органу до навчання, професійного розвитку та самовіддачі.

Для держслужбовців переваги здійснення планування та управління розвитком кар'єри можуть бути сформульовані таким чином: потенційно вища міра задоволення від роботи, можливість професійного розвитку, підвищення рівня життя та можливість планувати інші аспекти свого життя; цілеспрямована підготовка до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці. Організація зацікавлена у здійсненні планування та управління розвитком кар'єри з таких міркувань: підвищення мотивації та лояльності працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією; можливість планувати професійний розвиток працівників і органу влади в цілому з урахуванням власних інтересів; одержання резерву зацікавлених у професійному зростанні, мотивованих працівників для просування на важливі посади тощо.

Особистий план розвитку кар'єри державного службовця визначає професійні інтереси та методи їх реалізації, які повинні погоджуватись з керівником, у процесі чого перевіряється реальність планування кар'єри, відбувається залучення керівника до процесу розвитку кар'єри конкретного співробітника та залучення його підтримкою.

⁴³ Гайдученко С. О. Сучасні підходи до безперервного професійного навчання керівників у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*: електронний журнал. 2011.

На нашу думку, варто виокремити причини, що гальмують процес ефективного управління кар'єрою публічних службовців:

- відсутність цілеспрямованої політики стратегічного і тактичного планування кар'єрного зростання;
- відсутність системи інформаційного забезпечення управління кар'єрою, включаючи дані внутрішніх та зовнішніх маркетингових досліджень;
- недостатнє фінансування підвищення кваліфікації публічних службовців;
- недостатнє використання методів активного навчання, особливо молодих фахівців.

До першочергових заходів удосконалення системи управління кар'єрним зростанням публічних службовців слід віднести:

- делегування ряду повноважень у кар'єрному розвитку публічних службовців;
- кадровій службі - здійснення внутрішнього маркетингу кількісних і якісних показників зміни в їхній професійній діяльності; визначення напрямів підвищення кваліфікації за кожним із них, відстеження професійного зростання після навчання; маркетинг зовнішнього середовища, визначення перспектив кар'єрного зростання публічних службовців;
- навчання керівних працівників засобам і формам розвитку, забезпечення кар'єрного зростання публічних службовців;
- стимулювання ініціатив державних і муніципальних службовців, надання їм можливості підвищення кваліфікації у різних формах;
- введення до штатного розпису посади фахівця з розвитку кадрів з розробленням його функціональних обов'язків, форм зв'язків з усіма структурними підрозділами, не підміняючи їхньої діяльності⁴⁴.

⁴⁴ Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу публічних службовців в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*: електронний журнал. 2018. №4. С. 149-153.

Важливою складовою процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого рівня розвитку. Вона може здійснюватися самим працівником, його керівником, службою управління персоналом.

Планування та реалізація кар'єри держслужбовцем має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри⁴⁵.

Отже, управління службовою кар'єрою в публічному управлінні – це комплексний процес, спрямований на розвиток та максимізацію потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей державної установи чи організації. На мою думку, висновок ефективного механізму управління можна сформулювати так:

- індивідуальний розвиток: забезпечення навчання та розвитку працівників через систему навчальних програм, тренінгів і менторства, щоб зміцнити їхні навички та компетенції.

- планування кар'єри: створення індивідуальних планів розвитку кар'єри, враховуючи бажання та потенціал працівників, для сприяння їхньому професійному зростанню.

- оцінка та звітність: використання систем оцінки та звітності для визначення досягнень, а також слабких і сильних сторін працівників з метою надання зворотного зв'язку та планування подальших кроків.

- ротація та розвиток: сприяння мобільності та ротації працівників, щоб вони могли отримати різноманітний досвід та розширити свої знання у різних сферах діяльності.

- лідерство та підтримка: розвиток лідерських якостей та забезпечення підтримки через наставництво та консультування для сприяння росту та успіху працівників.

⁴⁵ Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей публічних службовців: електронний журнал. 2012. URL: www.guds.gov.ua/control/uk/publish/

Ці механізми спільно формують систему управління службовою кар'єрою, спрямовану на створення стимулів для особистого і професійного розвитку працівників, що сприяє підвищенню ефективності та рівня кваліфікації персоналу в публічному управлінні.

3.2 Кар'єра публічного управлінця в передових країнах світу: досвід для України

Публічна служба та публічне адміністрування йдуть пліч-о-пліч, роблячи державу спроможною розв'язувати практично всі проблеми в галузі суспільно-економічного життя. Державні послуги є необхідною умовою сильної демократії, забезпечення прав і потреб, свобод та інтересів громадян, а також важливим інструментом формування та реалізації державної політики. Це основа для послідовного та сталого розвитку країни, її конкурентоспроможності на міжнародному ринку та поступового входження до Європейського співтовариства.

У своєму сутнісному вимірі західні країни запропонували власні методи реформування держави, що претендують на універсальне і загальне застосування. Дві концепції управління: «New Public Management» і «Good Governance» характеризують основу сучасної адміністративної реформи на Заході. Елементи цих концепцій можуть бути використані для формування «ідеальної моделі» публічного адміністрування та подальшого вивчення адміністративних реформ в інших країнах⁴⁶.

«New Public Management» (далі по тексту – NPM) являється новітньою моделлю реформи публічного адміністрування: понад 70 країн провели реформи, засновані на принципах NPM. До них належать найбільш економічно розвинені країни світу. Концепція NPM з'явилася наприкінці 1980-х років і була затребуваною в таких країнах, як Велика Британія, Австралія, США та Канада.

⁴⁶ Корнута Л.М., Панова Н.С., Маслово Я.І. Зарубіжний досвід публічного управління: навч.-метод. посіб. Одеса. 2019. 74 с.

Мета концепції NPM полягає у забезпеченні найбільшої прозорості, результативності та адаптивності, а також тіснішої співпраці з організаціями та громадянами, які є основними споживачами послуг публічних служб.

Загальні принципи організації державного управління в рамках моделі «Нового Державного Менеджменту» були сформульовані відомими ідеологами і практиками цих реформ Д. Осборном і Т. Геблером, які вони назвали принципами оновлення сучасних систем державного управління:

- розвивати конкуренцію між постачальниками (виробниками, постачальниками) громадських послуг;
 - розширювати права громадян, передаючи контроль за діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам;
 - оцінювати роботу закладів не за витратами, а за виходами, результатами;
 - керуватися метою (місією), а не законами і правилами;
 - перетворювати клієнтів у вільних споживачів, надаючи їм вибір – між школами, навчальними програмами, варіантами надання житла.
- Переосмислити саме поняття «клієнт державної організації»;
- попереджувати виникнення проблем;
 - заробляти більше, ніж витратити;
 - децентралізувати управління, вносити в роботу дух співробітництва і взаємодопомоги;
 - віддавати перевагу ринковим механізмам перед бюрократичними;
 - зосередитися не стільки на надання послуг, скільки на стимулювання вирішення виникаючих у суспільстві проблем усіма секторами – державним, приватним і некомерційним⁴⁷.

⁴⁷ Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження публічної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. С. 57–65.

Вищевикладені принципи і характерні риси дозволяють зробити висновок про те, що в реформах нового державного менеджменту домінують дві тенденції: економічна маркетизація і організаційна дебіюрократизація.

Для вдосконалення громадського управління застосовувався досвід управління в економічному секторі, в управлінні комерційними підприємствами, оскільки він за визначенням орієнтований на оптимізацію, ефективність і гнучкість.

У рамках концепції нового публічного управління до основних завдань належать: зниження державних витрат; підвищення якості виконання державою своїх функцій; поліпшення системи надання публічних послуг організаціям і громадянам; зміцнення та підвищення довіри до влади з боку суспільства і приватного сектора.

Ключовим механізмом модернізації системи державного управління є розробка і впровадження адміністративних стандартів та регламентів державних і муніципальних послуг з широким використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій.

Недоліки менеджеріального підходу до державного управління спровокували появу нової управлінської моделі, що отримала назву «Good Governance», або «належне управління» та поширилась у таких країнах як Японія, Індонезія, Нова Зеландія, Німеччина, Бразилія.

В основному нова парадигма орієнтована на подолання таких недоліків як другорядність вирішення соціальних проблем і, як наслідок, підвищення рівня соціальної нерівності та бідності, особливо в країнах, що розвиваються; ерозія ролі держави і державних службовців в суспільних відносинах; акцент на універсальності пропонованих методів реформування замість обліку інституційного контексту кожної країни⁴⁸.

⁴⁸ Прудіус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

Вперше поняття «Good Governance» з'явилося на порядку денному в 1992 р. на щорічній конференції Світового банку в області економічного розвитку.

Так, основними принципами Good Governance, які поширюються на всіх учасників політичного процесу, є наступні: участь у прийнятті державних рішень; пошук консенсусу при прийнятті рішень; стратегічне бачення; зворотний зв'язок; ефективність при проведенні державної політики; відповідальність всіх учасників процесу; прозорість; рівноправність; верховенство закону.

Запозичення сучасних західних управлінських моделей відбувається у ході адміністративних реформ, які можна розглядати як «інтернаціональний політичний процес, що нівелює наявні специфічні відмінності і породжує подібні управлінські структури, а також координує підходи, що застосовуються цими структурами, до вирішення національних проблем державного управління⁴⁹.

На основі синтезу розглянутих управлінських концепцій варто пам'ятати, що «ідеальна» західна управлінська модель може бути успішно впроваджена тільки у відповідному інституційному середовищі.

В Україні реформа державного управління відбувається відповідно до Стратегії реформування державного управління на основі рекомендацій, сформульованих програмою Sigma/ОЕСР в якій передбачено, що всі напрями реформи державного управління будуть підсилювати одна одну. У 2020 р. підготовлено понад 70 документів у сфері державної політики та понад 100 законопроектів стосовно гарантованого забезпечення здійснення всіх напрямів реформи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Над реформою працювали і продовжують працювати Міністр Кабінету Міністрів України, Секретаріат Кабінету Міністрів України (СКМУ), Міністерство

⁴⁹ Качан Я.В. Європейський досвід професійного розвитку публічної служби та можливості його використання в Україні під час системних реформ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 13. С. 94–98.

цифрової трансформації, Директорат публічної адміністрації СКМУ, НАДС, Офіс реформ Кабінету Міністрів України.

Зміст нормативно-законодавчих актів, методичних положень та звітних документів про виконання Стратегії реформування публічного управління України дозволяє створити уявлення про масштаби підвищення ефективності комплексного реформування публічного управління, а саме:

- побудова інтегрованої інформаційної системи для управління людськими ресурсами в державних організаціях;
- реформування системи професійного навчання публічних службовців;
- наголошення і впровадження організаційних засад стосовно позбавлення виконання міністерствами невластивих їм повноважень і функцій шляхом делегування цих повноважень до відповідних структурних підрозділів нижчого рівня.

За результатами дослідження "Публічна служба в Україні: ваша точка зору", проведеного Національним агентством з питань державної служби (НАДС) 80% держслужбовців задоволені своєю роботою. Водночас 93% незадоволені своєю зарплатою, яка на сьогодні становить 5179 грн. Це рівень двох прожиткових мінімумів.

Відтак, в Україні прийнятий Верховною Радою державний бюджет на 2024 рік запускає реформу державного управління та вводить нову систему оплати праці держслужбовців.

Реформа оплати праці покликана сприяти формуванню в Україні професійної державної служби з кращими фахівцями, які приведуть українців до членства в ЄС, НАТО та ОЕСР, і наблизити українську держслужбу до стандартів ЄС. За оцінками європейських експертів, оплата на держслужбі є найслабшою ланкою в реформі публічної служби.

На сьогодні перехід на новий формат оплати праці на публічній службі прописаний у двох документах - законопроекті про державний бюджет на 2024 рік та проекті закону про внесення змін до закону "Про державну службу" (№8222), який перебуває на стадії підготовки до другого читання.

Ключовою зміною державного бюджету в 2024 році є запровадження оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад.

Наразі існують загальні правила оплати праці на державній службі, проте уніфікованої та прозорої системи немає.

Натомість класифікація посад дозволить зрозуміти, які професії є на державній службі та запровадити систему визначення вартості посад – грейдинг.

В процесі грейдингу усі посади будуть поділені на грейди. До одного грейду будуть відноситися посади з однаковим навантаженням, складністю та відповідальністю роботи незалежно від розміру відомства чи міста, де це відомство знаходиться.

Нові правила оплати праці держслужбовців торкнуться тих відомств, які проведуть класифікацію посад до кінця цього року. Новий підхід дозволить обмежити необґрунтовані премії та скоротити диспропорції в оплаті праці. А самі премії та їхній розмір будуть прив'язані до чітких прозорих критеріїв замість суб'єктивних рішень керівника.

Під час побудови нової моделі публічної служби в Україні має бути законодавчо закріплено ряд важливих критеріїв:

- підвищення якості публічних послуг;
- реальні вимоги до службовців;
- розвиток економіки, у тому числі достойна оплата праці;
- ціннісні орієнтації та діяльність публічних службовців;
- механізми і технології функціонування;
- світові тенденції і практика організації моделей публічної служби;
- ресурсне забезпечення.

Додатково до відомих критеріїв, пропоную враховувати такі, як орієнтація на поточні соціальні проблеми та орієнтація на можливі суспільні вигоди. Для того, щоб усі наведені критерії «працювали», необхідно внести відповідні зміни у нормативно-правові акти із питань державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування. Розробку таких змін доцільно

здійснювати із залученням представників Європейської комісії та міжнародних організацій.

Модель так званої «доброчесної державної служби», що впроваджується в Україні суттєво залежить від політичної ситуації та фокусується, переважно, на мотивації, зміні цінностей та посиленні контрольних функцій.

Слід зауважити, що якими б не були перспективними зарубіжні практики, при розбудові власної моделі необхідно спиратися на наявний в Україні досвід, культури та традиції.

Метою перетворення публічної служби є створення професійних, ефективних, стабільних та авторитетних інституцій, діяльність котрих ґрунтувалася б на чітких професійних і етичних нормах.

Кар'єра публічного управлінця в передових країнах світу може бути джерелом цінного досвіду для України. Такі країни, як Норвегія, Швеція, Данія, Сінгапур та інші, мають репутацію високоефективного та прозорого публічного управління.

Ось деякі ключові аспекти цієї кар'єри та досвід, який можна взяти на замітку для України:

- освіта і підготовка: публічні управлінці в передових країнах мають часто вищу освіту в області публічного адміністрування, економіки, права, та інших суміжних галузях. Українські студенти можуть вивчати ці спеціальності в університетах за кордоном або в національних вишах, які пропонують відповідні програми;

- прозорість і антикорупційні заходи: у передових країнах публічні управлінці працюють в середовищі високої прозорості та боротьби з корупцією. Україна також працює над підвищенням рівня прозорості та впровадження антикорупційних реформ;

- залучення громадськості: у передових країнах громадськість активно залучається до процесів управління, включаючи консультації, публічні обговорення та партнерства між урядом та громадським сектором.

- цифрова трансформація: використання технологій та цифрових інструментів для поліпшення ефективності та зручності публічного управління є ключовим аспектом в передових країнах. Україна також веде роботу над цифровою трансформацією у сфері публічного управління;

- міжнародна співпраця: публічні управлінці в Україні можуть співпрацювати з міжнародними організаціями та іноземними урядами для обміну досвідом та навичками у публічному управлінні;

- розвиток лідерства: важливо розвивати навички лідерства та комунікації, а також бути відкритим до навчання та вдосконалення своїх навичок упродовж кар'єри;

- ефективне управління ресурсами: важливим аспектом є ефективне використання бюджетних ресурсів та планування розвитку. Українські управлінці можуть навчитися оптимізувати витрати та забезпечувати результативність;

- професійний розвиток: публічні управлінці в передових країнах активно вдосконалюють свої навички через тренінги, семінари, майстер-класи та участь у міжнародних програмах обміну досвідом.

Зазначені аспекти можуть бути корисними для українських публічних управлінців, які прагнуть покращити систему публічного управління. Треба також враховувати конкретні особливості та потреби країни, працюючи над реформами та поліпшеннями.

Важливо пам'ятати, що контекст України може відрізнятися від інших країн, і реалізація передового досвіду може потребувати адаптації до місцевих умов. Але вивчення і використання цих аспектів може сприяти покращенню якості публічного управління та розвитку України.

3.3 Роль самоменеджменту в посиленні службової кар'єри

Самоменеджмент грає важливу роль в службовій кар'єрі публічного службовця, як і в будь-якій іншій професійній діяльності. Важливо розуміти,

що публічні службовці мають велику відповідальність перед громадянами і державою, і їхні дії можуть впливати на життя багатьох людей.

Самоменеджмент – це процес самовдосконалення, самоорганізації та самоконтролю; послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технік та технологій, спрямованих, на саморозвиток свого творчого потенціалу з метою свідомого управління своїм життям та максимальної самореалізації у всіх його сферах.

Самоменеджмент передбачає навчання в досягненні високого рівня здібностей до самопізнання, самовизначення, самоорганізації, самореалізації, самодіяльності, самоконтролю, самооцінювання, самомотивування, саморозвитку.

Відповідно до розуміння суті самоменеджменту кожна людина вибудовує власну ієрархію завдань самоуправління. Для одного головним є уміння стримувати негативні емоції, для іншого – привчити себе до підтримання порядку на робочому столі тощо.

У середовищі публічного адміністрування фахівці найчастіше звертають увагу на такі завдання самоменеджменту:

- аналіз ефективності використання часу;
- аналіз ефективності використання грошей;
- визначення пріоритетів;
- система планування;
- організаційні принципи розкладу дня;
- організація робочого місця;
- самомотивація.

Функції самоменеджменту:

- функція «визначення мети» – аналіз ситуації, власних можливостей, сил, засобів та формування на цій основі особистих цілей;
- функція «планування» – підготовка до реалізації цілей, розробка планів для максимально ефективного використання часу;

– функція «рішення» - вибір першочергових задач і альтернативних варіантів дій у майбутній діяльності – прийняття рішень;

– функція «організація і реалізація» – чітке дотримання розпорядку дня та організація трудового процесу;

– функція «контроль» – контроль процесу, підсумків, самоконтроль і самооцінка, а при необхідності – коригування цілей.

З точки зору особистісних якостей, очікується, що працівники адміністративних органів будуть організованими, вмітимуть правильно розподіляти свій час і планувати власну діяльність вчасно. Іншими словами, реалізація принципу своєчасності значною мірою залежить від навичок і компетенцій, які належать до сфери самоменеджменту та тайм-менеджменту.

Застосовуючи самоменеджмент, керівники можуть забезпечити послідовне і ціле спрямоване впровадження перевірених методів роботи у своїй щоденній адміністративній практиці та створити передумови для оптимального і змістовного використання часу.

Окрім максимального використання власних можливостей, самоменеджмент допомагає виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати свою роботу (а отже, досягати кращих результатів), зменшувати робоче навантаження і таким чином знижувати рівень виснаження та стресу.

На мою думку необхідно використовувати рекомендації щодо самоменеджменту персоналу в органах публічного адміністрування: постійно розвивати свої здібності, які є основою самоменеджменту.

Варто розглянути трохи детальніше, в чому полягає суть розвитку цих здібностей:

- розвиток здібностей до самопізнання. Щоб пізнати себе, потрібно проаналізувати свій життєвий досвід і визначити свої сильні та слабкі сторони. Згадати успішні ситуації та визначити свої особливості та рівень професійних знань і навичок, які сприяли успіху;

- розвиток здібностей до самовизначення. Необхідно точно знати, чого хочете, і визначити свої потреби у спілкуванні та досягненнях. Навчитися

аналізувати власну ситуацію та визначати реальні проблеми; виявляти та передбачати проблеми, які можуть завадити досягненню поставлених цілей, та визначати шляхи нейтралізації їхнього впливу. Навчитися раціонально планувати. Іншими словами, навчитися визначати для себе пріоритети на найближчий час і на довгострокову перспективу, наприклад, на місяць, квартал або рік;

- розвиток здібностей до самоорганізації. Необхідно чітко планувати своє життя на день, тиждень або місяць. Оптимізувати свою діяльність, раціонально використовуючи енергію та час. Наприклад, виконання великої кількості дрібних завдань на початку може виявитися довготривалим і енерговитратним, залишаючи мало енергії та часу на основні, більш масштабні завдання. Варто організувати діяльність так, щоб вона не тільки приводила до конкретних результатів, але й щоб сам процес приносив задоволення, а результати діяльності - духовне задоволення. Потрібно навчитися швидко рухатися для досягнення поставлених цілей і, в разі необхідності, розслаблятися;

- розвиток здібностей до самореалізації. Завжди визначати та аналізувати можливості, які надає поточна ситуація, швидко приймати рішення та не втрачати шанс проявити себе в потрібних ситуаціях;

- розвиток здібностей до самодіяльності. Необхідно розвивати ініціативу, самостійність і незалежність, а також навчитися ініціювати діяльність для досягнення своїх цілей беззовнішньої мотивації або вирішального погіршення ситуації;

- розвиток вмінь до самоконтролю. Обов'язково контролювати виконання запланованих завдань. В результаті порушення плану, чи виявлення помилок необхідно швидко вносити корективи у плани та в свою діяльність;

- розвиток здібностей до самооцінювання. Варто об'єктивно оцінювати власні якості, досягнення та вміння, непереоцінюючи і не недооцінюючи їх рівень та важливість. Варто пам'ятати, що характерною рисою професіонала є досить висока самооцінка, яка може знижуватися під час виконання складних

завдань і повертатися до попереднього рівня після досягнення результатів. Однак корисно аналізувати, визначати і приймати соціальну цінність своєї діяльності, оскільки самооцінка може бути заниженою, якщо професіонал неусвідомлює важливості досягнутих результатів.

- розвиток здібностей до самомотивування. Оволодіння навичками самонавіювання - вміння переконувати себе і відповідно підпорядковувати свою поведінку досягненню поставлених цілей..

Публічні службовці часто мають обмежений час і обсяг роботи, яку їм потрібно виконати.

Управлінці, які не вміють керувати своїм часом, не здатні бачити майбутнє за безліччю щоденних проблем, з якими вони стикаються. Як наслідок, ефективність їхньої роботи мінімальна, вони розчаровуються в собі та своїх підлеглих і втрачають впевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати свою роботу.

Планування особистої роботи публічного службовця - складний і багатогранний процес, що вимагає комплексного вирішення багатьох завдань, великого обсягу розрахунків і прогнозування ситуації. У плануванні особистої ефективності важливу роль відіграє правильна організація плану. Ефективність плану керівника залежить від грамотного використання управлінського апарату⁵⁰.

Класичне планування особистої діяльності:

- аналіз ефективності організації своєї роботи та виявлення слабких місць;
- ефективно ставити цілі та завдання для себе та інших;
- делегувати та розподіляти роботу;
- раціонально планувати робочий і вільний час;
- ефективно організовувати робоче місце;
- ефективно використовувати зустрічі та спілкування.

⁵⁰ Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. Юридичний вісник. 2017. № 1 (42). С. 57–63.

Ефективний самоменеджмент допомагає планувати та розподіляти час так, щоб виконувати завдання вчасно та без зайвого стресу.

Узагальнюючи, самоменеджмент є важливою частиною успішної службової кар'єри публічного службовця. Він допомагає службовцю бути організованим, ефективним, компетентним і відповідальним у своїй роботі, що є важливим для забезпечення ефективної та відповідальної публічної служби.

ВИСНОВКИ

Згідно поставлених завдань було зроблено наступні висновки:

1. наведено сутність та основні види службової кар'єри - службова кар'єра в публічному управлінні є важливою складовою розвитку держави та суспільства. Основна сутність службової кар'єри полягає в обслуговуванні громадян, забезпеченні функціонування системи влади та здійсненні вирішення важливих суспільних питань.

Поділяють кар'єру на професійну і посадову, дану класифікацію вважаю за доцільне застосувати до публічних службовців, тому що це не суперечить нормативним актам і відповідає специфіці публічної служби.

Службова кар'єра в публічному управлінні може включати різноманітні посади, від рівнів молодшого службовця до керівництва. Важливо мати не лише технічні знання, але й лідерські якості, навички комунікації та здатність до аналізу та управління ресурсами. Ця кар'єра вимагає постійного самовдосконалення та оновлення знань з метою кращого виконання своїх обов'язків та служіння громадянам та державі.

2. проаналізовано нормативно-правове регулювання службової кар'єри публічного управлінця - на мою думку, законодавство України про публічну службу, чинне на сьогодні, є досить несистематизованим, переважно його складають підзаконні акти. Законною основою для публічної служби є Конституція України. Саме Конституція України встановлює напрямки руху та розвитку таких засад, які дійсно є головними: політичної служби, державної служби, суддівської служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Нормативно-правове регулювання службової кар'єри публічного управлінця визначає стабільні та системні принципи розвитку кадрового потенціалу в сфері публічного управління. Це сприяє уникненню відхилень та забезпеченню послідовності у кар'єрному рості. Нормативно-правові акти чітко визначають критерії та процедури оцінки відповідності для публічних управлінців на різних етапах їх службової кар'єри, також це забезпечує прозорість та об'єктивність в оцінці професійних якостей та досягнень.

Отже, наявність ефективного та сучасного нормативно-правового регулювання службової кар'єри є ключовим чинником успішного функціонування системи державного управління та розвитку кваліфікованого кадрового потенціалу.

3. досліджено структуру та особливості службової кар'єри в країнах, які відзначаються високими показниками розвитку та ефективності публічного управління – аналізуючи системи державної служби в інших країнах, можна виокремити дві основні моделі управління розвитком кар'єри на державній службі. Кожна з систем має як переваги, так і недоліки, оскільки по різному

розглядає види кадрової роботи, такі як добір персоналу, його адаптацію, навчання та розвиток, кар'єрне зростання та запровадження інновацій.

Відкрита модель державної служби сприяє більшій ефективності та професіоналізму в управлінні державними справами, оскільки найкращі та найкомпетентніші особи мають можливість просуватися і займати ключові позиції в урядових органах.

Закрита модель державної служби є системою з високими вимогами до загальної освіти та універсальних здібностей претендентів на державну службу, соціально обмеженим доступом нових працівників, гарантованою зайнятістю, низькою мобільністю і високою захищеністю службовців.

4. досліджено сучасні інструменти та методи управління, які застосовуються в передових країнах для досягнення кращих результатів у публічному секторі - у передових країнах існує кілька сучасних інструментів та методів управління, які застосовуються для досягнення кращих результатів у публічному секторі : електронне урядування, стратегічне управління та планування, управління змінами, управління якістю та результативністю, участь громадськості. Ці інструменти та методи допомагають підвищити ефективність, прозорість та відкритість урядової діяльності, сприяють забезпеченню кращих результатів у публічному секторі та поліпшенню життя громадян.

5. визначено, які аспекти досвіду побудови службової кар'єри публічного управлінця в передових країнах можна успішно впровадити в Україні, враховуючи специфіку та виклики - передові країни мають деякі цінні практики та аспекти побудови службової кар'єри публічних управлінців, які можуть бути корисними для впровадження в Україні, з урахуванням специфіки та викликів: прозорість та відкритість у наборі кадрів, розвиток лідерських якостей та навичок управління, освіта та самовдосконалення, стимулювання інновацій та новаторства, залучення громадськості та партнерства з громадським сектором, ефективне управління даними та аналітика.

Україна може успішно впровадити ці аспекти, враховуючи специфіку своєї країни та виклики, які виникають у процесі реформування публічного сектору. Запровадження сучасних практик може сприяти покращенню ефективності управління та забезпечити більшу довіру громадян до уряду.

Отже, вивчення досвіду передових країн світу у сфері службової кар'єри публічних управлінців може слугувати цінним джерелом інсайтів та рекомендацій для України щодо покращення системи публічного управління, стимулювання професійного росту та підвищення ефективності діяльності державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро: ДРІЛУ НАДУ. 2017. 332 с.
2. Артеменко Н. Ф. Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро, 2012. 184 с.
3. Баранцева К. К. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід та досвід України. *Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби)*. Науковий журнал. Київ, 2010. С. 8–30.
4. Біла-Тіунова Л. Р., Кубаєнко А. В., Стрельников А. В. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2023.

5. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра державного службовця: сутнісна характеристика. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2014. № 2. С. 97–107.
6. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: теорія і правове регулювання : автореф. дис. д-ра юрид. наук «Одеська юридична академія». Одеса, 2012. 39 с.
7. Василевська Т. Е. Саламатов В. О. Етика державного управління: навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
8. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.
9. Ващенко К. О., Серьогін С. М., Бородін Є. І. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
10. Вітман К. М., Єфремова Н. В., Шевчук Я. В. Історія державної служби України. Одеса : навч.-метод. посіб. Харків. 2021. 223 с.
11. Воронько Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. *Державне управління: теорія та практика: науковий журнал*. Київ, 2013 №1. С. 1–11.
12. Воронько О. П. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління», «Державна служба». Київ : УАДУ, 2010. 153 с.
13. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу електронний журнал. 2012. № 2. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf>
14. Гайдученко С. О. Сучасні підходи до безперервного професійного навчання керівників у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*: електронний журнал. 2011. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 84 с.

15. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1 (42). С. 57–63.
16. Григоренко А. М. Ушкальов В. В. Організація діяльності державного службовця: формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків : конспект лекцій. Харків: ХНЕУ. 2010. С 80.
17. Григоренко А. М. Ушкальов В. В. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби. Харків : ХНЕУ, 2007. С. 80.
18. Губська А.О. Зарубіжний досвід правового регулювання працевлаштування та проходження публічної служби: рекомендації для України. Київ.: ВД «Декор», 2018. 104 с.
19. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні: економіка та держава : науковий вісник. 2018. № 1. С. 151 – 153.
20. Дементов В.О. Розвиток державної служби в умовах реформування державного управління в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2014. 23 с.
21. Єфремова Н. В., Шевчук Я. В., Вітман К. М. Історія державної служби України. Одеса : навч.-метод. посіб. Харків. 2021. 217 с.
22. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 330 с.
23. Карпа М. І. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227–233.
24. Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. *Держава та регіони: науковий журнал. Серія «Державне управління»*. 2016. №3 (55). С. 146–154.

25. Карпюк С. М. Актуальні теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену “державне управління” в парадигмі розвитку сучасного публічного адміністрування. *Публічне управління: науковий вісник*. 2019. № 2. С.87–89.
26. Качан Я.В. Європейський досвід професійного розвитку публічної служби та можливості його використання в Україні під час системних реформ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 13. С. 94–98.
27. Ківалов С.П., Біла-Тіунова Л.Р. Організація державної служби в Україні: навчальний посібник. Одеса: Національний університет Одеська юридична академія, 2019. 126 с.
28. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. С. 57–65.
29. Корнута Л.М., Панова Н.С., Маслова Я.І. Зарубіжний досвід публічного управління: навч.-метод. посіб. Одеса. 2019. 74 с.
30. Красношарпа В. І. Управління людськими ресурсами: електронний журнал. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/efdu_2013_35_26.pdf
31. Круп’як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навч. посібник. Тернопіль : Крок. 2015. 243 с.
32. Маслова Я.І., Корнута Л.М., Панова Н.С. Зарубіжний досвід публічного управління: навч.-метод. посіб. Одеса. 2019. 78 с.
33. Мельник А. Ф. Васіна А. Ю. Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник. Харків: ВД «Професіонал», 2006. 464 с.
34. Михайловська Є. В. Службова кар’єра державних службовців сфери освіти і науки в системі державного управління України. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Суми, 2020. Ч. 2. С. 125–128.

35. Мосора Л. С. Публічна служба: практикум. Івано-Франківськ, 2022. 82 с.
36. Любимов О. К. До питання щодо особливостей державної служби в Україні. *Актуальні проблеми держави і права: науковий часопис*. 2019. № 82. С. 104–111.
37. Олуйко В.М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56–72.
38. Панова Н.С. Нормативне регулювання окремих питань проходження державної служби в країнах Європи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»: зб. наук. праць*. 2015. № 18. Т. 1. С. 67–73.
39. Панова Н.С. Особливості нормативного регулювання окремих питань публічної служби у країнах Європи. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2015. № 4. С. 57–61.
40. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Інвестиції: практика та досвід: електронний журнал*. 2018. №4. С. 149-153.
41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 20.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
43. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 3 (55). С. 155–160.
44. Соколенко В. А. Клищенко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХП» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»)*. Харків: НТУ «ХП». 2013. № 69 (1042). С.83–87.

45. Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців: електронний журнал. 2012. URL: www.guds.gov.ua/control/uk/publish//

46. Терлецький Д. І. Конституційно-правові проблеми виконавчої влади: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти Центру підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів. Одеса: Нац. ун-т "Од. юрид. акад.", 2020. 88 с.

47. Хриков Є. М., Птахіна О. М. Публічна служба : навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності 281 „Публічне управління та адміністрування”. ХОГОКЗ, 2019. 202 с.

48. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Науковий журнал: Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.

49. Шарая А. П. Принципи державної служби: законодавче закріплення: навч. посіб. Київ: ВД «Декор», 2018. 451 с.

50. Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців . *Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні*: електронний науковий фаховий журнал. 2017. № 3. URL:<http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2015-1/doc/4/04.pdf>.

51. Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.