

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут публічного управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ХАБЕР Наталя Андріївна**

**Модернізація механізму розвитку професійної  
кар'єри публічного службовця. / Modernization of  
the mechanism of professional career development  
of a public servant**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ДСПУАзм-21  
Н. А. Хабер

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, М. М. Шкільняк

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"25" серпня 2022р.

Завідувач кафедри  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ</b>	
<b>ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ</b>	
1.1 Сутність та принципи розвитку професійної кар’єри.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійної кар’єри публічного службовця.....	12
Висновки до Розділу 1.....	19
<b>РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ</b>	
<b>ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ</b>	
2.1. Діагностика стану розвитку професійної кар’єри публічного службовця Збараської міської ради.....	21
2.2. Аналіз факторів впливу на розвиток професійної кар’єри.....	27
2.3. Оцінка впливу професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців на результативність діяльності органу місцевого самоврядування.....	34
Висновки до Розділу 2.....	41
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ</b>	
<b>ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ</b>	
3.1. Удосконалення системи оцінки персоналу в контексті модернізації розвитку професійної кар’єри.....	43
3.2. Мотивація як інструмент розвитку професійної кар’єри публічного службовця.....	49
Висновки до Розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Становлення демократичної, правової держави залежить від підвищення професійного, морального, етичного рівнів публічних службовців, їхнього професійного розвитку. Неefективне використання кадрів може призводити до зниження ефективності роботи органу публічної влади загалом. У нових реаліях життя, з метою невідкладного та ефективного реагування на наявні загрози національним інтересам нашої держави, одним із основних завдань, що постають перед органами публічної влади є підвищення їх ефективності, можливості швидко, кваліфіковано і якісно виконувати різноманітні завдання із забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина, економічного розвитку держави й суспільства.

Це зумовлює актуальність дослідження статусу публічного службовця, і зокрема, механізмів розвитку професійної кар'єри публічного службовця, як складової інституту публічної служби. Реалізація цих завдань можлива лише за умови чіткого уявлення щодо суті понять «кар'єра», «професійна кар'єра публічного службовця», а також механізмів розвитку професійної кар'єри публічних службовців. Одночасно, виклики, які постійно постають перед нашою державою, вимагають модернізації зазначених механізмів, формування високопрофесійного інституту публічної служби в Україні. Виникає необхідність прискорення процесу переходу від бюрократичних концепцій організації публічної служби до нових, заснованих на сучасних теоріях менеджменту. Таким чином, модернізація механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця є необхідною складовою частиною ефективної діяльності інституту публічної служби.

**Ступінь висвітлення в літературі.** Вагомий внесок у дослідження людських ресурсів, в тому числі професійної кар'єри публічного службовця та механізмів її розвитку зробили такі вчені: Апостолук О. З., Біла-Тіунова Л. Р., Біскуп В. С., Богач Ю. А., Васіна А. Ю., Газарян С. В., Голяш І. Д.,

Даниленко Л.І., Желюк Т. Л., Жуковська А. Ю., Куйбіда В. С., Мельников О. Ф., Монастирський Г. Л., Мосумова А. К., Носик О. А., Обушна Н. І., Романів С. Р., Селіванов С. В., Серьогін С. М., Слоньовський М. В., Хаджирадева С. К., Шкільняк М.М. та інші. Водночас, існуючі наукові напрацювання дають основу для продовження, розширення та поглиблення досліджень з вказаної проблематики. У зв'язку із активним реформуванням публічної служби в Україні перед наукою постають нові виклики для вивчення та розробки пропозицій щодо модернізації механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця.

**Мета і завдання дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад та визначення пріоритетних напрямів модернізації механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця, а також вироблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження в органи публічної влади. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- висвітлити сутність та принципи розвитку професійної кар'єри публічного службовця;
- дослідити нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця;
- охарактеризувати стан розвитку професійної кар'єри публічного службовця досліджуваного органу влади;
- проаналізувати фактори впливу на розвиток професійної кар'єри;
- дослідити вплив професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців на результативність діяльності органу місцевого самоврядування;
- визначити шляхи удосконалення системи оцінки персоналу в контексті модернізації розвитку професійної кар'єри;
- охарактеризувати інструменти розвитку професійної кар'єри публічного службовця.

**Об'єктом дослідження** є модернізація механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних питань вдосконалення розвитку професійної кар'єри публічного службовця в досліджуваному органі місцевого самоврядування (Збараській міській раді).

**Методи дослідження.** В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: системний аналіз – для вирішення проблем спільних для всієї системи в цілому; аналіз і синтез, індукція і дедукція – для уточнення поняття «розвиток професійної кар'єри публічного службовця»; класифікаційно-аналітичний – для класифікації факторів, що впливають на розвиток професійної кар'єри; для розроблення системи показників оцінки кадрового забезпечення органів публічної влади; логічне узагальнення і порівняння – для аналізу підходів до оцінювання персоналу в контексті модернізації розвитку професійної кар'єри публічного службовця; економіко-статистичний аналіз – для виявлення сучасного стану кадрових ресурсів в системі органів публічної влади; формалізація – для обґрунтування елементів механізму розвитку професійної кар'єри; таксономічний аналіз – для розрахунку інтегральних показників оцінки рівня ефективної діяльності органів місцевого самоврядування; графічний – для наочного подання отриманих результатів.

**Інформаційною базою дослідження** були: Конституція України, закони України, нормативно- правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, матеріали діяльності Збараської міської ради.

**Теоретична новизна випускної кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико-правових засад модернізації механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця.

**Практична значимість дослідження** полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо модернізації механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця можуть бути використанні в діяльності органу публічної влади при виробленні ефективних управлінських рішень.

**Апробація дослідження.** Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю — «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (31 травня 2022 року) і опубліковані тези «Загальнотеоретична характеристика поняття професійної кар'єри публічного службовця», Тернопіль: ЗУНУ, 2022.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна роботи, зміст якої викладено на 73 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Робота ілюстрована 6 рисунками та містить 3 таблиці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 1.1. Сутність та принципи розвитку професійної кар'єри

Одним із основних завдань, що постають перед органами публічної влади є підвищення їх ефективності, можливості швидко, кваліфіковано і якісно виконувати різноманітні завдання із забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина, економічного розвитку держави й суспільства. Становлення демократичної, правової держави залежить від підвищення професійного, морального, етичного рівнів публічних службовців, їхнього професійного зростання. Тому акценти на розвиток персоналу, кар'єрного зростання публічних службовців повинні стати характерними ознаками інноваційного стратегічного управління персоналом кожного органу публічної влади зокрема та публічної служби в цілому. У зв'язку з цим кожному публічному службовцю повинна надаватись можливість та сприяння в тому, щоб досягти успіхів у розвитку професійної кар'єри. Реалізація цих завдань можлива лише за умови чіткого уявлення щодо суті понять «професійна кар'єра», «кар'єрне зростання», а також принципів розвитку професійної кар'єри публічних службовців.

Кар'єра — це не лише теоретична конструкція, а й частина практики, яка стосується кожної людини. Її можна розуміти як вид професійної діяльності на окремих етапах трудового шляху, професійне зростання й накопичення професійних знань і майстерності впродовж трудового життя людини, професійний досвід, посаду [13, с. 56].

Під кар'єрою можна розглядати «суб'єктивні власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення

працею, тобто це поступове переміщення по службових сходах, зміна здатностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю робітника» [30, с. 11].

Кар'єра поєднує такі напрями діяльності як: вдосконалення рівня професійного, особистісного, загальнокультурного розвитку, різноманітні та різнопланові заходи щодо самопрезентації, самореклами, формування, зміцнення, підтримки всіх необхідних взаємозв'язків, котрі сприяють тому, аби реальне внутрішнє зростання було помітним та поміченим й відповідним чином оцінено у середовищі службовців, та відображалось у формі зовнішнього зростання (просування по службі, оплата праці тощо) [12, с. 541].

Кар'єру публічного службовця можна розглядати з динамічної та статичної точки зору. З динамічної точки зору, це — шлях проходження службовими сходами в системі публічної служби, який супроводжується набуттям певних знань, навичок, накопиченням досвіду. В статичному розумінні, кар'єра — це результат діяльності публічного службовця, який проявляється у займаній посаді, в набутому авторитеті. Тобто, кар'єра — це як процес, так і результат професійної діяльності.

Серед напрямків розвитку можна виокремити вертикальний та горизонтальні види професійної кар'єри публічного службовця.

Вертикальна професійна кар'єра — це підвищення в посаді, просування від нижчого рангу державної служби, посадової особи місцевого самоврядування до вищого рівня в ієрархії. Однак, кар'єра не реалізується лише в посадових призначеннях. Перезавантаження життєвих цінностей, бажань, прагнень — це усвідомлений вибір, який відповідає внутрішнім вимогам і розвитку особистісних професійних навичок, що не може не відобразитися в подальшому на професійному зростанні [46, с. 67]. Таким чином, горизонтальна професійна кар'єра — це зростання професійної майстерності, яка може розвиватися у напрямках поглиблення і розширення знань, умінь, навичок публічного службовця. Перебування на посадах, що відповідають цьому типу кар'єри, називають паралельними кар'єрними сходами. Набуття досвіду за



вертикальною, горизонтальною ротацією у публічній службі сприятиме формуванню цілісної системи цінностей, налагодженню професійних зв'язків та мереж [2, с. 21].

Так, В. Я. Малиновський під кар'єрою розуміє «поступове просування працівника службовими сходами, зміна кваліфікаційних можливостей, навиків, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю».

Кар'єра публічних службовців складається з певних етапів:

- 1) входження (прийняття на публічну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, набуття першого досвіду);
- 2) становлення (соціалізація в колективі, формування системного уявлення про структурно-функціональні зв'язки, специфіку управлінської праці);
- 3) сталості (оволодіння професією, досягнення стійкого положення в колективі, подальше просування службовими шаблями, самоутвердження);
- 4) зрілості (максимальне використання власного кар'єрного потенціалу, нарощування авторитету);
- 5) завершення (високий статус, визнання професіоналізму та компетентності, вшанування заслуг, відчуття необхідності передати свої знання та досвід іншим) [34, с. 110-111].

Таким чином, В. Я. Малиновський не розрізняє професійне зростання та кар'єру, роблячи акцент на тому, що ці поняття доповнюють одне одного.

При плануванні розвитку кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів: безперервність кар'єрного просування з допомогою розвитку потенціалу особистості, кар'єрне просування колективом чи професійною групою, співрозмірність швидкості просування кар'єрними сходами з визнанням фахівця з боку співробітників, неупередженість оцінки людини і досягнутих позицій її професійної майстерності, мобільність, раціональність, здатність до авантюризму, ризику, самоактуалізації, особистісного росту і творчості у професійній діяльності.

Принцип безперервності кар'єрного просування означає, що просування по службі може уповільнюватись або перериватись, проте не повинно бути

причин для остаточної зупинки. З метою недопущення випадків, після настання яких кар'єрне просування може уповільнюватись або перериватись, публічному службовцю необхідно завчасно подбати про ресурсний резерв. Наприклад, розширення джерел інформації, додаткові знання, посилення соціальних зв'язків, зміцнення психологічної стійкості та витривалості тощо [41, с. 366].

Принцип неупередженості оцінки є відображенням необхідності об'єктивної оцінки досягнутого положення, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей. Під час оцінювання персонал не лише отримує відгуки про те, як сприймають його роботу (компетенцію, ефективність, поведінку тощо), а має змогу висловити свої потреби (у навчанні та нових компетенціях) або побажання стосовно кар'єрного росту [42, с. 260]. Зазначений принцип гарантує можливість «справедливого» кар'єрного зростання працівників.

Можливості для кар'єрного зростання обмежені через те, що кількість кандидатів на посади дуже часто перевищує кількість вакансій. Інколи необхідно провести зміни кар'єрної стратегії і планів в залежності від обставин. Важливе значення має визначення працівником своїх професійних перспектив і цілей, досягнення їх, покладання нових цілей. Інакше кажучи, необхідне постійне прагнення особистості до розкриття й реалізації свого природного потенціалу.

Принцип раціональності розвитку професійної кар'єри заснований на тому, що кар'єрний шлях досить тривалий, тому важливо вміло розподілити сили на цьому шляху співставити кар'єрні амбіції з реальними можливостями.

Принцип осмисленості — будь-яка кар'єрна дія повинна бути доцільною та здійснюватись відповідно до поставленої мети. Вибір мети передбачає результат, який можна прорахувати порівнявши його з досягненнями інших співробітників та використавши як початковий на наступного визначення цілей. Будь-які процедури в процесі розвитку професійної кар'єри повинні сприяти мінімізації витрат часу, ресурсів максимальними досягненнями.

Принцип помітності полягає в тому, щоб людина, яка дотримується зазначених принципів, була поміченою. Це потрібно, перш за все, для розширення її кар'єрних можливостей.

Серед принципів кар'єрного просування також важливими є принципи маневреності, багатоваріантності, науковості та гнучкості.

Принцип маневреності — оптимізація кар'єрного процесу шляхом чергування вертикального просування з горизонтальним та узгодження інформаційних потоків, необхідних для прийняття зважених управлінських рішень в системі менеджменту персоналу.

Принцип багатоваріантності полягає в розробці альтернативних варіантів прийняття кар'єрних рішень.

Принцип науковості — здійснення на засадах науково-обґрунтованих підходів, методів, методологій.

Принцип гнучкості полягає у необхідності швидкого пристосування до мінливого середовища ринку праці [37].

Дотримання цих принципів сприятиме створенню нормального клімату серед публічних службовців та покращенню ставлення до публічної служби загалом.

За результатами дослідження етапів професійного розвитку публічного службовця зарубіжні вчені виокремлюють основні компоненти формування кар'єрних можливостей, а саме: підтримка працівника на етапах прийняття відповідальних рішень, довготривалість особистісно-професійної еволюції впродовж усього професійного життя на публічній службі, контроль за індивідуальним життєвим циклом співробітника, орієнтація на співробітника як на особистість, незалежно від його ролі та завдань в органі публічної влади як адміністративній організації та соціальній мікросистемі [41, с. 367-370].

Складання програм навчання та розвитку персоналу, планування їх кар'єрного зростання є одним із напрямів реалізації соціальної відповідальності [32, с. 44].

Отже, професійна кар'єра є багатогранним динамічним явищем, це не лише перехід на вищу посаду, а й процес підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, компетентності публічного службовця, набуття досвіду.

Успішність кар'єри залежить від різноманітних чинників, інтересів та обставин. Підсумовуючи вищенаведене, варто відзначити, що успішна професійна кар'єра публічного службовця пов'язана з його професійним розвитком, постійним, безперервним підвищенням кваліфікації та професіоналізму. Розвиток професійної кар'єри має бути систематичним і безперервним процесом, спрямованим на досягнення сформованих цілей і завдань професійної кар'єри.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р [10, с. 17], зазначено, що постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою особливістю будь-якої сучасної організації. Важливою складовою успішної професійної кар'єри публічного службовця має бути поєднання інтересів публічного службовця (самореалізація, задоволення життєвих потреб, соціальне визнання) та органу публічної влади (ефективне здійснення функціональних повноважень). Розвиток професійна кар'єри сприяє становленню працівника як професіонала та висококваліфікованого фахівця у своїй справі.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця**

Розвиток професійної кар'єри публічного службовця охоплює такі поняття як призначення на посаду, просування по службі, професійне навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів. Тому під механізмом розвитку професійної кар'єри публічного службовця необхідно розуміти

сукупність процедур, які відбуваються під час проходження публічної служби, зокрема просування по службі за посадами і рангами, професійного навчання публічних службовців та оцінювання професійної діяльності. Цей механізм є чинником формування корпусу публічних службовців з високим рівнем професійної компетентності, здатних на швидкі дієві рішення, належно виконувати встановлені завдання і посадові обов'язки на всіх рівнях публічного управління.

В контексті механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця провідну роль відіграють закони України та підзаконні нормативно-правові акти. Завданням законодавчих та нормативно-правових актів є визначення дієвого механізму проходження публічної служби та чітка правова регламентація механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця.

Порядок призначення публічних службовців на посади визначений Законом України «Про державну службу» [50] Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [61]. Необхідно також враховувати, що відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [59] передбачена можливість призначення на посади без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом. Для осіб, призначених без конкурсного відбору у період дії воєнного стану, передбачені обмеження при проходженні служби.

Питанням службової кар'єри присвячені розділ V Закону України «Про державну службу» [50] та розділ III Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [61].

Цими законодавчими актами врегульовані питання прийняття та просування по службі, призначення рангів державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування. Законом України «Про державну службу» [50] зокрема реформовано питання категорій посад та рангів державних службовців. На відміну від попереднього Закону, визначаються три категорії посад державних службовців (замість семи) та дев'ять рангів (замість 15). Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [61]

для посадових осіб місцевого самоврядування передбачено сім категорій посад та п'ятнадцять рангів. Тобто, державному службовцю, який займає найнижчу посаду державної служби категорії «В», буде присвоєно дев'ятий ранг, а посадовій особі органу місцевого самоврядування сьомої категорії — п'ятнадцятий ранг. У випадку призначення державного службовця на посаду в органи місцевого самоврядування виникає питання щодо присвоєння рангу (того, що був присвоєний відповідно до Закону України «Про державну службу» [50], чи у межах відповідної категорії посад відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [61]). На практиці це викликає розбіжності у різних кадрових служб.

Варто відзначити, що законодавство з питань служби в органах місцевого самоврядування потребує суттєвого оновлення з метою гармонізації із законодавством з питань державної служби. Саме тому службі в органах місцевого самоврядування притаманні на нинішньому етапі системні проблеми, зокрема необхідність розмежування виборних і адміністративних посад.

Також пріоритетним напрямом в процесі децентралізації публічної влади є удосконалення процедур добору та проходження служби в органах місцевого самоврядування. У зв'язку з цим Проектом Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [62] передбачено зміни щодо оновлення порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування та запровадження механізмів кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування, шляхом застосування можливості переведення на вищі посади служби в органах місцевого самоврядування в межах категорії посад протягом одного року після отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання.

Національне законодавство у сфері професійного розвитку орієнтується також на норми міжнародного права, зокрема на конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. Наприклад, це стосується Рекомендації Міжнародної організації праці № 195 «Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання» від 2004 року [60]. Підвищення

якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є невід’ємним компонентом модернізації публічного управління. Система професійного навчання публічних службовців повинна бути орієнтованою на професійний та кар’єрний розвиток публічних службовців, здатною оперативно реагувати на їх потреби, посилюючи здатність кожного учасника професійного навчання застосовувати спеціальні знання, уміння та навички на займаній посаді для належного виконання встановлених завдань і посадових обов’язків.

У формуванні системи професійного навчання працівників органів публічної влади важливе значення відіграють також підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України та накази Національного агентства з питань державної служби.

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 № 106 [52] визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання публічних службовців.

Наказом Національного агентства з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19 затверджено Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання [53]. Зазначеним Порядком визначені чотири види професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а саме: «- підготовка за освітньо-професійною програмою для здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; - підвищення кваліфікації; - стажування; - самоосвіта».

Одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої

розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р [75], визначено «реформування системи професійного навчання державних службовців», та зазначається, що «значна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації, а зміст професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні».

Саме тому основним завданням системи професійного навчання публічних службовців є вивчення потреб у професійному навчанні публічних службовців, забезпечення взаємозв'язку індивідуальних потреб публічних службовців і потреб відповідних органів влади, а також забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації визначеним потребам.

З метою узагальнення результатів професійного навчання публічних службовців та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їхнього професійного навчання затверджено Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20) [56].

Механізм визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування встановлений методикою, затвердженою Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12.08.2021 № 128-21 [49]. Згідно із зазначеною методикою виділяють загальні, спеціальні та індивідуальні потреби у професійному навчанні.

Сьогодні в управлінську практику запроваджена класифікація посад публічної служби, яка враховує «функціональну спрямованість, мету, цінність посади та сім'ї посади, що включає посади різних рівнів відповідно до їх ролі та місця в організаційній структурі органу публічної влади» тощо. Зазначене має наслідком потребу у зміні підходів до організації підвищення кваліфікації



публічних службовців, формуванні нового змісту та структури програм підвищення кваліфікації, а також інтенсифікації навчання керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, державних секретарів, представників служб управління персоналом [66, с. 134].

Для визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби в професійному навчанні щороку проводять оцінювання його діяльності. Оцінювання проводиться на підставі ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, визначених з урахуванням його посадових обов'язків та дотримання вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Під час щорічного визначення та періодичного перегляду (у разі необхідності) завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» рекомендовано застосовувати Методичні рекомендації, затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 № 217-20 [57]. Зазначені рекомендації надають допомогу у плануванні й організації процесу визначення завдань і ключових показників, моніторингу їх виконання та перегляду.

Процес оцінювання посадових осіб місцевого самоврядування має свої особливості. Показники результативності, ефективності та якості службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, на відміну від державних службовців, підзаконним нормативно-правовим чи іншим актом не затверджені.

За загальним правилом, посадові особи місцевого самоврядування один раз на чотири роки підлягають атестації. У кожній громаді має бути власне Положення про проведення атестації, затверджене сільським, селищним, міським головою, яке розроблене на основі Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440 [54]. А у період

між атестаціями проводять щорічну оцінку з врахуванням положень Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджених Наказом Головдержслужби від 30.06.2004 № 102 [20]. Результати цієї щорічної оцінки повинні враховуватися при атестації, розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, формуванні кадрового резерву та інших питань проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця складається із законів та підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють питання призначення на службу, проходження та просування по службі, процедури підвищення професійно-кваліфікаційного рівня публічного службовця та оцінювання його діяльності, а також локальних актів.

Деякі питання розвитку професійної кар'єри публічного службовця потребують реформування, зокрема шляхом подальшого удосконалення нормативно-правових актів у сфері професійного навчання, забезпечення організації та проведення професійного навчання публічних службовців, посилення гарантій якості освіти та якості освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг з професійного навчання, формування громадської думки щодо визначальної ролі професійного навчання у формуванні кадрового потенціалу державних органів та органів місцевого самоврядування. Однак, загалом, нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця є достатньо ефективним та передбачає створення належних умов для розвитку професійної кар'єри публічних службовців, підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади.

## Висновки до Розділу 1

Проаналізовано поняття професійної кар'єри публічного службовця, встановлено, що це не лише результат діяльності, що проявляється у кадровому призначенні. Професійна кар'єра публічного службовця — надзвичайно широке поняття, яке охоплює як увесь процес проходження публічним службовцем служби в органі публічної влади, просування по службі, професійне навчання, оцінювання результатів діяльності, так і результат трудової діяльності публічного службовця, який проявляється у займаній посаді.

Механізм розвитку професійної кар'єри публічного службовця — це сукупність процедур, які відбуваються під час проходження публічної служби, зокрема просування по службі за посадами і рангами, професійного навчання публічних службовців та оцінювання професійної діяльності.

Механізму розвитку професійної кар'єри, як і будь-якій системі, притаманні певні принципи. Зокрема розвиток професійної кар'єри публічного службовця здійснюється за наступними принципами: безперервності кар'єрного просування, неупередженості оцінки, раціональності розвитку, осмисленості, маневреності та гнучкості. Професійна кар'єра публічного службовця має розвиватись виключно в межах правових норм. Тому можна додатково виділити принцип неухильності дотримання правових процедур.

Дієвий механізм розвитку професійної кар'єри публічних службовців неможливий без чіткої правової регламентації. Нормативну базу механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця становлять закони, підзаконні нормативно-правові акти, зокрема накази Національного агентства України з питань державної служби, а також локальні нормативні акти. Деякі процедури розвитку кар'єри потребують модернізації. Зокрема, законодавство з питань служби в органах місцевого самоврядування потребує оновлення з метою гармонізації із законодавством з питань державної служби. Наприклад,

співвідношення категорій посад і рангів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2

### МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ

### ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 2.1. Діагностика стану розвитку професійної кар'єри публічного службовця Збараської міської ради

Збараська міська рада — це орган місцевого самоврядування, що представляє Збараську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України [26], Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [58] та іншими законами. Збараська територіальна громада утворена внаслідок реорганізації адміністративно-територіального устрою України у 2020 році, є однією із найбільших в Тернопільській області, до її складу входять 54 населені пункти.

Станом на 01.01.2022, відповідно до штатного розпису, в досліджуваному органі місцевого самоврядування працює 60 посадових осіб місцевого самоврядування, на яких поширюються гарантії, права та обмеження встановлені Законом.

Посади публічних службовців в Збараській міській раді можна поділити на наступні види: 1) виборні посади, на які особи: а) обираються на місцевих виборах; б) обираються або затверджуються радою; 2) посади, на які особи призначаються міським головою на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України. Це зокрема:

- один публічний службовець, який займає посаду міського голови (обирається на місцевих виборах), належить до четвертої категорії посад в органах місцевого самоврядування;

- п'ятнадцять публічних службовців, які займають посади заступників міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, секретаря ради, старост — п'ята категорія та один публічний службовець, який займає посаду керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету — шоста категорія (обираються/ затверджуються радою);

- дванадцять публічних службовців, посади яких відносять до п'ятої категорії, призначаються міським головою на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України; це зокрема посади державних реєстраторів та адміністраторів відділу «Центр надання адміністративних послуг» Збараської міської ради;

- п'ять публічних службовців, які займають посади, що відносять до шостої категорії (а саме, начальники відділів), призначаються міським головою на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України;

- двадцять шість публічних службовців займають посади, які відносять до сьомої категорії, призначаються міським головою на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Зазначене співвідношення посад публічних службовців у Збараській міській раді відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Категорія посади	IV	V	VI	VII	Всього
обираються на місцевих виборах	1	0	0	0	1
обираються/затверджуються радою	0	15	1	0	16
призначаються міським головою	0	12	5	26	43
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>60</b>

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Відповідно до норм чинного законодавства, призначення на вищі посади можливе на конкурсній основі або з використанням кадрового резерву. Проте, у період дії воєнного стану призначення на посади посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється без проведення конкурсу [48]. Необхідно враховувати, що таке призначення є тимчасовим, переведення таких осіб на будь-які інші посади державної служби або служби в органах місцевого самоврядування не допускається, а також те, що після завершення воєнного стану проводитиметься конкурс на цю посаду. Водночас, службовець, якого призначили на посаду без проведення конкурсу, матиме непогані шанси у майбутньому на конкурсі, оскільки зможе проявити себе, швидше за інших кандидатів адаптуватись в команді та до умов праці, швидше увійти в русло роботи, оскільки знатиме усі тонкощі та специфіку роботи.

Зокрема, у Збараській міській раді у період дії правового режиму воєнного стану, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [48] чотирьох публічних службовців, посади яких належать до сьомої категорії, призначено на посади без проведення конкурсного відбору.

Як було зазначено у попередньому розділі, кар'єра — це не лише призначення на вищу посаду, це також поглиблення і розширення знань, умінь, навичок публічного службовця, підвищення його професіоналізму та кваліфікації. Для публічних службовців Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [52], передбачено періодичність обов'язкового підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) або короткостроковими програмами.

Упродовж 2021 та першого півріччя 2022 року 37% публічних службовців обрали підвищення кваліфікації за загальними/спеціальними професійними

(сертифікатними) програмами, 35% — за загальними/спеціальними короткостроковими програмами, 28% обрали підвищення кваліфікації як за загальними/спеціальними професійними (сертифікатними) програмами, так і за короткостроковими (рис. 2.2.).



Рис. 2.2 Структура програм підвищення кваліфікації публічних службовців Збараської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно.

За результатами дослідження встановлено, що найпопулярнішими установами для підвищення кваліфікації посадових осіб Збараської міської ради у 2021-2022 роках є державний заклад післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації», Західноукраїнський національний університет, Українська школа урядування.

У період дії правового режиму воєнного стану перед публічними службовцями постають нові виклики. Саме тому в сучасних реаліях постає необхідність підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, в тому числі публічних службовців Збараської міської ради, за



тими програмами підвищення кваліфікації, які розроблено або адаптовано з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану. Наприклад, постає необхідність у навчанні з питань ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення безпеки, надання соціальної, матеріальної та психологічної підтримки населенню постраждалих регіонів.

У період дії воєнного часу посадові особи міської ради та її виконавчих органів у державному закладі післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації» проходили підвищення кваліфікації за наступними короткостроковими програмами: «Актуальні питання інформаційної безпеки в умовах воєнного стану», «Актуальні питання соціально-правового захисту дітей в умовах воєнного стану», «Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану», «Актуальні питання організації роботи органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану», «Підготовка проектів регуляторних актів відповідно до норм чинного законодавства в умовах воєнного стану».

Ще одним видом професійного навчання публічних службовців та способом підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня є здобуття вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Відповідно до Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001 [54] ціллю такого навчання є «підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування».

Станом на 01.01.2022 у Збаразькій міській раді кількість публічних службовців, які успішно завершили навчання за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» становить 25%

(п'ятнадцять осіб). А саме: один публічний службовець, що займає посаду четвертої категорії, чотири — п'ятої категорії, два — шостої категорії, вісім — сьомої категорії. Схематично співвідношення категорій посад публічних службовців міської ради, які здобули магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та прогнозовані показники потреб у підготовці посадових осіб міської ради за зазначеною програмою зображено на рис. 2.3.

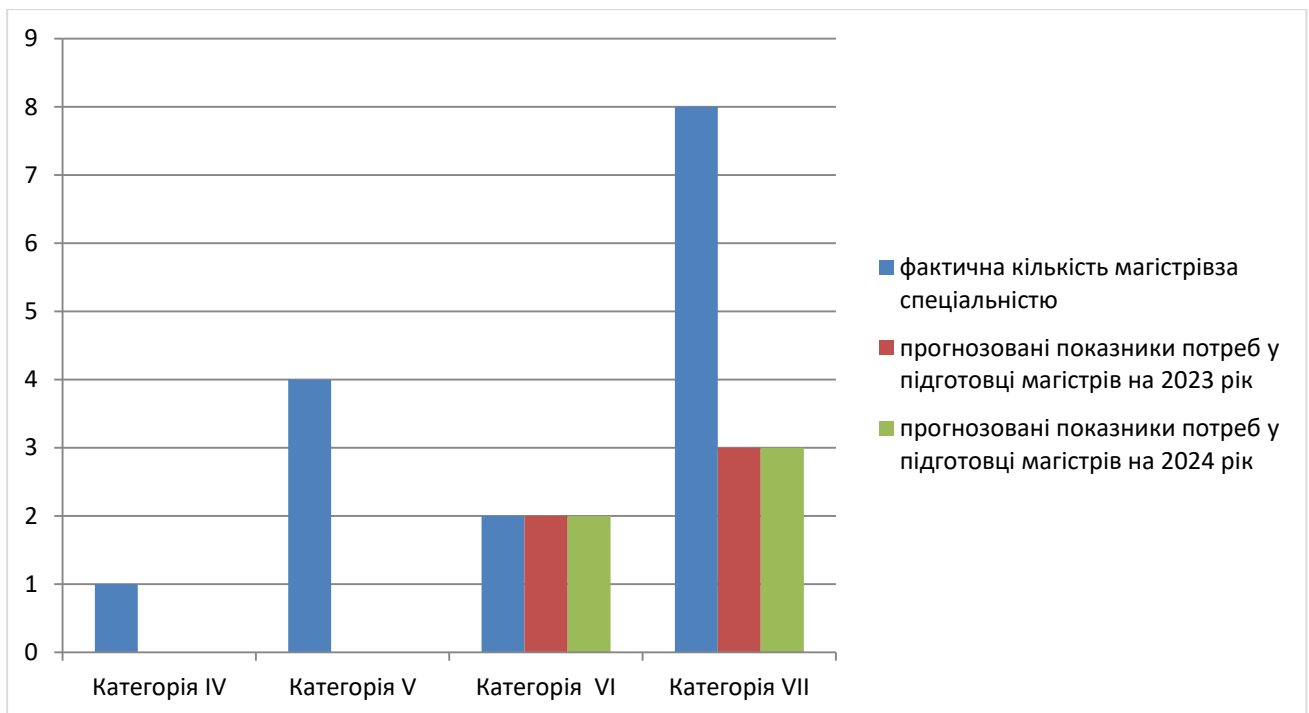


Рис. 2.3. Фактична та прогнозована кількість магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для публічного службовця сприятиме формуванню професійних навичок, необхідних для розвитку професійної кар'єри.

Самоосвіта визнається одним із найефективніших напрямків розвитку професійної компетентності, професіоналізму, професійної мобільності, що зумовлює наступність, послідовність післядипломної освіти, підвищення

кваліфікації публічних службовців [76, с. 199]. Саме тому публічні службовці Збараської міської ради підвищують свій професіоналізм, реалізують своє право на професійне навчання не лише на загальних/спеціальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програмах, а й підвищують свої уміння шляхом самоосвіти, зокрема на платформах Дія.Центрів, Prometheus, EdEra, онлайн-тренінгах програми «PROSTO», проходять навчання у межах Програми «ULEAD з Європою».

Високий професійно-кваліфікаційний рівень посадових осіб Збараської міської ради, систематичне підвищення кваліфікації та наполегливість дали змогу упродовж 2021-2022 років шістьом посадовим особам міської ради (10% від середньої чисельності посадових осіб) перейти на вищу посаду (за результатами конкурсного відбору та за допомогою кадрового резерву).

Підсумовуючи викладене, варто відзначити, що у Збараській міській раді працюють публічні службовці з різним досвідом, віком, які постійно займаються професійним навчанням, підвищенням своєї кваліфікації і є всі передумови для ефективного розвитку їхньої професійної кар'єри.

## **2.2. Аналіз факторів впливу на розвиток професійної кар'єри**

Розвиток професійної кар'єри є досить динамічним явищем. На розвиток професійної кар'єри впливає цілий ряд факторів. Це визначає велику складність їх класифікації. Аналіз факторів, що впливають на розвиток професійної кар'єри та визначення тих факторів, які здійснюють на неї найбільший вплив є досить складним завданням. Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином впливають на розвиток професійної кар'єри публічного службовця. Це корисно як для нього, так і для самої установи, зацікавленої у професійному розвитку своїх співробітників.

На думку деяких дослідників, кар'єра – це своєрідний турнір, пов'язаний з успіхами і невдачами, які можуть серйозно вплинути на подальший хід кар'єрного росту кожної людини, зокрема, публічного службовця. Із цього можна зробити висновок, що, чим довше людина знаходиться на початковому етапі кар'єрних сходів, тим менше у неї можливостей для розвитку та кар'єрного росту [72].

Серед особливостей, що впливають на формування кар'єри у сфері публічної служби, можна виділити: складний характер службової діяльності в умовах політичної і соціально-економічної напруженості; високі суспільні очікування (професіоналізм, відповідальність, оперативність виконання обов'язків); плинність кадрів (особливо в умовах нестабільності) [46, с. 67].

Наприклад, посадові особи органу місцевого самоврядування (які не обираються/затверджуються радою, тобто ті, що призначаються міським головою) за загальним правилом призначаються на посади за конкурсною або іншою процедурою, передбаченою законодавством. З цього можна зробити висновок, що результати конкурсного відбору є тим фактором, що визначає чи буде кандидат призначений на посаду або чи може він бути зарахованим до кадрового резерву. Так, у Збаразькій міській раді у 2022 році двоє осіб, що успішно пройшли конкурс, однак не були переможцями конкурсу, були зараховані до кадрового резерву, а згодом призначені на посади. Тому результати конкурсного відбору можна вважати фундаментом розвитку професійної кар'єри, найбільш демократичним та ефективним механізмом відбору, оскільки дозволяє виділити найбільш здібних кандидатів з необхідними особистими якостями.

Ще одним фактором розвитку професійної кар'єри публічного службовця можна вважати ситуацію у державі, оскільки існують відмінності у призначенні на посади публічних службовців у мирний і у військовий час.

Спосіб призначення на посаду публічного службовця (зокрема, під час воєнного стану та без проведення конкурсу) впливає на подальший розвиток

професійної кар'єри, оскільки від цього залежить строковість призначення, можливість переведення на іншу посаду.

Фактором розвитку професійної кар'єри публічних службовців органів місцевого самоврядування також можна вважати результати атестації (проте, не для всіх, оскільки не всі посадові особи місцевого самоврядування підлягають атестації). Наприклад, атестаційна комісія може рекомендувати міському голові зарахувати посадову особу до кадрового резерву або перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації [55]. У зв'язку із встановленою періодичністю проведення атестації (один раз на чотири роки), у 2022 році зазначений фактор не мав суттєвого впливу на розвиток професійної кар'єри публічних службовців Збараської міської ради, оскільки лише троє посадовців підлягали атестації та усіх визнано атестованими.

Схематично співвідношення кількості випадків впливу зазначених вище факторів на розвиток професійної кар'єри посадових осіб Збараської міської ради, які відповідно до законодавства призначаються міським головою, зображено на рис. 2.4.

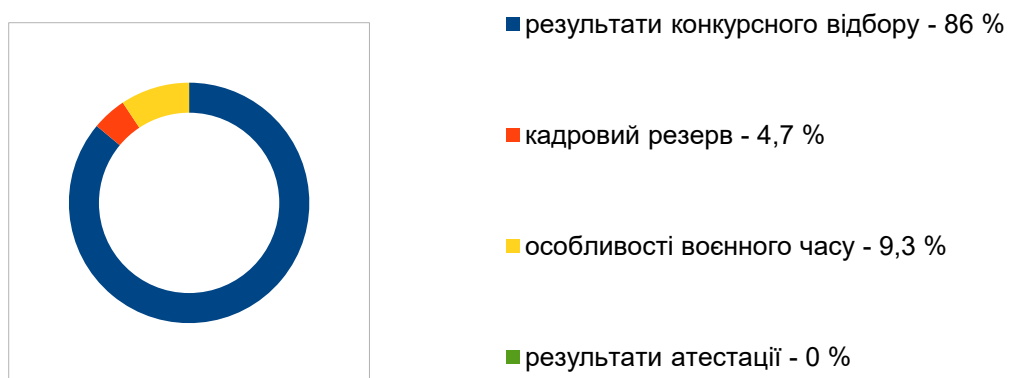


Рис. 2.4. Фактори впливу на розвиток професійної кар'єри посадових осіб Збараської міської ради у 2022 році

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Нові технології потребують персоналу з іншим набором навичок, фахівців, які поєднують в собі технічні знання із хорошими навичками соціальної взаємодії. Темпи змін в інформаційних технологіях надзвичайно потужні. Однак, існує проблема — «цифрова нерівність, розрив між великими відомствами й організаціями із значними бюджетними і штатними можливостями (або ранніми послідовниками використання нових технологій) і малими установами (наприклад місцевими органами влади), що виборюють право на існування, використовуючи застаріле устаткування» [36, с.114-115].

Необхідно також відзначити, що основною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [75] визначена побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави. Питання розвитку професійної кар'єри в умовах розвитку цифрового суспільства сьогодні потребує більш детального вивчення. В період стрімкого розвитку діґіталізованого суспільства можна визначити необхідність формування високого рівня цифрової компетентності у представників органів публічного управління. Необхідно бути готовим до впровадження цифровізованого публічного управління та формування необхідного рівня цифрових компетентностей у публічних службовців, які надають публічні послуги. За результатами досліджень науковці запропонували розробити стратегію формування цифрової грамотності серед населення України та цифрових компетентностей у професійній сфері. Варто відзначити, що в березні 2021 року уряд схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей, основною метою якої є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності [47].

Враховуючи зазначене, з метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, зокрема у сфері цифрової грамотності, посадові особи Збараської міської ради проходили навчання на національній онлайн-платформі «Дія. Цифрова освіта» та успішно пройшли перевірку цифрової грамотності за тестом

«Цифрограм». Отримані цифрові навички стануть в нагоді, зокрема при запровадженні електронного документообігу в міській раді.

У науці існують різні підходи щодо класифікації факторів впливу на розвиток професійної кар'єри.

Можна виділити наступні фактори, які впливають на процес кар'єри, а саме: соціально-професійні чинники (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, професійні здібності, досвід); особистісні якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтація та установки, соціально-психологічні властивості); випадкові обставини (вдалий збіг обставин, походження, добрі стосунки з керівниками); демографічні чинники (стать, вік, природні дані) [19, с. 168-170].

Також виділяють фактори впливу на розвиток професійної кар'єри, які пов'язані безпосередньо з людиною, а також, фактори, пов'язані з взаємодією особистості і організації.

Так, серед психологічних чинників кар'єри, які пов'язані безпосередньо з людиною, є здібності та інтереси людини, мотивація, особливості спеціалізації тощо. Прикладами індивідуальних особистісних факторів, що перешкоджають розвитку професійної кар'єри, є відсутність необхідних професійно важливих якостей, низька мотивація, нерішучість, тривожність, орієнтація на уникнення невдач.

До факторів, що пов'язані із взаємодією особистості і організації, відносять вплив інших людей на розвиток професійної кар'єри (наприклад, планування сім'ї, поєднання інтересів сім'ї і організації).

Ортікова Н. В. виділяє дві глобальні, пов'язані між собою групи чинників, що впливають на кар'єрний розвиток: зовнішні (соціальний, організаційний) та внутрішні (індивідуально-психологічний).

Зовнішні чинники пов'язані із впливом оточуючих людей, наприклад родини, колег, – соціально-професійного оточення, з типом організації, організаційно-управлінськими процесами, які впливають на кар'єрне зростання працівника в конкретному органі влади, а також з життєвими обставинами,

ситуаціями, які є непідвладними волі людини. Це прийняті організаційні кар'єрні норми, цінності, наявна система стимулювання кар'єри працівника, ефективність управлінської діяльності, обставини, ситуації, події, які сталися в професійному та особистому житті працівника, що вплинули на розвиток кар'єри, професійне середовище, яке стимулюватиме людину до максимального використання природного потенціалу.

Внутрішні – це ті чинники, що безпосередньо пов'язані з мотиваційною, емоційно-вольовою, інтелектуальною сферою конкретного працівника. Зокрема, це мотивація до кар'єрного зростання, комунікативні та організаторські здібності, високий рівень професійної відповідальності, характеристики сфери самоусвідомлення, організаційно-ділові якості, стиль діяльності тощо [44]. До внутрішніх факторів кар'єрного розвитку також відносять потребу в особистісно-професійному зростанні [6, с. 36], здатність мобілізувати наявні в даний момент професійні можливості, сконцентруватися на цілі, здатність до відновлення після великих психологічних витрат.

Як ми бачимо, більшість авторів виділяють два глобальні пов'язані фактори, що зумовлюють кар'єрний розвиток: внутрішній (індивідуально-психологічний) та зовнішній (соціальний, організаційний).

Серед зовнішніх факторів треба враховувати рівні відносин з макро-, мезо- та мікросередовищем. Так, макросередовище складають глобальні фактори: місце проживання, рівень економічного добробуту, технологічний розвиток, виразність соціальної нерівності, можливості отримання якісної освіти. Мезосередовище обумовлює стартові умови, загальний напрямок розвитку, набуті особистісні і суб'єктно-діяльні характеристики, а також рівень «стелі», якого може досягти людина. Соціальне мікросередовище — родина, друзі [7, с. 52-52]. У Збараській міській раді прикладом впливу соціального мікросередовища на розвиток професійної кар'єри можна вважати вплив перебування посадової особи у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку на необхідність проходження професійного навчання, на присвоєння чергового рангу.



У число провідних факторів розвитку професійної кар'єри входять також матеріальні стимули, зокрема бажання підвищити рівень життя, поліпшити матеріальне становище при отриманні більш високої посади.

Схематично фактори впливу на розвиток професійної кар'єри зображено на рис. 2.5.

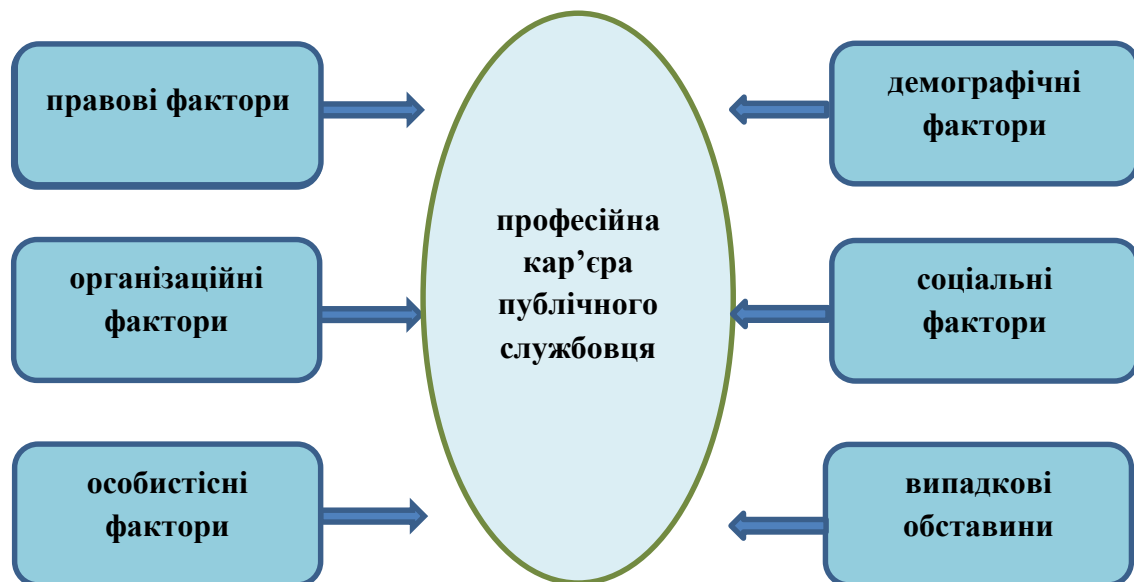


Рис. 2.5. Фактори впливу на розвиток професійної кар'єри

Примітка. Сформовано автором на основі [6, 7, 18, 43, 45, 71].

Таким чином, автор пропонує до правових факторів відносити результати конкурсного відбору, спосіб призначення на посаду, висновки атестаційної комісії тощо. Організаційні фактори впливу на розвиток професійної кар'єри публічного службовця — пов'язані із організаційною структурою органу влади, наприклад наявність вакантних посад. До особистісних факторів можна віднести кваліфікаційний рівень, освіту, вмотивованість, стресостійкість, бажання до саморозвитку та вдосконалення професійних навичок. Демографічними факторами можна вважати вік та стать публічного службовця, оскільки, наприклад час перебування публічного службовця у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку не зараховується до стажу роботи для присвоєння чергового рангу в межах відповідної категорії

посад. Прикладами соціальних факторів є рівень економічного добробуту, можливість отримання якісної освіти.

Усі зазначені вище фактори впливу на розвиток професійної кар'єри тісно взаємодіють між собою. Складно визначити які саме фактори мають вирішальний вплив на розвиток професійної кар'єри публічного службовця. Тому аналіз зазначених факторів показує, що для розвитку професійної кар'єри публічного службовця мають значення сукупність та взаємодія усіх факторів впливу.

### **2.3. Оцінка впливу професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців на результативність діяльності органу місцевого самоврядування**

Одним із принципів місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [58], є підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб. Це нашоє вухує на роздуми про те, що саме враховувати при оцінюванні результатів діяльності органу місцевого самоврядування та його посадових осіб і який взаємозв'язок між посадовцями, їхнім професійно-кваліфікаційним рівнем та результатами їх діяльності .

У науці під результативністю розуміють характеристику системи, обумовлену як її здатність виконувати функції, досягати поставленої мети. А ефективність характеризується відношенням результату до витрат, що забезпечили одержання результату.

Професійно-кваліфікаційний рівень публічного службовця залежить від багатьох факторів, зокрема від результативності підвищення кваліфікації, самоосвіти, тобто результатів професійного навчання. Національне агентство України з питань державної служби з метою з'ясування практичної цінності

професійного навчання, а також його впливу на ефективність і результативність службової діяльності затвердило Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [56]. Під час оцінювання результативності професійного навчання визначається особиста результативність публічного службовця, що успішно пройшов професійне навчання, загальна результативність та практична цінність професійного навчання учасників професійного навчання в цілому на рівні державного органу або органу місцевого самоврядування відповідно. Публічний службовець із високим рівнем результативності професійного навчання у своїй службовій діяльності для належного виконання встановлених завдань і посадових обов'язків зможе успішно та ефективно застосовувати удосконалені знання, уміння та навички, набуті під час професійного навчання.

На даний час відсутні критерії чи показники визначення результативності органів місцевого самоврядування, відсутня також і необхідна нормативна база, що визначає поняття результативності діяльності органу місцевого самоврядування. Актуальність дослідження цього питання зумовлює також і те, що не визначений часовий проміжок, після закінчення якого можна говорити про результативність чи ефективність діяльності органу місцевого самоврядування.

Враховуючи те, що метою реформи місцевого самоврядування й територіальної організації влади на засадах децентралізації стало забезпечення належної спроможності територіальних громад, показником результативності діяльності органу місцевого самоврядування можна вважати спроможність громади.

Звичайно, що на спроможність громади впливають дуже багато чинників, які не залежать від публічних службовців, наприклад територія громади, її розташування, демографічні показники, соціально-економічна інфраструктура території, наявність транспортних мереж, кількість дітей для створення опорної школи, наявність ресурсів, які дають можливість створити додаткові джерела доходу в громаді тощо. Усі громади різні, мають різноманітні сильні і слабкі

сторони. Тому немає методики, яка гарантуватиме високу результативність діяльності органу місцевого самоврядування.

Таким чином, процвітання громади та висока результативність діяльності органу місцевого самоврядування залежить не лише від наявних ресурсів громади, а й від грамотного використання та ефективного управління ними. Наприклад, наскільки ефективно орган місцевого самоврядування працює над питаннями земельного податку, податку з нерухомості та іншими місцевими податками. А це є заслугою та результатом відповідного професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців органу місцевого самоврядування, які постійно вдосконалюють свої уміння та навчаються. Необхідно ефективно використовувати наявні ресурси, сильні сторони громади, і в цей час – намагатись компенсувати слабкі сторони.

Так, Збараською міською радою ефективно використовуються кошти державних субвенцій на розвиток громади. Наприклад, упродовж 2021 року на організацію благоустрою населених пунктів з місцевого бюджету використано 17 045,1 тис. грн. А за рахунок субвенції державного бюджету проведено ремонт доріг в селах громади на загальну суму 10 595,140 тис. грн., та в місті Збаражі на загальну суму 16 074,9 тис. грн. Також розпочато реалізацію проекту «Створення простору для комфортного відпочинку жителів та гостей у м. Збаражі» з метою покращення якості життя населення шляхом проведення капітального ремонту прибережної зони озера як одного з елементів розвитку міської інфраструктури, загальною вартістю 11 571,33 тис. грн.

Варто відзначити, що Збараською міською радою впродовж 2021-2022 років прийнято участь в міжнародних подіях та конкурсах, зокрема: презентації економічного та інвестиційного потенціалу Тернопільської області «Тернопільщина-кластер можливостей», науково-практичній конференції «Князі Вишневецькі та козацтво», круглому столі «Збараж. Історія міста через призму життя його видатних представників», круглому столі «Берестейська унія: історія, наслідки, уроки», презентації туристичного маршруту «Збараж: три

культури — одна історія», міжнародному літературно-мистецькому фестивалі «Повернення Іди Фінк».

Крім цього, Збарзькою міською радою проводиться активна співпраця в грантових програмах, наприклад в рамках проекту «Надання соціальних послуг в громаді», що фінансується за рахунок гранду, наданого Уряду України Японським фондом соціального розвитку (JSDF) через Міжнародний банк реконструкції та розвитку.

Як ми бачимо, публічні службовці Збарзької міської ради намагаються найбільш ефективно використовувати сильні сторони громади.

Відсутність фахівців із високим професійно-кваліфікаційним або наявність фахівців із недостатнім професійно-кваліфікаційним рівнем може мати наслідком неефективне або недостатньо ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади, неспроможність освоїти кошти державних субвенцій на розвиток громади, неспроможність підготувати інвестиційні проекти для отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги. Такі органи місцевого самоврядування не готові до стратегічного планування розвитку громади.

Спроможність до ефективного управління може мати місце за умови формування належних організаційних структур апаратів та виконавчих органів та за наявності відповідної кваліфікації та професійного досвіду посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Підвищенню управлінської спроможності наявних громад, зокрема і тих, що були утворені в 2020 році, сприятиме оновлення законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. Пропонується «підвищити професійність органів місцевого самоврядування, стимулювати посадових осіб органів місцевого самоврядування до покращення власних професійних навичок, а також зробити службу в органах місцевого самоврядування привабливою для фахівців, які досі працюють поза самоврядними структурами. З огляду на оновлення умов функціонування місцевого самоврядування та органів влади під час завершення реформи децентралізації нагальною є потреба створення

цілісної системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, адекватної актуальним вимогам. Зокрема, необхідно врахувати потреби професійної підготовки публічних службовців за подальшого розширення повноважень органів місцевого самоврядування. У разі відсутності нормативно-правових рішень, які покликані підвищити управлінську спроможність територіальних громад, може актуалізуватися ризик незадовільного організаційного та кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування» [9, с. 9-16].

Перелік компетентностей, якими повинні володіти посадові особи місцевого самоврядування у зв'язку із новими повноваженнями (завданнями, функціями) органів місцевого самоврядування в результаті проведення реформи децентралізації є надзвичайно об'ємним. Самий лише наявний досвід посадової особи без підвищення професійно-кваліфікаційного рівня не зможе задовольнити різноманітні і нетипові управлінські ситуації, які потребують нових технологій реагування і прийняття професійно обґрунтованих управлінських рішень. Тому передумовою належної результативності органу місцевого самоврядування є створення умов для підвищення кваліфікації публічних службовців цього органу.

Із законодавчого визначення поняття місцевого самоврядування можна зробити висновок, що результат діяльності органу місцевого самоврядування має бути спрямованим на задоволення потреб населення громади. Особливої уваги потребує дослідження ефективності прийнятих управлінських рішень органом місцевого самоврядування, результатів їх реалізації, якості надання адміністративних послуг, що впливає на задоволення потреб жителів громади.

Одним із найважливіших напрямів діяльності органів місцевого самоврядування стало надання адміністративних послуг. Тому при оцінці впливу професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців на результативність діяльності органу місцевого самоврядування можна враховувати також якість тих послуг, які надає орган місцевого самоврядування. У теперішніх умовах ми усі спостерігаємо як часто змінюється

законодавство. Яскравим прикладом того, як публічним службовцям необхідно постійно вдосконалюватися і розвиватись є робота органів місцевого самоврядування із внутрішньо-перемішеними особами. Наприклад, у відділі «Центр надання адміністративних послуг» Збаразької міської ради для жителів громади та внутрішньо-переміщених осіб доступно близько 300 видів адміністративних послуг. Щоб надавати ці послуги на належному рівні, враховуючи сучасні реалії, посадові особи Центру постійно вдосконалюють свій професійний рівень, підвищують кваліфікацію, беруть участь у різноманітних тренінгах.

Низька результативність діяльності органу місцевого самоврядування є наслідком, в тому числі, недостатнього високого професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців цього органу, небажанням публічних службовців до самовдосконалення. Успішний кар'єрний розвиток публічного службовця, належний професійно-кваліфікаційний рівень є запорукою добробуту працівника та ефективного функціонування органу публічної влади загалом.

Таким чином, в умовах децентралізації особливо актуальною є проблема забезпечення територіальних громад якісним, висококваліфікованим персоналом, оскільки його професійний рівень є однією з передумов успішного розвитку громади [23, с. 135]. Успішність громади безпосередньо залежить від якості професійно-кваліфікаційного рівня публічних службовців органу місцевого самоврядування. Пріоритетного значення для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади набуває створення умов для реалізації трудового потенціалу. Посилення міграційного відтоку населення за межі регіону у кризовий період може призводити до значного погіршення якості робочої сили. А реалізація завдань, поставлених перед органами місцевого самоврядування неможлива без покращення якості управлінських кадрів, розроблення інструментарію для представників органів місцевого самоврядування для підвищення рівня їх кваліфікації [31, с. 23-29]. Метою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців є набуття і поглиблення ними управлінських, фінансово-економічних,

соціальних, правових знань та організаторських навичок, безперервне оновлення професійних умінь, забезпечення високого професіоналізму [29, с. 261].

Публічний службовець повинен вміти вирішувати завдання, які перед ним ставить керівництво і держава; приймати обґрунтовані, раціональні рішення; чітко ставити завдання перед собою та своїми підлеглими, вміти будувати коротко- та довгострокові плани; керуватися у своїй діяльності етичними цінностями й урядовою політикою; аналізувати ситуацію, що склалася в країні, виявляти проблеми та вносити конструктивні пропозиції щодо їхнього вирішення, діяти за необхідністю на підставі вироблених раніше алгоритмів мислення та поведінки; орієнтуватися в психології людей; вміти доповідати та раціонально використовувати свій час тощо. Кожний публічний службовець має індивідуальний перелік професійно важливих якостей, що характеризують його професіоналізм, професійно-кваліфікаційний рівень [71, с. 179].

У рамках Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» проводилось дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України, де було визначено, що така особа має бути професіоналом у своїй справі, мати відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень [11].

Від професійно-кваліфікаційного рівня публічного службовця залежить якість функціонування його, як працівника, так і усього органу публічної влади, зокрема органу місцевого самоврядування. Саме тому в основу західного досвіду управління публічною службою покладено стратегію використання і розвитку «людських ресурсів» [30]. Якість людського капіталу впливає майже на всі соціально-економічні явища та процеси в країні загалом [67, с. 44].

Обставиною, яка впливає на складність визначення результативності діяльності органу місцевого самоврядування, є те, що ніхто не зможе сказати упродовж якого часу і за якими критеріями необхідно вимірювати результативність.



З метою належного виконання завдань органу місцевого самоврядування, необхідно забезпечити отримання органом місцевого самоврядування максимальної користі від знань, умінь та навичок публічних службовців. Тому основним змістом розвитку професійної кар'єри публічного службовця є ефективне використання професійних компетентностей, набуття ним досвіду, який допомагатиме виконувати завдання публічної служби, а також задоволення інтересів особистості. Адже від публічних службовців місцевої влади, їхнього професійно-кваліфікаційного рівня, уміння ефективного управління залежить результативність органу місцевого самоврядування, і, як наслідок, спроможність та добробут громади.

## **Висновки до Розділу 2**

У Розділі 2 проведено дослідження стану розвитку професійної кар'єри публічного службовця Збараської міської ради. За результатами дослідження встановлено, що у Збараській міській раді працюють публічні службовці, які призначені на посади за різними процедурами, передбаченими законодавством. Посадові особи досліджуваного органу місцевого самоврядування постійно займаються підвищенням свого професіоналізму шляхом використання усіх видів професійного навчання (підготовки, підвищення кваліфікації, самоосвіти). Це дозволяє бути готовим до нових викликів, які постають перед публічними службовцями у період дії правового режиму воєнного стану. Встановлено, що в публічних службовців міської ради є всі передумови для успішного розвитку професійної кар'єри.

На розвиток професійної кар'єри впливає надзвичайно велика кількість факторів. Автором виокремлено правові, організаційні, особистісні, демографічні та соціальні фактори впливу на розвиток професійної кар'єри публічного службовця.

Законодавством не визначені критерії результативності діяльності органу місцевого самоврядування. Запропоновано вважати такими критеріями спроможність громади, якість надання адміністративних послуг.

На результативність діяльності органу місцевого самоврядування впливають об'єктивні чинники, наприклад ресурси територіальної громади. Однак, завдяки високому професійно-кваліфікаційному рівню публічних службовців можна правильно та ефективно використовувати наявні ресурси, компенсувати слабкі сторони громади, здійснювати стратегічне планування розвитку громади, і відповідно, забезпечити належну результативність органу місцевого самоврядування.

За результатами дослідження діяльності Збаразької міської ради встановлено, що публічні службовці сумлінно займаються підвищенням свого професійно-кваліфікаційного рівня. Набуті навички та уміння використовують для ефективного використання сильних сторін громади з метою якісного надання адміністративних послуг та забезпечення спроможності громади.

Публічні службовці із високим професійно-кваліфікаційним рівнем, які постійно вдосконалюються є запорукою належної результативної діяльності органу місцевого самоврядування та успіху громади загалом.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 3.1. Удосконалення системи оцінки персоналу в контексті модернізації розвитку професійної кар'єри

Сьогодні особливої актуальності набуває необхідність детального вивчення сучасних технологій планування професійного розвитку персоналу для наступного впровадження у роботу органів публічної влади та забезпечення формування професійно підготовленого апарату працівників, здатних до постійного професійного розвитку та удосконалення, здатних на швидкі дієві рішення. До технологій, які стосуються процедури планування професійної кар'єри публічних службовців слід віднести щорічне оцінювання, атестацію публічних службовців [18, с. 29-30]. Одним з ключових механізмів реформування публічної служби України загалом та модернізації механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця зокрема, є удосконалення методів оцінки професійної діяльності публічних службовців, від діяльності яких залежить кінцевий сукупний результат роботи органу публічної влади. Проаналізувавши плани діяльності органів влади можна зробити висновок, що не всі організації визначають заходи щодо удосконалення управління трудовими ресурсами [25, с. 528].

Процес оцінювання персоналу — це можливість у першу чергу працівникам показати себе та поспілкуватися з керівником. Персонал не лише отримує відгуки про те, як сприймають його роботу (компетенцію, ефективність, поведінку тощо), а має змогу висловити свої потреби (у навчанні та нових компетенціях) або побажання стосовно кар'єрного росту. Саме тому необхідно, щоб процес оцінювання становив невіддільну частину більш

загального підходу до управління зв'язком усередині організації. Причина цього полягає в тому, що хоча цілі та матеріальні винагороди або винагороди у вигляді кар'єрного росту є надзвичайно важливими в індивідуальному процесі поліпшення ефективності управління, оцінка виконаної роботи є вирішальним фактором у забезпеченні задоволеності та почуття участі, а отже, у мотивації персоналу [42, с. 259-260].

У сучасній науці під оцінюванням персоналу розуміється «процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень». Система оцінки персоналу охоплює мету, критерії, технології, методи і нормативні основи, джерела оцінювання, а також процедуру оцінювання і заходи стимулювання до навчання, підвищення рівня професійної компетенції і, як наслідок, кар'єрного зростання [68]. Оцінка персоналу являє собою стимул для мотивації працівників і підкреслює важливість людських ресурсів.

Для з'ясування сутності поняття «оцінка» у публічній службі необхідним є відмежування поняття «щорічне оцінювання» від поняття «атестація».

Першочерговою відмінністю між оцінюванням та атестацією є періодичність її проведення. До вступу в дію Закону України «Про державну службу» від 2015 року [50] здійснювалася щорічна оцінка державних службовців. При цьому ще одним засобом оцінювання державних службовців була атестація, яка проводилася один раз на три роки відповідно до порядку, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року [51]. Така подвійність оцінювання державних службовців призводила до зниження ефективності кожного із заходів, що часто проводилися лише формально та суттєво не впливали на проходження служби. Таким чином, новий Закон України «Про державну службу» [50] залишив лише оцінювання діяльності державних службовців, що стимулюватиме державних службовців до більш ефективної та результативної роботи і допомагатиме керівникам державного органу об'єктивно оцінити діяльність службовця.

Законодавство України з питань служби в органах місцевого самоврядування містить відмінності із законодавством з питань державної служби та потребує гармонізації. Так, атестація посадових осіб місцевого самоврядування проводиться один раз на чотири роки. Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування [55] затверджується Кабінетом Міністрів України. На основі Типового положення кожний орган місцевого самоврядування, в тому числі і Збаразька міська рада, розробляють власне.

Окрім періодичності, відмінність між поняттями оцінювання та атестація полягає і в меті проведення. Так, метою проведення атестації є, по-перше, підвищення ефективності діяльності публічних службовців, по-друге, оцінка роботи, ділових та професійних якостей працівників під час виконання ними службових обов'язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад.

Натомість, метою проведення оцінювання є: 1) визначення якості виконання передбачених за посадою обов'язків та поставлених завдань; 2) прийняття рішення щодо стимулювання діяльності службовця – його преміювання, або застосування правообмежувальних заходів; 3) планування службової кар'єри публічного службовця; 4) виявлення потреби у професійному навчанні [8, с. 45-46].

Аналіз зазначених положень дає можливість зробити висновок що суттєвий вплив на розвиток професійної кар'єри буде один раз на чотири роки внаслідок атестації, коли атестаційна комісія буде, наприклад, рекомендувати «зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду чи перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади» [55].

За результатами дослідження процедур атестації та щорічного оцінювання публічних службовців Збаразької міської ради встановлено, що періодичність проведення цих заходів та часті реорганізації органу місцевого

самоврядування суттєво впливають на кількість осіб, що підлягають атестації та тих, що підлягають щорічному оцінюванню.

Наприклад, внаслідок реорганізації міської ради, що відбувалась у 2021 році, у багатьох посадових осіб змінились функціональні обов'язки, а якщо ще врахувати, що атестуванню деякі посадові обов'язки не підлягають взагалі, кількість посадових осіб міської ради, які підлягали атестації у 2022 році становить три особи (5% від загальної кількості посадових осіб досліджуваного органу місцевого самоврядування). Усі посадові особи визнані атестованими.

У 2021 та 2022 роках щорічному оцінюванню підлягали по шість посадових осіб, у 100 % яких підсумкова оцінка — добра.

А, наприклад, у наступному 2023 році підлягатимуть щорічному оцінюванню 31 посадова особа Збараської міської ради (51,6% від загальної кількості посадових осіб).

Таблиця 3.1.

	2021 рік	2022 рік	Прогноз по щорічному оцінюванню у 2023 році
Кількість осіб, що проходили щорічне оцінювання	6	6	31
Відсоток від середньої чисельності працюючих	10 %	10 %	51,6 %
Підсумкова оцінка	100% - добра	100% - добра	

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Таким чином, чим вища періодичність проведення заходу оцінки, тим більше працівників йому підлягатимуть. Тому важливу увагу слід приділяти саме оцінюванню посадових осіб, що проводиться щороку.

Прикладом можливості удосконалення системи оцінки персоналу є норми Проекту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [62], зокрема положення про те, що найкращі службовці місцевого самоврядування, тобто ті, які отримали відмінні оцінки за результатами

оцінювання службової діяльності, можуть перейти на вищу посаду в межах категорії посад без проходження конкурсу за результатами оцінювання. Це дуже хороший спосіб мотивування працівників до постійного професійного та кар'єрного розвитку. Однак виникає питання, коли публічний службовець заслуговуватиме саме на відмінну оцінку.

Якщо у державних службовців затверджені методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності та ефективності їхньої службової діяльності [57], то у посадових осіб місцевого самоврядування такі критерії законодавчо не визначені. Відповідно до чинних на сьогодні Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджених Наказом Голодержслужби від 30.06.2004 № 102 [20] підлягає оцінці «виконання посадовою особою місцевого самоврядування посадової інструкції, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань тощо». Тобто поняття результативності суб'єкт оцінювання трактує сам. Загалом, на даному етапі, діють застарілі норми оцінки результатів роботи публічних службовців органу місцевого самоврядування.

Можливостями для удосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців є виокремлення таких додаткових критеріїв, як: а) дотримання вимог законодавства у сфері запобігання корупції; б) здатність до ефективної комунікації та взаємодії; в) здатність до командної роботи; г) здатність працювати у стресових ситуаціях [8, с. 8-9].

На думку автора, проходження публічними службовцями навчань з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності, а також неухильне дотримання принципів доброчесності є обов'язковими критеріями для отримання відмінної оцінки. Адже формування нульової толерантності до корупції є дуже складним та тривалим процесом і необхідне утвердження доброчесності як норми діяльності усіх органів публічної влади України.

На даному етапі, при оцінці діяльності публічних службовців Збараської міської ради рекомендується обов'язково звертати увагу на участь публічних службовців у навчаннях з антикорупційної діяльності. Це може бути як участь у програмах підвищення кваліфікації, так і участь у внутрішніх навчаннях, що періодично проводяться антикорупційним уповноваженим. Також обов'язком критерієм отримання найвищого результату при оцінці діяльності є дотримання принципів доброчесності. Зазначені критерії можна передбачити у локальному акті Збараської міської ради, розробленому на основі Типового положення [55].

Вагомим суб'єктом системи оцінки персоналу є сам публічний службовець. Для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри необхідно використовувати самоаналіз кар'єри і сформуванню особистий план професійного розвитку [18, с. 32].

З метою планування розвитку професійної кар'єри посадовим особам Збараської міської ради також рекомендується самостійно проводити оцінку власної діяльності. Вона має включати виявлення навичок, які активно використовуються в процесі здійснення професійної діяльності, а також тих, які незатребувані або можуть бути необхідними для кращого виконання покладених на них функцій та обов'язків, формування переліку умінь та навичок, які працівнику корисно отримати для подальшого професійного розвитку, обрати спосіб професійного навчання, що дозволить поєднувати його із роботою, спланувати заходи індивідуального навчання.

Кадрове забезпечення публічного управління потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, зокрема недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи [17, с. 104]. Соціальна активність населення є найбільш яскравим проявом демократизації суспільства. Для того щоб вона була достатньо високою в аспекті соціального контролю, пропонується проведення соціологічних опитувань щодо оцінки діяльності публічних службовців [64, с.90]. В зв'язку з цим, пропонується розширити коло суб'єктів



процедури оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців шляхом залучення представників громадськості, наприклад представниками громадських рад.

У дисертаційному дослідженні С. В. Арефнія пропонує адаптувати систему оцінювання публічних службовців до відповідного типу публічного службовця [3]. Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців представниками громадськості можна використовувати для тих виборних категорій публічних службовців, що не підлягають щорічному оцінюванню або атестації, наприклад для старост.

Прозора та ефективна процедура оцінювання публічних службовців дасть можливість сформувати ефективний механізм розвитку професійної кар'єри публічних службовців.

Оцінка персоналу — це ключова складова у процесі поліпшення ефективності діяльності органів публічного управління, вона зачіпає такі сфери як мотивацію, визнання виконаної роботи, її можна використовувати з метою обґрунтування рішень щодо просування по службі. Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців має вагоме значення для просування публічних службовців по службі, визначенні необхідності професійного навчання, тобто розвитку професійної кар'єри.

### **3.2. Мотивація як інструмент розвитку професійної кар'єри публічного службовця**

Формування потенціалу публічних службовців, які були б здатні якісно, сумлінно та професійно виконувати свої посадові обов'язки, здатних на швидкі дієві рішення, неможливе без мотивації до постійного розвитку та самовдосконалення. Мотивація є одним із найважливіших інструментів розвитку професійної кар'єри публічного службовця. Мотивація хоч і не

завжди забезпечує досягнення успіху, але сприяє зростанню трудової активності, професійному розвитку та прискорює рух кар'єрними щаблями. Правильна мотивація спонукатиме публічних службовців до більш результативної та корисної діяльності, забезпечить професійний та кар'єрний розвиток представників органів публічної влади України.

Мотивація — це базова функція публічного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу публічної служби та його професійний розвиток. Необхідно також зазначити, що досить часто відсутня чітка межа між поняттям мотивації як «станом» мотиваційно-ціннісної сфери із врахуванням індивідуальних або групових особливостей, і поняттям мотивації як управління мотивацією людини або групи людей [21].

Олуйко В. М. та Примуш Р. Б. розуміють мотивацію як: «а) сукупність процесів, які спонукають, направляють, підтримують поведінку державного службовця у напрямі досягнення поставленої мети; б) процес спонукання чиновника до певної мети діяльності за допомогою внутрішніх та зовнішніх факторів; в) процес задоволення державним службовцем своїх потреб та очікувань у професійній діяльності на державній службі» [41, с. 370].

У науковій літературі виділяють два підходи до вивчення теорій мотивації професійної діяльності. Перший підхід бере основу з дослідження змістовної сторони теорії мотивації — потреб людини, які й є основними мотивами, а інший — базується на процесуальних теоріях, в основі яких лежить розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей [35].

Мосумова А. визначає одними із головних та важливих процесів управління персоналом в публічних організаціях мотивацію та стимулювання персоналу [38, с.37-39]. Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів працівника і зовнішніх стимулів трудової діяльності [15, с. 152].

Таким чином, можна зробити висновок, що мотиваційний механізм має бути представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-

економічних стимулів, що спонукають персонал публічної служби до високоефективної роботи та підвищення свого професійного розвитку. Тобто система мотивації персоналу у сфері публічної служби має бути зорієнтованою, насамперед, на розвиток його творчих здібностей, професіоналізму, ініціативності й доброчесності, узгодженості особистих інтересів з інтересами публічної служби загалом [40, с. 209].

Інтересом установи, організації є збільшення продуктивності праці, мотивації працівників, що впливатиме на кінцевий результат діяльності установи, а інтереси персоналу пов'язані із кращими можливостями у кар'єрному просуванні, визнанням і професійним утвердженням. У процесі розвитку професійної кар'єри необхідно враховувати, що інтереси зазначених суб'єктів взаємопов'язані [14, с. 123-124].

Мотивація професійної кар'єри має важливе значення для трудовій діяльності кожного працівника, в тому числі і для публічного службовця. Адже публічний службовець може володіти необхідним досвідом та навичками, але бути недостатньо мотивованим для застосування їх у своїй діяльності. А завдяки правильному мотивуванню публічний службовець зможе показати свої найкращі результати. Для забезпечення успішної діяльності органів публічного управління, одержання від публічних службовців повної самовіддачі необхідно мотивувати їх до кар'єрного росту, щоб вони розуміли необхідність професійного розвитку [45].

Важлива індивідуальна мотивація публічного службовця, щоб він усвідомлював потребу у кар'єрному рості, щоб його наміри та побажання співпадали з його реальним потенціалом. Водночас, важливо брати до уваги кар'єрні амбіції персоналу, реалістично оцінюючи власний потенціал із надання їм можливостей для розвитку і не даючи занадто великих обіцянок [42, с. 272]. Відсутність можливості реалізації індивідуальних потреб у розвитку професійної кар'єри публічного службовця або випадки несправедливого призначення на посади може мати наслідком зниження трудової активності персоналу, призводити до залишення публічної служби висококваліфікованим

персоналом з метою пошуку іншого місця працевлаштування. Зазначене негативно відображається на ефективності роботи публічної служби загалом, виникають непотрібні витрати часових та економічних ресурсів на організацію нового висококваліфікованого персоналу публічної служби. Відповідно, плинність кадрів негативно впливає на якість надання публічних послуг та на здійснення важливих реформ в нашій державі. Тому на сучасному етапі розвитку публічного управління важливим є питання мотивації публічних службовців у розвитку професійної кар'єри та створення умов для професійного зростання.

Така система мотивації публічних службовців, що орієнтується на розвиток професіоналізму публічних службовців, сприятиме формуванню публічного службовця таких компетентностей як ініціативність, здатність до інноваційної діяльності, прагнення досягнення високих кінцевих результатів діяльності, усвідомлення потреб у професійному розвитку. Рівень професіоналізму та міри мотивації — це два основні показники, якими визначається придатність публічного службовця до публічної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного розвитку [69, с. 12].

Мотивація та стимулювання доповнюють один одного. Поняття «мотивація» більш тісно пов'язане з морально-статусними потребами працівника, спричиненими внутрішнім спонуканням, а стимулювання — із матеріальними, стимулюванню необхідне зовнішнє спонукання [24, с. 222-223]. Узагальнюючи зазначене, можна відзначити що поняття мотивації та стимулювання є взаємопов'язаними.

Аналіз рідних підходів до визначення поняття мотивації дає змогу класифікувати мотивацію за джерелами виникнення на внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація підвищує задоволеність від праці, розвиває індивідуальні здібності, сприяє високому відчуттю відповідальності, є підґрунтям для формування ставлення до праці як способу самореалізації особистості [45]. Зовнішня мотивація кадрів здійснюється завдяки використанню таких

інституційних каналів професіоналізації кадрів: систем добору (відбору), оцінювання, атестації, просування по службі, стажування, ротації, внесення до кадрового резерву, систем професійного навчання та виховання [28, с. 86].

Серед методів мотивації розвитку професійної кар'єри виділяють матеріальні та моральні. Прикладами методів матеріальної мотивації є збільшення заробітної плати, доплати, премії. До моральних методів мотивації відносять самоповагу, визнання авторства результату, оцінку виконаної роботи, моральне задоволення роботою, стимулювання впливом (наприклад, включення в конкурсні комісії), кар'єрне зростання [74, с. 95]. До моральних методів мотивації також можна віднести похвалу, визнання, довіру керівництва. Схематично методи мотивування посадових осіб Збараської міської ради зображено у рис. 3.2.

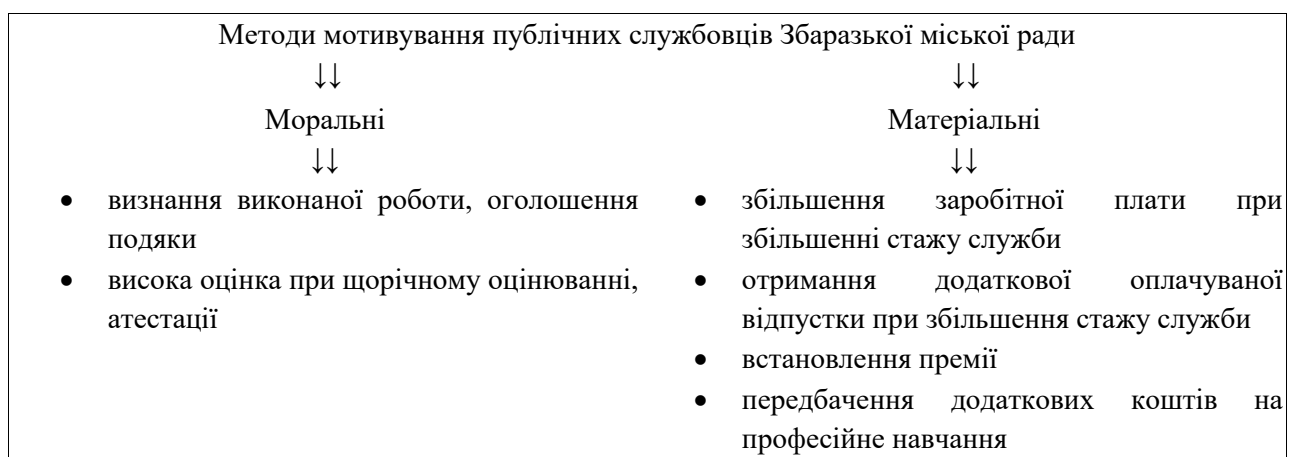


Рис. 3.2. Методи мотивування публічних службовців Збараської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно.

У системі публічного управління мотиваційні стимули службовців визначені у Законах України «Про державну службу» [50] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [61]. Яскравим прикладом мотивування до роботи на публічній службі є застосування принципу довгостроковості. Оскільки при збільшенні стажу державної служби або служби в органах місцевого самоврядування зростає розмір заробітної плати, збільшується

можливість присвоєння наступного рангу (в межах категорії посад) та можливість отримання оплачуваної додаткової відпустки.

У Збараській міській раді працюють публічні службовці, посади яких віднесені до четвертої-сьомої категорій, із різним стажем. У наведеній нижче таблиці відображено співвідношення кількості посадових осіб міської ради відповідних категорій та стажу їхньої служби в органах місцевого самоврядування (табл. 3.3.). Встановлено, що 53 % (32 особи) посадових осіб досліджуваного органу місцевого самоврядування мають стаж служби в органах місцевого самоврядування більше 10 років та здобули певні вигоди соціально-економічного характеру, наприклад право на додаткову оплачувану відпустку за стаж служби. Це можна вважати одним із мотивів продовжувати кар'єру саме в органах публічної влади, а не переходити, наприклад, у приватну сферу. Крім цього, необхідно забезпечити працівникам можливість росту, просування по службі [27, с. 111]. Це буде мотивувати публічних службовців залишатись працювати в органах публічної влади.

Таблиця 3.3.

Категорія посади	Стаж служби до 5 років	Стаж служби 6-10 років	Стаж служби 11-15 років	Стаж служби понад 15 років	Кількість посадових осіб
IV	0	1	0	0	1
V	2	12	3	10	27
VI	0	0	1	5	6
VII	7	6	3	10	26
<b>Кількість посадових осіб</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>60</b>

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Проаналізувавши таблицю 3.3., можна сказати, що у сучасних умовах стаж служби не є головним критерієм під час призначення на більш високу посаду. Набагато важливішими є ділові якості, наполегливість, ініціативність і

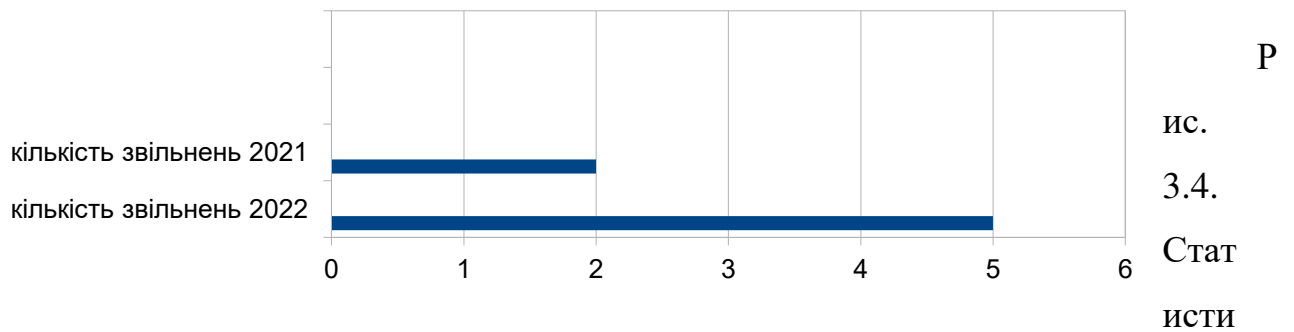
висока якість роботи. Саме дані критерії закладені в сучасній американській моделі кар'єри публічного службовця. У ній не має автоматичного просування на гору по службових сходах; основним критерієм для підвищення чиновника в посаді є вид і якість виконаної роботи [16, с. 178].

У Проекті Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [62] передбачено одним із способів мотивування посадових осіб органів місцевого самоврядування можливість призначення на вищу посаду (в межах категорії) за умови отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання. У чинному на сьогодні законодавстві [55] передбачена можливість атестаційної комісії рекомендувати, зокрема, зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду. Автор вважає, що мотиваційні стимули до професійного розвитку зазначеного вище Проекту [62] є більш ефективними, оскільки атестація проводиться з меншою періодичністю, а оцінюванням, яке проводиться щороку можливо охопити набагато більше працівників, тобто буде використано більше можливостей для мотивування працівників.

Необхідність розробки дієвих механізмів стимулювання діяльності публічних службовців, розробці інноваційних підходів до розвитку людських ресурсів системи публічного управління [70, с. 59] зумовлена також тим, що заробітна плата публічних службовців зазвичай менша, ніж у працівників із відповідною кваліфікацією, які працюють у приватному секторі.

Крім цього, одним із завдань мотиваційних стимулів є збереження та розвиток людських ресурсів у системі публічного управління, оскільки плинність кадрів публічних службовців є одним з факторів впливу на ефективність діяльності органу публічної влади, провокує зайву трату ресурсів та створює певні труднощі.

У 2021 році у Збаразькій міській раді звільнились з посад два публічні службовці, а впродовж трьох кварталів 2022 року звільнились з посад п'ять публічних службовців (рис. 3.4.).



ка плинності кадрів у Збаразькій міській раді

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Як можна побачити, спостерігається тенденція до збільшення кількості звільнень. Проаналізувавши відношення кількості звільнених посадових осіб міської ради до кількості посадових осіб міської ради, що працювали станом на 01 січня 2022 року, можна зробити висновок, що плинність кадрів у Збаразькій міській раді у 2022 році становить 8,33 %. Однак, це ще можна вважати показником низького рівня плинності кадрів.

Проте, досліджуваному органу місцевого самоврядування необхідно не допускати збільшення відсотку плинності кадрів та створювати умови для професійного та кар'єрного розвитку діючих публічних службовців. Наприклад, можна передбачити додаткові кошти для професійного навчання, підвищення кваліфікації, що дасть змогу мотивувати працівників до підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та забезпечити орган місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами.

Таким чином, мотивація як інструмент розвитку професійної кар'єри публічного службовця є складним фактором використання зовнішнього та внутрішнього стимулювання, моральних та матеріальних методів спонукання, що в свою чергу сприяє ефективному виконанню покладених посадових обов'язків, а також задовольняє особистісні потреби публічних службовців. Щоб отримувати максимальну віддачу від застосування методів мотивації необхідно їх використовувати у комплексі. Взаємозв'язок кар'єри та мотивації



в публічній службі полягає у відповідному матеріальному забезпеченні, створенні комфортних умов для роботи, справедливому відношенні керівництва до досягнень працівника, справедливій системі заохочень, можливості професійного зростання, можливості проявляти ініціативу та приймати управлінські рішення. Від ефективної мотивації публічних службовців залежить наповнюваність публічної служби кадрами з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем, ефективність роботи органів публічної влади загалом.

### **Висновки до Розділу 3**

Неупереджена, обґрунтована оцінка персоналу органів публічної влади дозволить підвищити ефективність діяльності органів публічного управління.

Досліджено, що необхідно розмежовувати поняття «атестації» та «щорічного оцінювання», оскільки існують відмінності у меті та періодичності проведення. Встановлено, що оцінка персоналу один раз на чотири роки (атестація) є не надто ефективним складником розвитку професійної кар'єри, оскільки більш масовим є використання саме щорічного оцінювання.

Враховуючи те, що методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань затверджені 18 року тому, питання оцінки персоналу органів місцевого самоврядування потребує удосконалення та модернізації з врахуванням сучасних тенденцій. Пропонується встановити обов'язковими критеріями для отримання відмінної оцінки проходження публічними службовцями навчань з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності, а також неухильне дотримання принципів доброчесності.

Пропонується доповнити систему оцінки тих виборних категорій публічних службовців, що не підлягають щорічному оцінюванню або атестації, наприклад старост, громадськими опитуваннями.

Досліджено поняття мотивації як інструменту розвитку професійної кар'єри публічного службовця. За результатами дослідження встановлено, що мотивація — це сукупність моральних та матеріальних заходів, спрямованих на спонукання публічного службовця до професійно-кваліфікаційного розвитку. Законодавством передбачені певні способи мотивування публічних службовців, наприклад переваги матеріального характеру при збільшенні стажу служби. Варто відзначити, що примус працівника до саморозвитку та підвищення професійної компетентності є неефективним. Необхідно створювати умови та стимулювати працівників до професійного навчання і розвитку. Це буде мати наслідком забезпечення органу влади високопрофесійним персоналом та, в свою чергу, позитивно вплине на ефективність та результативність діяльності органу влади. Правильна мотивація публічних службовців – це запорука успішного розвитку їхньої професійної кар'єри та ефективності діяльності органу публічної влади загалом.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено питання професійної кар'єри публічного службовця, нормативно-правове забезпечення механізму її розвитку. Встановлено, що деякі питання розвитку професійної кар'єри публічних службовців потребують модернізації. В процесі децентралізації публічної влади пріоритетним є удосконалення процедур проходження служби в органах місцевого самоврядування. Наприклад, переведення на вищі посади служби в органах місцевого самоврядування в межах категорії посад після отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання.

2. Проведено діагностику стану розвитку професійної кар'єри публічного службовця Збараської міської ради. Встановлено, що у досліджуваному органі місцевого самоврядування працюють публічні службовці, які займають посади, які відносяться до четвертої-сьомої категорій посад в органах місцевого самоврядування, із різним стажем діяльності. Встановлено, що найбільше представників сьомої категорії та службовців із стажем понад 10 років. Публічні службовці міської ради регулярно підвищують кваліфікацію за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) або короткостроковими програмами. Майже третина посадових осіб міської ради упродовж досліджуваного періоду обрали підвищення кваліфікації як за загальними/спеціальними професійними (сертифікатними) програмами, так і за короткостроковими. Одним із найефективніших засобів розвитку професійної компетентності, що використовується публічними службовцями міської ради, є самоосвіта.

3. Для ефективного функціонування механізму розвитку професійної кар'єри публічного службовця необхідне визначення тих факторів, які здійснюють на неї вплив. Таким факторами є результати конкурсного відбору, перебування особи у кадровому резерву, результати атестації. Також на

розвиток професійної кар'єри публічного службовця впливає те чи призначено особу на посаду у мирний чи воєнний час.

4. Серед основних факторів можна виділити наступні: правові (необхідність дотриманні правових процедур), організаційні (наприклад, організаційна структура установи), особистісні (наприклад, працездатність, стресостійкість, мотивація, потреба в особистісно-професійному зростанні), демографічні (наприклад, стать, вік, природні дані), соціальні (наприклад, виразність соціальної нерівності, можливості отримання якісної освіти). Варто відзначити, що на розвиток професійної кар'єри можуть мати вплив також і випадкові обставини (наприклад, кандидат на зайняття вакантної посади у день проведення конкурсу захворів або з інших причин не з'явився на конкурс).

5. На даний час відсутні критерії та показники, що визначають поняття результативності органу місцевого самоврядування. Складність визначення результативності діяльності органу місцевого самоврядування полягає також і у відсутності визначеного часового проміжку, після настання якого необхідно вимірювати результативність. Оскільки метою реформи місцевого самоврядування на засадах децентралізації є забезпечення належної спроможності територіальних громад, показником результативності діяльності органу місцевого самоврядування запропоновано вважати спроможність громади та рівень надання адміністративних послуг.

6. Обґрунтовано, що професійно-кваліфікаційний рівень публічних службовців має безпосередній вплив на результативність діяльності органу місцевого самоврядування, і відповідно, на спроможність громади, яка залежить не лише від наявних ресурсів громади, а й від грамотного використання та ефективного управління ними. Враховуючи те, що необхідно ефективно використовувати наявні ресурси, сильні сторони громади, публічні службовці зобов'язані постійно вдосконалювати свої уміння та професійно-кваліфікаційний рівень. Високий професійно-кваліфікаційний рівень публічних службовців є підґрунтям ефективного стратегічного планування розвитку громади.

7. Досліджено процедури проходження атестації та щорічного оцінювання у Збараській міській раді. Враховуючи періодичність проведення атестації та щорічного оцінювання, встановлено, що вагомий вплив на розвиток професійної кар'єри публічного службовця має саме щорічне оцінювання. Внаслідок частих реорганізацій органу місцевого самоврядування, щорічним оцінюванням можна охопити більшу кількість публічних службовців.

8. Для справедливої та неупередженої оцінки діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування необхідно визначити чіткі критерії, яким має відповідати службовець, щоб отримати найвищу оцінку. Автор пропонує визначити проходження публічними службовцями навчань з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності (участь у програмах підвищення кваліфікації або участь у внутрішніх навчаннях, що проводяться антикорупційним уповноваженим), а також неухильне дотримання принципів доброчесності одними із обов'язкових таких критеріїв.

9. З метою ефективного планування розвитку професійної кар'єри запропоновано публічним службовцям органу місцевого самоврядування проводити самооцінку власної діяльності, що включатиме виявлення навичок, які активно використовуються, не використовуються або можуть знадобитись в процесі здійснення професійної діяльності, спланувати заходи індивідуального навчання та обрати спосіб професійного навчання, що дозволить поєднувати його із роботою.

10. Пропонується розширити коло суб'єктів процедури оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців шляхом залучення представників громадськості, наприклад в особі представників громадських рад.

11. Вирішальним інструментом розвитку професійної кар'єри публічного службовця є мотивація до постійного розвитку та самовдосконалення. Мотивація полягає у використанні зовнішнього та внутрішнього стимулювання. Від ефективною мотивації публічних службовців залежить наповнюваність публічної служби персоналом з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем, а це

в свою чергу матиме наслідком відповідний рівень результативності діяльності органів публічної влади загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921>
2. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Д.: ДРІДУ НАД, 2017, 340 с.
3. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. дис...к.п.н. Київ, 2018. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia\\_2018-disertatsija.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia_2018-disertatsija.pdf)
4. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf)
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Гура Н. А. Задоволеність кар'єрою як фактор кар'єрного розвитку та соціально-професійної мобільності / Н. А. Гура // Організаційна психологія. Економічна психологія. - 2019. - № 2-3. - С. 35-47.
7. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар'єри – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2019. 219 с.

8. Даниленко Ю. С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання : дис.. ... канд.. юрид наук : 12.00.07 / Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2017. 200 с.
9. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД. 2020. 160 с.
10. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Офіційний вісник України. 2021, № 61, с. 17.
11. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України : аналітичний звіт / Н. Балдич, Н. Гнидюк, Ц. Трутковськи // Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». – Київ, 2019. – 122 с.
12. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020, № 8. С. 540–562.
13. Доценко Т. А. Наукові підходи до визначення сутності поняття «кар'єра». International scientific and practical conference November 27–28, 2020. Venice, Italy. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/79/1964/4277-1inline=1>
14. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.



16. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Євдокимов П. В. ; Запорізький нац. Ун-т. – Запоріжжя, 2020. – 237 с.
17. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] // Інвестиції: практика та досвід. № 12. С. 102–107. Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf)
18. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / Аліна Юрїївна Жуковська, Олександр Володимирович Бречко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 27-36.
19. Загурська-Антонюк В. Ф., Березенська С. А., Вовкотруб Т. П., Бондаренко О. В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89) С. 163-175.
20. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : Рекомендації Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>
21. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – Київ : НАДУ, 2016. – 296 с.
22. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія / М. І. Карпа. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 262 с.
23. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність державного управління. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144.

24. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективному управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності/Маркетинг і менеджмент інновацій, №1.-2018. С. 218-234.
25. Кобзев І. В. Сучасні моделі управління трудовими ресурсами / І. В. Кобзев, О. Ф. Мельников, О. В. Орлов // Perspectives of world science and education. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. Pp. 521-529.
26. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
27. Кравчук Н. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід / Наталія Кравчук // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2018. - Вип. 23. - С. 109-112.
28. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія /В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.
29. Латинін М. А. Організація професійної підготовки державних службовців: системний погляд / І. В. Кобзев, В.В. Косенко, М. А. Латинін, О. Ф. Мельников // Scientific Collection «InterConf», (44): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Scientific Research in XXI Century» (March 6-8, 2021). Ottawa, Canada: Methuen Publishing House, 2021. 784 p. (P. 256 – 266).
30. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.
31. Лісогор Л. С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. Економіка і організація управління. No 2 (38), 2020. С. 20-30 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.2>

32. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Д. Павліци, А.М. Турила. Тернопіль: Крок, 609 с.
33. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
34. Малиновський В. Я. 100-річчя сучасної державної служби в Україні. VII Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша: зб. наук. пр. (м. Луцьк, 26 квіт. 2018 р.). Луцьк: Вежа-Друк, 2018. Вип. 7. С. 75–80.
35. Мацокін А. Мотивація & заохочення державних службовців / Андрій Мацокін, Аліна Перерва // Держслужбовець. – Грудень, 2018. – № 12. – URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>.
36. Мельников О. Ф. Стратегічне управління трудовими ресурсами [Електронний ресурс] / І. В. Кобзев, В. В. Косенко, О. Ф. Мельников // The IX th International scientific and practical conference «Science and practice of today» November 16-19, 2020 London, Ankara, Turkey. –695 p. (С. 111-115) Режим доступу до ресурсу: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/IX-Conference-16-19-Ankara-Turkey-Book.pdf>
37. Мішина С. В. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. Ефективна економіка. № 1. 2021. URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf)
38. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філос. : 352.075.005.336 / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2021. 241 с. URL: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumava-A..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf)
39. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.03 / Носик О. А. ; Харківський регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад.

- Держ. упр. При Президентові України; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Харків, 2018. – 193 с.
40. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
41. Олуйко В. М., Примуш Р. Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. Університетські наукові записки. 2017. № 6. С.т 356-374.
42. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf)
43. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. – Київ–Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. – 300 с.
44. Ортікова Н. В. Психологічні чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості : автореф. дис. ... д-ра філософії : 053 «Психологія»; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2020. 20 с.
45. Палагнюк Ю. В., Ханін А. С. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І. П., 2019. № 1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2019\\_1/42.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/42.pdf)
46. Пирогова Ю. В. Кар'єра як соціально-психологічне явище управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 66-67. URL : [http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/zbirnik\\_dums\\_25\\_09\\_2020.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf)

47. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=268>
48. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. Офіційний вісник України. 2022 р., № 42, С. 70, Ст. 2279.
49. Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.08.2021 р. № 128-21. Офіційний вісник України 2021 р., № 72, С. 255, Ст. 4584.
50. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Офіційний вісник України. 2016. № 3. С. 28. Ст. 149.
51. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 № 1922. Офіційний вісник України. 2001 р., № 1, том 1, С. 123, Ст. 27.
52. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. Офіційний вісник України 2019 р., № 19, С. 43, Ст. 648.
53. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19. Офіційний вісник України . 2020 р., № 2, С. 335, Ст. 108.

54. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001. Режим доступу : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
55. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>
56. Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20. Офіційний вісник України. 2021 р., № 11, С. 175, Ст 488.
57. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 № 217-20. Режим доступу : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm>
58. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997 р., № 24, Ст. 170.
59. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015 р., № 28, С. 1509, Ст 250.

60. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання : Рекомендації Міжнародної організації праці від 17.06.2004 № 195. Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_532)
61. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
62. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект Закону. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)
63. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Сучасний контент професійного розвитку менеджерів освіти в умовах реформування освітньої галузі : монографія / С. К. Хаджирадева [та ін.] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. – Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2017. – Ч. II. – 165 с.
64. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. – 2-ге вид. - Дніпро : ГРАНІ, 2019 – 384 с.
65. Публічна служба: системна парадигма: кол. монографія / К.О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна та ін. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2017. 256 с.
66. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018– 2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. – 240 с.
67. Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41-45. Режим доступу : [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2019/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/10.pdf)

68. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики [Текст] : монографія / С.В. Селіванов, Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. – Київ: Вид-во «Каравела», 2019. – 292 с.
69. Серьогін С. М. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз) / С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна, О. С. Шеломовська. // Аспекти публічного управління. – 2019. – Т. 7, № 11. – С. 5 – 14.
70. Слоновьський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньшевський // Ефективність держ. упр. – 2018. – Вип. 1(54), Ч. 1. – С. 56 – 61.
71. Слоньшевський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні : методологічний аспект / М. Слоньшевський // Теорія та практика держ. Упр. – 2018. – № 1(60) – С. 175 – 181. Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/04.pdf>
72. Соколова Т. А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України [Електронний ресурс] / Т. А. Соколова. Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191>
73. Слоньшевський М. В. Розвиток людських ресурсів в системі публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.02 / Слоньшевський М. В. ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – Київ, 2018. – 234 с.
74. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. – Дніпро: ГРАНІ, 2020. – 224 с.
75. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>



76. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с.