

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА,
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Службова кар'єра державного службовця»

Здобувачки 2 курсу МАПУАз групи
Освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Ступеня вищої освіти магістр
Омелюх Ірина Олегівна

Науковий керівник Лазор О. Я.,
доктор наук з державного управління, професор

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії _____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)

м. Вінниця
2025

Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

Факультет права, публічного
управління і менеджменту

Кафедра публічного управління
та менеджменту

Ступінь вищої освіти

магістр

Спеціальність

81 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ .

«___» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

_____ **ОМЕЛЮХ ІРИНІ ОЛЕГІВНІ** _____

1. Тема роботи: «Службова кар'єра державного службовця»

керівник роботи: доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту Лазор О.Я.
затверджені наказом вищого навчального закладу від **07.10.2024 р.**
№ 1168 С

2. Строк подання студентом роботи 24.11. 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: вітчизняні та зарубіжні наукові видання
(монографії, статті, збірники наукових праць, матеріали конференцій),
періодичні видання, нормативно-правова база України, інтернет-джерела.

4. Перелік питань, які підлягають опрацюванню:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ
КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО
ПРОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ _____

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Перший			
Другий			
Третій			

6. Дата видачі завдання 16.09.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми, розроблення змісту роботи, збір та опрацювання джерел	Жовтень – листопад 2024 р.	виконано
2	Підготовка вступу, першого розділу роботи. Підготовка тез на науково-практичну конференцію	Грудень 2024 р.– лютий 2025 р.	виконано
3	Підготовка публікації на науково-практичну конференцію	Березень 2025 р.	виконано
4	Збір та опрацювання джерел. Підготовка другого розділу.	Квітень 2025 р.	виконано
5	Підготовка публікації на науково-практичну конференцію	Травень 2025 р.	виконано
6	Збір та опрацювання джерел. Підготовка третього розділу	Червень 2025 р.	виконано
7	Написання висновків та оформлення переліку використаних джерел. Підготовка завершального варіанту роботи.	Вересень – жовтень 2025 р.	виконано
8	Збір необхідних супроводжувальних до кваліфікаційної роботи документів. Підготовка доповіді та презентації до захисту кваліфікаційної роботи.	Листопад 2025 р.	виконано

Студент-магістр _____ Омелюх І.О.

Керівник роботи _____ Лазор О.Я.

АНОТАЦІЯ

Омелюх І. О. Службова кар'єра державного службовця: кваліфікаційна робота здобувача ступеня вищої освіти магістр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025. 101 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-правові та організаційні аспекти формування і розвитку службової кар'єри державних службовців. Розкрито сутність поняття «службова кар'єра державного службовця», визначено її принципи, види та моделі кар'єрного просування. Проаналізовано правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців та сучасні тенденції професійного розвитку в системі державної служби.

Здійснено аналіз діяльності Національного агентства України з питань державної служби щодо реалізації державної політики у сфері розвитку кар'єри державних службовців, охарактеризовано кадровий потенціал державної служби та визначено особливості професійного зростання державних службовців в сучасних умовах.

Узагальнено зарубіжний досвід формування системи кар'єрного просування державних службовців. Особливу увагу приділено питанням модернізації службової кар'єри державних службовців України в умовах європейської інтеграції.

На основі проведеного дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи кар'єрного просування державних службовців, спрямовані на підвищення професіоналізму, ефективності та результативності державної служби відповідно до європейських стандартів публічного управління.

Ключові слова: державний службовець, службова кар'єра, державна служба, кар'єрне просування, професійний розвиток, Національне агентство України з питань державної служби, європейська інтеграція, модернізація.

ANNOTATION

Omeliukh I. O. Career of a civil servant: qualification work of a higher education master's degree major 281 Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2025. 101 p.

The qualification work explores the theoretical, legal and organizational aspects of the formation and development of the civil service career of civil servants. The essence of the concept of "civil service career" is revealed, its principles, types and models of career advancement are determined. The legal support for the career growth of civil servants and current trends in professional development in the civil service system are analyzed.

An analysis of the activities of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues regarding the implementation of state policy in the field of career development of civil servants was carried out, the human resources potential of the civil service was characterized, and the features of the professional growth of civil servants in modern conditions were identified.

The qualification work summarizes foreign experience in forming a career advancement system for civil servants. Particular attention is paid to the issues of modernizing the career of civil servants in Ukraine in the context of European integration.

Based on the research conducted, practical recommendations were formulated to improve the career advancement system for civil servants, aimed at increasing the professionalism, efficiency, and effectiveness of the civil service in accordance with European public administration standards.

Keywords: civil servant, civil service career, civil service, career advancement, professional development, National Agency of Ukraine for Civil Service, European integration, modernization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	10
1.1. Службова кар'єра державного службовця: поняття та сутність	10
1.2. Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців	16
1.3. Принципи, види та моделі кар'єрного просування в державній службі	28
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	39
2.1. Діяльність Національного агентства України з питань державної служби щодо розвитку службової кар'єри державних службовців	39
2.2. Аналіз кадрового потенціалу державної служби в Україні	46
2.3. Особливості професійного розвитку та службової кар'єри державного службовця	51
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	63
3.1. Зарубіжний досвід формування та реалізації системи кар'єрного просування державних службовців	63
3.2. Модернізація службової кар'єри державних службовців України в умовах європейської інтеграції	72
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	87
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформаційних процесів у системі публічного управління, європейської інтеграції та зростання суспільних вимог до ефективності державного апарату питання формування та розвитку службової кар'єри державного службовця набуває особливої актуальності. Службова кар'єра є важливим чинником підвищення професіоналізму, мотивації та результативності державних службовців, що безпосередньо впливає на якість публічних послуг і довіру громадян до влади.

Розбудова сучасної, компетентної, доброчесної та політично нейтральної державної служби є одним із пріоритетних завдань реформування системи державного управління України. Саме ефективна система кар'єрного просування, заснована на принципах прозорості, рівних можливостей, заслуг і професійної компетентності, є запорукою сталого кадрового розвитку державного сектору.

Водночас, вітчизняна практика засвідчує наявність проблем, пов'язаних із недостатньо чіткою регламентацією процедур кар'єрного зростання, обмеженими можливостями професійного навчання та недосконалою системою оцінювання результатів діяльності державних службовців. Ці виклики зумовлюють необхідність удосконалення формування та розвитку службової кар'єри з урахуванням кращого зарубіжного досвіду та сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

Стан розроблення наукової проблеми. Питання формування службової кар'єри державного службовця привертає значну увагу науковців. Дефінітивні підходи до поняття «службова кар'єра» та її сутності опрацьовували Л.Р. Біла-Тіунова [1 – 3], К.В. Кім [23] та С.М. Серьогін [65], які розкривають кар'єру як комплексне явище, що передбачає вертикальне переміщення, професійний розвиток і формування компетентнісного профілю посадовця. Методологічні та теоретичні підходи до класифікації видів кар'єри та моделювання публічної служби розглядали О.Д. Лазор та

О.Я. Лазор [25, 31, 30], О.Ф. Мельников [36], М. Карпа [20], а також В.М. Щегорцова [78], що дає підґрунтя для системного осмислення типів кар'єри та грейдингу посад.

Окремі аспекти кадрового менеджменту, професійного навчання, організаційно-функціональної структури управління кадрами, концептуальних засад державної кадрової політики у сфері державної служби, її нормативно-правового забезпечення висвітлені в працях І.О. Драгана [12], Н.Т. Гончарук та Л.В. Прудіус [7], О.Д. Лазор та О.Я. Лазора [29, 28, 26, 34, 32], В.М. Олуйка та Р.Б. Примуша [45], що акцентують увагу на ролі HR-інструментів, безперервної освіти і розвитку лідерських компетенцій у держслужбі. Емпіричні та прикладні дослідження щодо критеріїв оцінювання, добору та адміністративних аспектів кар'єрного просування представлені роботами В.Ф. Загурської-Антонюк [13], А. Рачинського [62]. Гендерні аспекти державної кадрової політики відображені у наукових публікаціях О.Д. Лазор, О.Я. Лазора, І.Г. Юник, І.О. Шевчук [33, 27]. Деякі аспекти зарубіжного досвіду та можливості його адаптації в Україні представили у своїх публікаціях О. Губська [8], Т.І. Гуменюк [9], Ю.Ю. Кізілов [21], О.Д. Лазор, О.Я. Лазор, І.З. Іськів [25], С. Сімченко [66] та інші науковці.

Зважаючи на достатній масив сучасної джерельної бази у сфері державної служби, необхідно наголосити на тому, що чимало питань, пов'язаних із формуванням та реалізацією службової кар'єри державних службовців, зокрема в умовах воєнного стану, потребують детальнішого дослідження та напрацювання відповідних пропозицій.

Об'єкт дослідження – державна служба.

Предмет дослідження – теоретико-правові та організаційні аспекти формування та реалізації службової кар'єри державного службовця.

Метою дослідження є напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення системи службової кар'єри державних службовців на основі

дослідження теоретико-правових аспектів цього процесу та аналізу його сучасного стану в Україні.

Для досягнення мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та сутність службової кар'єри державного службовця;
- проаналізувати правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців;
- розглянути принципи, види та моделі кар'єрного просування в державній службі;
- проаналізувати діяльність Національного агентства України з питань державної служби щодо розвитку службової кар'єри державних службовців;
- охарактеризувати кадровий потенціал державної служби в Україні;
- з'ясувати особливості професійного розвитку та службової кар'єри державного службовця;
- узагальнити зарубіжний досвід формування та реалізації системи кар'єрного просування державних службовців та розробити відповідні пропозиції.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс наукових методів дослідження. Для вивчення теоретико-правових засад формування службової кар'єри державного службовця використано методи індукції й дедукції, системного аналізу та порівняння. Під час дослідження сучасного стану розвитку й організації кар'єрного просування державних службовців застосовано методи аналізу, синтезу, функціонального обстеження, аналогії, а також порівняльний, статистичний і табличний методи. З метою розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи службової кар'єри державних службовців використано методи індукції, дедукції, аналогії та моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використані у діяльності органів державної влади для вдосконалення системи управління службовою кар'єрою державних службовців, а також у процесі підвищення кваліфікації державних службовців та їх професійного розвитку.

Апробація результатів дослідження. Матеріали кваліфікаційної роботи апробовані на Всеукраїнській конференції з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції» (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.) [46] (Додаток А) та IV Всеукраїнській конференції з міжнародною участю «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (м. Вінниця, 24 червня 2025 р.) [47] (Додаток Б).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 6 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінку, з яких основний зміст – 86 сторінок. Список використаної літератури налічує 81 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Службова кар'єра державного службовця: поняття та сутність

Службова кар'єра державного службовця є важливим елементом системи публічної служби, оскільки визначає можливості професійного зростання, мотивацію до ефективної діяльності та якість управлінських рішень у державному секторі. Її формування відображає не лише індивідуальні досягнення працівника, а й рівень розвитку кадрової політики держави. В умовах модернізації державного управління питання побудови прозорої та справедливої системи службової кар'єри набуває особливої актуальності.

Часто під службовою кар'єрою розуміють «цілеспрямоване просування персоналу в організації (установі, підприємстві тощо) шляхом заміщення вищої посади та/або присвоєння вищого рангу з метою задоволення потреб як організаційного, так і особистісного розвитку персоналу» [62, с. 89].

Поняття «кар'єра має складне етимологічне походження: воно трансформувалося з латинського *carrus* (віз) через романські мови – зокрема, італійську (*carriera*), іспанську (*carrera*) та французьку (*carrière*), – і було запозичено у низку європейських мов, згодом потрапивши до української. На початкових етапах свого функціонування в лексичному обігу, це поняття мало нейтральне значення, яке охоплювало як саму професійну діяльність, так і досягнення особи в певній сфері» [3, с. 706].

Термін «кар'єра» має різні тлумачення, зміст яких залежить від того, який аспект цього явища береться за основу. можна виокремити кілька основних підходів до його інтерпретації, зокрема як:

- форма людської діяльності – розглядається як певний вид занять або професійна спеціалізація;

- процес професійного чи службового зростання – трактується як рух у межах конкретної сфери діяльності або як поступове просування в будь-якій галузі праці;
- соціальний статус чи становище в суспільстві – розуміється як шлях до професійного чи суспільного визнання, досягнення посади, статусу, популярності, успіху або матеріального добробуту;
- життєва перспектива чи покликання – у контексті професійного становлення або життєвого шляху;
- багатокomпонентне утворення – що охоплює системне просування особи в професійній, соціальній, адміністративній чи економічній ієрархії;
- послідовність змін трудових ролей і соціальних позицій упродовж життя;
- життєвий шлях, який відображає спосіб досягнення визнання, престижу та матеріального забезпечення [3, с. 708].

Службова кар'єра є багатомірним і складним правовим явищем, особливості її змістовного навантаження проявляються у різних аспектах, серед яких:

- соціальний аспект формулює певне суспільне уявлення про службову кар'єру;
- правовий аспект службової кар'єри характеризується системою законодавства (нормами конституційного, адміністративного, фінансового, трудового, кримінального права тощо), яке регулює питання набуття статусу державного службовця, проходження державної служби за посадами та рангами, оцінювання державного службовця, припинення службових відносин, режиму державної служби;
- організаційний аспект характеризує службову кар'єру як своєрідний механізм, покликаний забезпечити як створення її основ (правових, структурних, процедурних), так і її здійснення;
- процедурний аспект проявляється у тому, що практично кожен

структурний елемент службової кар'єри передбачає проходження певних адміністративних процедур, які забезпечують існування службової кар'єри як правового явища;

– структурний аспект дозволяє дослідити весь процес службової кар'єри – від самого початку (набуття статусу державного службовця) до завершення (припинення службової кар'єри);

– публічно-індивідуальний характеризує розгляд службової кар'єри з позиції поєднання публічних та індивідуальних інтересів [2, с. 132 – 134].

У соціології поняття «кар'єра» трактується як поступальний рух людини в межах соціальної чи професійної ієрархії, що відображає її послідовне просування від нижчих до вищих позицій. Натомість польський соціолог Ян Щепанський пов'язував кар'єру з процесом соціальної мобільності, який реалізується через проходження певних етапів і охоплює такі компоненти, як «престиж», «дохід» і «влада» [2, с. 707]. У соціальній психології кар'єрний розвиток розглядають як результат взаємодії особистісних характеристик і впливу соціального середовища.

У теорії управління кар'єра розглядається як складова менеджменту людських ресурсів, що відображає значення людського чинника в розвитку організації. Її наукове осмислення бере початок у школі «людських відносин» і розвивається в межах кадрового та організаційного менеджменту. Сучасний підхід підкреслює ключову роль людського капіталу, адже, як зазначав Лі Якокка [2, с. 707], успіх будь-якої діяльності насамперед залежить від людей.

Менеджмент людських ресурсів розглядає працівника як головний актив організації та носія інтелектуального й соціального капіталу. У цьому контексті ділова кар'єра виступає інструментом узгодження індивідуальних цілей із цілями організації та змінами в соціальних структурах.

У контексті управління людськими ресурсами кар'єра трактується як багатогранне явище, що визначається поєднанням особистісного потенціалу, життєвих цінностей і впливу соціально-культурного середовища. В

організаційному менеджменті кар'єра розглядається як усвідомлений працівником процес професійного розвитку та самореалізації, який супроводжується зростанням кваліфікації, статусу та відповідальності. Водночас кар'єра охоплює не лише професійну сферу, а й позатрудову діяльність.

У сучасній теорії та практиці управління часто спостерігається ототожнення понять «кар'єра» і «службово-професійне просування», хоча між ними існує суттєва відмінність. Термін «службово-професійне просування» зазвичай використовується у вузькому значенні – як організаційно зумовлена послідовність займаних посад, що відображає вертикальні або горизонтальні зміни в межах певної структури. Натомість поняття «кар'єра» має значно ширший зміст і міждисциплінарний характер: воно охоплює не лише формальні етапи професійного зростання, визначені інституційно, а й індивідуальні уявлення працівника про власний розвиток, його мотивацію, систему цінностей, соціальні орієнтири та шляхи самореалізації [3, с. 707].

Також кар'єра є важливим інструментом мотивації працівників у системі управління людськими ресурсами, оскільки сприяє задоволенню їхніх потреб і стимулює професійний розвиток. Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу та теорії справедливості В. Врума, кар'єрне зростання підсилює мотивацію, коли працівник бачить зв'язок між власними зусиллями, результатами діяльності та винагородою. Таким чином, кар'єра виступає засобом самореалізації та досягнення особистих і професійних цілей.

У традиційних підходах управління персоналом кар'єра трактується як поступове професійне просування, що супроводжується розвитком компетенцій і підвищенням винагороди. Водночас індивідуально-психологічний підхід розглядає кар'єру як усвідомлений життєвий шлях, у якому людина реалізує свої професійні наміри та накопичує досвід упродовж трудової діяльності.

Необхідно зауважити, що поняття «кар'єра» у своєму історичному розвитку, за твердженням науковців С.М. Серьогіна та Н.Ф. Артеменко [65, с. 194], набувало різних відтінків: від негативного, нейтрального до позитивного. Поняття «кар'єра державного службовця» можна інтерпретувати у вузькому значенні як посадове переміщення, досягнення певного соціального статусу в професійній діяльності, зайняття певної посади та у широкому – професійний розвиток, професійне зростання, визнання як професіонала.

Учені С. М. Серьогін та Н. Ф. Артеменко, описуючи складові елементи кар'єрного розвитку та його особливості, трактують поняття «службова кар'єра державного службовця як сукупність елементів, яка передбачає вступ на державну службу, її проходження, розвиток професіоналізму, збільшення обсягу прав, обов'язків та відповідальності, підвищення рангу і просування в посадах» [65, с. 195].

З позиції західних досліджень [36, с. 7], «тяга до кар'єри є найважливішою професійною якістю», хоча при доборі на державну службу це аж ніяк не сприймається як головний критерій, оскільки переважає багатоцільовий підхід. Вважається, що гарантією професіоналізму є стаж, а інтелектуальний рівень кандидата та наявність спеціальних знань беруться до уваги в однаковій мірі».

Службова кар'єра за переконанням Л. Р. Білої-Тіунової є «можливою за умови взаємодії державного службовця і держави, оскільки її здійснення є реальним за активних дій сторін службових відносин, тобто як державного службовця, так і суб'єкта призначення» [1, с. 136].

Стверджуючи про докорінну зміну уявлень про кар'єру, що сприймається як можливість усвідомлення власного професійного розвитку, використання особистих резервів для реального усвідомлення своїх здібностей, А. Рачинський [61, с. 88] наголошує на вагомості ролі самоменеджменту у контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. На його думку саме в процесі професійного розвитку державних

службовців актуалізується питання формування навичок планування кар'єри, що відображається у визначенні цілей та шляхів кар'єрного розвитку. Автор виокремлює чотири складові професійної кар'єри державного службовця, а саме:

- професійне навчання;
- початок трудової діяльності;
- професійне зростання через послідовний розвиток своїх індивідуальних професійних здібностей, компетентностей, професійно важливих якостей тощо;
- припинення трудової діяльності.

У цій частині актуальною є проблема забезпечення взаємодії професійної та внутрішньо організаційної кар'єр [61, с. 89], синергія яких уможливорює формування науково-обґрунтованої моделі професійно-службової кар'єри в системі державної служби України. Відповідно до ч. 2 ст. 17 діючого Закону України «Про державну службу» [60] саме на керівника державної служби покладено обов'язок забезпечувати «планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювати просування по службі». Проте, аналізуючи структуру Розділу V «Службова кар'єра», необхідно розуміти, що тут йдеться не про побудову архітектоніки особистої службової кар'єри кожного державного службовця організації, а про загальні процеси властиві саме проходженню служби: просування та переведення державного службовця, службове відрядження, оцінювання результатів та ін.

Службова кар'єра є особливим видом кар'єрного розвитку, властивим для сфери державної служби, і має стратегічні, динамічні та мотиваційні особливості. Вона передбачає послідовне просування в межах ієрархії державних посад, узгодження особистих прагнень із потребами державного органу, а також активну взаємодію між службовцем і суб'єктом призначення. Мотивація виступає основним чинником успішного кар'єрного зростання,

поєднуючи внутрішнє прагнення до самореалізації з інтересом держави у розвитку ефективного персоналу.

Отже, наявні у вітчизняних джерелах підходи науковців трактують поняття «кар'єра державного службовця» як:

- поняття, що відображає її статичні компоненти (посада, категорія посади, ранг, статус, авторитет, досвід);
- процес досягнення престижного становища, вищого рівня доходів (процес набуття нових професійних вмінь, навичок, досвіду в результаті переміщення по ієрархії);
- комплексне, багатоаспектне, динамічне явище;
- вид, спосіб, процес та результат людської діяльності.

1.2. Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців

Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців є сукупністю багатьох нормативно-правових норм, інструментів і процедур, які визначають умови, принципи та порядок просування по службі, професійного вдосконалення та розвитку кар'єри в системі державної служби.

Термін «службова кар'єра» вперше на законодавчому рівні з'явився у Законі України «Про державну службу» 1993 р. У розділі V цього закону, який мав однойменну назву, де було визначено основні складові службової кар'єри: класифікацію посад, установлення рангів державних службовців, порядок просування по службі та формування кадрового резерву.

Згідно із Законом України «Про державну службу», правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців ґрунтується на принципах професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, рівного доступу до служби та прозорості кадрових процедур. Зазначений

Закон визначає механізми просування по службі на конкурсній основі, проведення оцінювання результатів службової діяльності, підвищення кваліфікації, ротації та планування кар'єри, що мають сприяти формуванню ефективного, компетентного й мотивованого корпусу державних службовців [10, с. 29].

У чинному Законі України «Про державну службу» (2015 р.) порівняно з попередніми його редакціями 1993 р. та 2011 р. концептуально змінилося розуміння цього виду служби як діяльності. Погоджуємось із позицією А.Б. Грищук, що «якщо спочатку йшлося про реалізацію завдань і функцій держави у виді виконання обов'язків на посадах будь-якого рівня у рамках діяльності всіх державних структур, то тепер – про забезпечення виконання і, власне, виконання закріплених повноважень у межах компетенції» [26, с. 63].

«Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, про це йдеться в розділі V Закону України «Про державну службу». В цьому розділі зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом займання більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу. Також передбачається, що просуватися по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують професійний рівень» [13, с. 169].

У Законі України «Про державну службу» визначено, що службова кар'єра державного службовця охоплює низку положень, які регламентують порядок проходження служби, професійного зростання та оцінювання діяльності, зокрема, це норми щодо:

- «проходження державної служби (ст. 38);
- присвоєння рангів державним службовцям (ст. 39);
- просування по службі (ст. 40);
- переведення державних службовців (ст. 41);

- службових відряджень (ст. 42);
- зміни істотних умов державної служби (ст. 43);
- оцінювання результатів службової діяльності (ст. 44);
- публічного звіту керівника органу виконавчої влади (ст. 45);
- визначення стажу державної служби (ст. 46);
- правил внутрішнього службового розпорядку державного органу (ст. 47);
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48);
- індивідуальної програми підвищення професійної компетентності державного службовця (ст. 49)» [60].

Отже, законодавство розглядає службову кар'єру державного службовця як системний процес, що охоплює проходження служби, професійне зростання, оцінювання результативності діяльності, удосконалення компетентностей та реалізацію механізмів кар'єрного розвитку в межах державного органу.

Проходження державної служби являє собою сукупність правових фактів, які відображають визначають процес призначення на посаду, формування та розвиток службової кар'єри, а також завершення служби. Традиційно виокремлюють три основні етапи проходження державної служби: вступ (прийняття) на державну службу; просування по службі; припинення державної служби.

Правове забезпечення вступу на державну службу передбачає встановлення чітких процедур і вимог, спрямованих на забезпечення прозорості, об'єктивності та рівного доступу громадян до державних посад. Сьогодні основними правовими механізмами є конкурсний відбір, випробування та відкладене право на призначення.

Процедура проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби (конкурс), метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, регулюється Порядком проведення конкурсу

на зайняття посад державної служби [57]. Зазначений документ регламентує етапи проведення конкурсу – від оголошення вакантної посади, подання документів і тестування до проведення співбесіди та визначення переможця. Порядок встановлює чіткі критерії оцінювання професійної компетентності кандидатів, вимоги до конкурсних комісій, процедури відеофіксації та оприлюднення результатів. Його застосування забезпечує об'єктивність і неупередженість у відборі осіб на посади державної служби.

Конкурсний відбір регулює порядок участі кандидатів у конкурсі, визначення їхнього стажу, досвіду, рівня професійної компетентності, а також підтвердження володіння державною мовою. Випробування встановлюється з метою перевірки відповідності особи займаній посаді, а відкладене право передбачає можливість призначення кандидата, який посів друге місце, за певних умов. Усі ці процедури забезпечують дотримання принципів законності, відкритості та професіоналізму у доборі державних службовців.

Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби встановлює чіткі критерії оцінювання професійної компетентності кандидатів, вимоги до конкурсних комісій, процедури відеофіксації та оприлюднення результатів. Його застосування забезпечує об'єктивність і неупередженість у відборі осіб на посади державної служби.

Варто зауважити, що під час воєнного стану конкурсний добір на державну службу було припинено відповідно до чинного законодавства. Так, призначення на посади відбувається за спрощеною процедурою: кандидат подає заяву, особову карту та документи про освіту та досвід роботи, а призначення здійснює керівник державної служби без конкурсу. В умовах воєнного стану тимчасове призначення без конкурсу розглядається як вимушений крок для забезпечення стабільного функціонування системи державного управління.

Однак, призначення осіб на державну службу без проведення конкурсу зазвичай негативно позначається на якості кадрового складу, оскільки

порушує принципи відкритості та рівного доступу до служби. Такий підхід підвищує ризики необ'єктивного добору, сприяє проявам непотизму та політичної залежності, що може призвести до зайняття посад працівниками з недостатніми професійними компетентностями. Як наслідок, знижується ефективність діяльності державних органів, мотивація службовців до розвитку та рівень довіри громадян до влади.

Після тривалої перерви, пов'язаної з воєнним станом, урядом підтримано законопроект, який передбачає поступове повернення конкурсів на посади державної служби категорій «А», «Б» і «В». Згідно з позицією НАДС, проведення конкурсів дасть змогу підвищити якість кадрового складу та відновити принципи меритократії – добору на основі компетентності, а не особистих зв'язків чи політичних уподобань. Водночас для осіб, які були призначені без конкурсу під час воєнного стану, законопроект передбачає перехідний період. Вони можуть продовжувати службу без конкурсу лише упродовж обмеженого терміну, після чого повинні пройти конкурсну процедуру. НАДС звертає увагу, що такі службовці не можуть бути переведені на інші посади без участі в конкурсі, доки система повністю не відновить звичний порядок добору кадрів.

Механізм присвоєння, збереження та позбавлення рангів державним службовцям під час прийняття на державну службу та її проходження регулюється нормами Закону України «Про державну службу» та Порядком присвоєння рангів державних службовців [56]. Зазначений Порядок регулює умови, за яких державному службовцю може бути присвоєно ранг уперше або під час проходження служби, а також порядок його фіксації в особовій справі. Застосування цього Порядку забезпечує єдині підходи до визначення службового статусу, стимулює професійний розвиток державних службовців і сприяє дотриманню принципів справедливості та прозорості в кадровій політиці.

Просування по службі державних службовців регулюється ст. 40 Закону України «Про державну службу», яка визначає порядок кар'єрного

зростання, зокрема переведення на вищі посади за результатами успішного виконання службових обов'язків та позитивного оцінювання діяльності. У період дії воєнного стану порядок просування уточнюється роз'ясненнями НАДС, які дозволяють гнучке застосування норм Закону, зокрема щодо проведення конкурсів і призначення без них у випадках, передбачених законодавством. Також нормативно врегульовано використання результатів попереднього тестування кандидатів, проведеного після 18 червня 2018 р., що забезпечує безперервність та ефективність кадрових процесів навіть в особливих умовах.

Переведення державних службовців регулюється статтею 41 Закону України «Про державну службу» та низкою роз'яснень Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС). Нормативні акти визначають порядок і умови переведення державних службовців на рівнозначні або нижчі посади як у межах одного органу, так і до іншого державного органу.

Переведення може здійснюватися за згодою працівника у разі реорганізації, скорочення штатів, проведення класифікації посад чи необхідності оптимізації структури. Особливу увагу приділено визначенню рівнозначності посад, а також особливостям переведення працівників, які перебувають на випробувальному терміні. Такі роз'яснення спрямовані на забезпечення стабільності державної служби, ефективного використання кадрового потенціалу та дотримання принципів законності й прозорості кадрових рішень.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців регулюється ст. 44 Закону України «Про державну службу» [60] та Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [58]. Основна мета оцінювання – визначення рівня виконання службових обов'язків, професійної компетентності та ефективності державного службовця. Роз'яснення НАДС уточнюють порядок оцінювання у різних ситуаціях, зокрема:

- для державних службовців, призначених без конкурсу в умовах воєнного стану;
- при врахуванні індивідуальних програм підвищення компетентності;
- щодо визначення премій та строків звільнення у разі негативної оцінки;
- для службовців, які проходять службу за контрактом у період карантину.

Впровадження системи оцінювання сприяє якості виконання державним службовцем поставлених завдань, мотивації державних службовців, а також створює основу для прийняття кадрових рішень щодо преміювання, планування службової кар'єри, просування, або звільнення.

Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади [75] визначає основні вимоги до підготовки, змісту та форми звіту. Документ регламентує процедуру інформування громадськості про результати діяльності органу, досягнення, проблеми та подальші плани роботи. Його мета – забезпечити відкритість, підзвітність і прозорість діяльності органів виконавчої влади перед суспільством.

Стаж державної служби регулюється низкою правових документів, які містять основні роз'яснення НАДС щодо зарахування різних періодів роботи, служби або навчання до стажу державної служби, який використовується для визначення: надбавки за вислугу років, надання додаткової оплачуваної відпустки, присвоєння чергового рангу державного службовця. Ці роз'яснення стосуються певних категорій та періодів, що можуть бути враховані до стажу державної служби, зокрема:

- попередні періоди служби або роботи до 01.05.2016 р. в органах прокуратури, кримінально-виконавчій службі, органах виконання покарань, патронатних службах, на посадах службовців тощо;
- періоди служби у силових структурах – військова служба, поліція, служба в МВС, участь в антитерористичній операції;

- періоди навчання – аспірантура, докторантура, навчання курсантів у закладах МВС;
- періоди тимчасової перерви у виконанні посадових обов'язків, які не переривають стаж: відпустки без збереження заробітної плати (у т.ч. в умовах воєнного стану), період простою, період відсторонення від роботи.

Систематизація роз'яснень НАДС засвідчує про прагнення забезпечити єдине тлумачення норм законодавства щодо стажу державної служби. Такий підхід сприяє захисту трудових прав державних службовців, підвищує прозорість і справедливість в обчисленні стажу, особливо в умовах воєнного стану та реформування державної служби. Уніфікація практики зарахування різних періодів роботи або навчання дозволяє уникати правових колізій і забезпечує рівні можливості для всіх категорій державних службовців.

Загальні положення щодо організації внутрішнього службового розпорядку органу державної влади, іншого державного органу, його апарату, режим роботи, умов перебування державного службовця в органі державної влади та забезпечення раціонального використання його робочого часу визначають Типовими правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу [76]. Службова дисципліна в державному органі базується на принципах добросовісного й професійного виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків, забезпечення належних умов для результативної діяльності, належного матеріально-технічного забезпечення та стимулювання за досягнуті результати роботи.

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [60]. Організацію професійного навчання учасників професійного навчання рекомендовано здійснювати відповідно до:

- Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про освіту»; «Про вищу освіту»;
- «Положення про систему професійного навчання» (2019 р.) [51];

- Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» (2009 р.) [55];
- Порядку стажування державних службовців (2016 р.) [59];
- Типового положення про службу управління персоналом (2016 р.) [74];
- Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, (2017 р.) [58];
- Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання (2019 р.) [54];
- Порядку визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом (2019 р.) [53];
- Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2019 р.) [38];
- Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2020 р.) [37];
- Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку, 2020 р.) [42];
- Методичних рекомендацій щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2021 р.) [41];

– Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців (2021 р.) [40].

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання визначені у Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [51]. Згідно із зазначеним Положенням учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту.

Сьогодні система професійного навчання базується на принципах обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; безбар'єрності, розвитку інклюзивного освітнього середовища; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання [51].

Чинним законодавством затвержені вимоги до змісту програм та структури загальних/спеціальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців. Так, зміст програм підвищення кваліфікації має:

– відповідати потребам замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання;

– базуватися на принципах інноваційності, прогностичності, випереджувального характеру, індивідуалізації та диференціації підходів до професійного навчання, збалансованості теоретичних і практичних компонентів, недискримінації та рівності, стандартах прав людини;

- враховувати переліки пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, які щороку формує НАДС на плановий рік;

- бути спрямованим на професійний розвиток учасників професійного навчання;

- мати практичну спрямованість;

- передбачати сучасні підходи до освіти дорослих, методи їх навчання [4].

У 2022 р. з метою надання методичної підтримки стосовно організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників підготовлено Методичні рекомендації [39]. Державному службовцю під час реалізації прав і обов'язків щодо професійного навчання, рекомендується урахувати послідовність етапів організації та оцінювання якості такого навчання, серед яких:

- 1) визначення загальних потреб професійному навчанні;

- 2) визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні під час оціночної співбесіди, що проводиться у рамках щорічного оцінювання результатів його службової діяльності;

- 3) складання разом із службою управління персоналом індивідуальної програми на основі визначених для нього завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності;

- 4) вибір освітньо-професійної програми підготовки магістрів та/або програм(и) підвищення кваліфікації, а також форм(и) самоосвіти відповідно до визначених для нього потреб у професійному навчанні і відображених в індивідуальній програмі;

5) проходження професійного навчання, у тому числі стажування на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном;

6) участь в оцінюванні якості та результативності професійного навчання шляхом;

7) моніторинг виконання індивідуальної програми [39].

Для складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) розроблені НАДС відповідні методичні рекомендації. Індивідуальну програму рекомендується складати з метою планування професійного розвитку державного службовця, спрямованого на набуття та вдосконалення його професійних знань, умінь та навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для його професійної діяльності на займаній посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків [42].

Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначають підходи до планування та реалізації особистого професійного розвитку. У документі окреслено порядок формування індивідуальної програми, критерії її перегляду, а також механізми оцінювання результатів навчання. Рекомендації спрямовані на підвищення ефективності роботи державних службовців, розвиток їхніх компетентностей та узгодження професійного зростання з потребами державного органу.

Водночас правове забезпечення службової кар'єри державних службовців має низку недоліків. Передусім, нормативно-правова база залишається складною, фрагментованою та схильною до частих змін, що створює труднощі у її практичному застосуванні. Окремі процедури, зокрема оцінювання, ротація та планування кар'єри – недостатньо узгоджені між собою, що знижує ефективність кадрового управління та спричиняє

формальний підхід до реалізації принципів добору і просування по службі. Крім того, обмежені можливості горизонтального просування, слабка система наставництва та відсутність чітких механізмів довгострокового кар'єрного планування стримують професійний розвиток державних службовців і знижують їх мотивацію до служби.

«Закон України «Про державну службу», редакція якого почала діяти з 01.05.2016 р. і на який були покладені великі надії, та які, на жаль, не справились внесенням багатьох, абсолютно недоречних 26 поправок. Це і виведення з числа державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників. До цього додалися непрозора робота Комісії з питань вищого корпусу державної служби та абсолютна відміна кадрового резерву» [34, с. 24].

Додатковими проблемами залишаються недостатня цифровізація кадрових процесів, нерівномірний доступ до можливостей підвищення кваліфікації, а також обмежені інструменти стимулювання результативної праці. Це вказує на потребу в подальшому вдосконаленні нормативної бази, її уніфікації та забезпеченні більш гнучких і прозорих механізмів управління кар'єрним розвитком у державній службі.

1.3. Принципи, види та моделі кар'єрного просування в державній службі

Умовами кар'єрного просування службовців у державній службі є:

- наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар'єрою;
- збіг інтересів і очікувань співробітника та організації;
- визнання найважливішою цінністю на всіх рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей державних службовців;

- адекватність професійного потенціалу особи потенційним умовам його реалізації в організації;
- наявність високого статусу кадрових служб і наявність фахівців з управління кар'єрою персоналу;
- відносна стабільність організаційної і посадової структури органів державної влади, організації, наявність науково обґрунтованого кар'єрного простору [7].

У державній службі стабільність кар'єри забезпечується дотриманням низки принципів:

- безперервності – службове просування не повинно зупинятися остаточно, кожен етап має підтверджуватися розвитком знань, умінь і соціального досвіду;
- осмисленості – кожна кар'єрна дія має бути продуманою, узгодженою з особистими цілями та можливостями службовця, орієнтованою на досягнення конкретних результатів;
- співвимірюваності – професійне зростання повинно поєднуватися з особистим розвитком та здатністю допомагати іншим у просуванні;
- маневрування – кар'єрний рух не завжди прямий; іноді потрібні компроміси, обхід труднощів, зміна напрямку чи тимчасове уповільнення для уникнення «кар'єрних криз»;
- економічності – важливо раціонально розподіляти сили й співвідносити цілі з реальними можливостями;
- поліфункціональності – розвиток має бути різнобічним, щоб розширювати професійні й особистісні можливості.

Кар'єрне просування у державній службі може здійснюватися за кількома напрямками, зокрема через:

- вертикальне просування, де відбувається підвищення на вищу посаду водночас із збільшенням рівня відповідальності;
- горизонтальне просування передбачає перехід на іншу посаду в межах однієї категорії, де функціональні обов'язки можуть розширюватися

або змінюватися;

- централізоване просування відбувається через загальнонаціональні конкурси або програми кадрового резерву;

- децентралізоване просування здійснюється на рівні окремих органів державної влади з урахуванням їхньої специфіки та потреб.

Сьогодні різні наукові дослідження класифікують кар'єру за низкою ознак, які визначають її окремі види, зокрема за:

- напрямом кар'єрного руху;
- гендерною ознакою ;
- спеціалізацією (спеціалізована, неспеціалізована);
- ставленням до співробітників («японська модель», «американська модель»);

- мобільністю;
- цілеспрямованістю (ситуативна кар'єра, системна кар'єра);
- швидкістю переходів між робочими місцями;
- індивідуальною метою (професійна, посадова кар'єри);
- рівнем самооцінки, прагнень і покладання;
- етапами [67, с. 138].

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до класифікації видів кар'єри. Численні дослідники розрізняють два загальних типи кар'єри: кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну (посадову).

«Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних здібностей, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це кар'єра конкретної особи в організації (а таких організацій в трудовому житті людини може бути кілька). Іншими словами, внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна

працівником стадій кар'єрного росту в рамках однієї організації. Службова кар'єра на державній службі відноситься до розряду внутрішньоорганізаційної.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра відображає зміну переважно посадового статусу державного службовця, його соціальної ролі, ступінь і простір посадового авторитету в організації. Це переміщення, як по вертикалі, так і по горизонталі посадової структури в організації» [23, с. 87].

Посадова або внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає зміну переважно посадового статусу державного службовця, цей рух відбувається в рамках формальної структури організації. Виділяють чотири моделі посадової кар'єри:

- вертикальна кар'єра – переміщення на інший щабель структурної ієрархії. Вона може бути висхідною – просування працівника вгору по службових щаблях або нисхідною – переміщення працівника вниз по службових щаблях;

- горизонтальна кар'єра – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;

- ступінчаста кар'єра – поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;

- доцентрова кар'єра – наближення працівника до керівництва. Вона виражається у зміні соціальної ролі державного службовця, включення до еліти, наближення до керівництва, не обіймаючи високих посад. Така модель кар'єри відбувається при визнанні державного службовця з боку колективу як компетентного працівника, проявами такої кар'єри є запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради, одержання доступу до неформальних джерел інформації, делегування повноважень [78, с. 193].

Також часто у наукових дослідженнях виділяють ще такі моделі кар'єрного просування в державній службі, як:

- посадова модель (позиційна), де основна увага приділяється питанням призначення на конкретну посаду за результатами конкурсу, відповідності кандидата вимогам до посади;
- рангова модель зосереджена на особистих досягненнях державного службовця, його кваліфікації, досвіді, а просування здійснюється через підвищення рангу чи категорії;
- змішана модель поєднує елементи посадової та рангової моделей, що сприяє певній гнучкості та ефективності щодо управління кадрами у державній службі.

При аналізі кар'єрної, посадової та змішаної моделей найперше виокремлюють такий критерій, як можливість вільного переміщення службовця. Саме тому часто кар'єрну систему називають закритою, а посадову – відкритою. Іншою ознакою можна вважати специфічність публічної адміністрації у контексті наявності такої частини персоналу, яка приділяє значну увагу проходженню служби, проводить своє професійне життя виключно в органах публічної влади. Тобто, службовець, отримавши відповідну підготовку, пройшовши етап приймання на службу, відповідно до існуючого механізму просування по службі, здійснює просування по ієрархічній структурі посад [20, с. 229].

Особливістю кар'єрної державної служби є те, що кандидат вступає на службу, займаючи нижчу посаду чітко визначеній кар'єрній ієрархії. Зазвичай, прихід на державну службу після певного навчання – це призначення на все життя. Кар'єрна модель потребує досить вузької професійної підготовки, а досвід роботи розглядається як найбільш важливий показник набуття кваліфікації. У посадовій системі посади розглядають як у приватному секторі, їх систематизують на основі кваліфікаційних вимог. Для державних службовців у такій моделі привілеї виражено в конкурентній на ринку праці заробітній платі, а перевагу віддають так званим «універсальним» державним службовцям – фахівцям з питань управління з достатньо широким спектром знань і вмінь. Нині досить поширеною є

практика застосування комбінування типових елементів, характерних для зазначених вище моделей. Досвід європейських країн показує, що жодна країна не застосовує одну з двох моделей у чистому вигляді [13, с. 166].

У науковій літературі виокремлюють ще декілька типів професійної кар'єри, зокрема:

- «типова» професійна кар'єра – це поступове та послідовне просування працівника по щаблях посадової ієрархії відповідно до зростання його професійної компетентності. Тривалість такої кар'єри зазвичай охоплює увесь період активної трудової діяльності, який становить у середньому 35 – 40 років;

- «швидкісна» кар'єра характеризується інтенсивним, але все ж послідовним рухом працівника по вертикалі управлінської структури. Така кар'єра є значно коротшою за типову – приблизно у два-три рази, а перебування на кожній посаді триває орієнтовно від одного до двох років;

- «десантна» кар'єра відзначається гнучкістю та готовністю працівника оперативно обіймати різні посади залежно від потреб організації. Зміна посад у цьому випадку, як правило, відбувається спонтанно або у відповідь на непередбачувані кадрові обставини;

- «уповільнена» кар'єра має характер тривалого перебування на окремих посадах (понад п'ять–шість років), що може свідчити про певну стагнацію або «застрявання» в професійному розвитку;

- «атипова» кар'єра, для якої властиві різкі підйоми або спади, що супроводжуються перескакуванням через одну чи навіть кілька посадових сходинок.

З позицій мотиваційного підходу, виходячи з того, які провідні потреби та цінності визначають мотивацію до кар'єрного зростання і критерії його успішності, виокремлюють такі види кар'єри, як:

- владна – пов'язана зі зростанням впливу працівника в організації як через підвищення посадового статусу, так і завдяки зміцненню неформального авторитету державного службовця;

- кваліфікаційна – орієнтована на підвищення рівня професіоналізму, розвиток компетентностей та вдосконалення фахових умінь;

- статусна – полягає у зростанні соціального становища державного службовця, що може виражатися у присвоєнні чергового рангу чи почесного звання за значний внесок у діяльність організації;

- монетарна – спрямована на підвищення матеріальної винагороди та рівня доходів працівника.

За швидкістю, послідовністю проходження ступенів кар'єри, а також з урахуванням перспективної орієнтації та особистісного сенсу кар'єри розрізняють такі види кар'єрного процесу:

- суперавантюрна кар'єра. Припускає дуже високу швидкість посадового просування з пропуском значної кількості проміжних ступенів, а іноді різку зміну сфери діяльності. Особистісний мотив такої кар'єри – збагачення, влада, забезпечення швидкого просування членам родини. Вона може бути випадковою, коли належним чином складаються обставини або за рахунок більш сильного лідера. Суперавантюрні кар'єри дуже часто закінчуються крахом;

- авантюрна кар'єра. Характеризується пропуском кількох посадових рівнів при досить високій швидкості просування. Можливо суттєва зміна сфери діяльності. Основний мотив такої кар'єри – збагачення, влада, самореалізація. Такий вид кар'єри поширений для виборних посад публічної служби, для патронатної служби та відбору кадрів на підставі особистої відданості;

- традиційна (лінійна) кар'єра. Це поступове просування вгору, іноді з пропуском одного ступеня, можливо нетривале пониження в посаді або затримка у просуванні на досить довгий період. Метою такої кар'єри є нагромадження знань, досвіду, взаємодія з людьми. Успішність кар'єри залежить від дієвості та серйозності підходу до планування розвитку персоналу в органі виконавчої влади;

– послідовно-кризова кар'єра. Для такого виду кар'єри характерна середня швидкість просування, боротьба за збереження посади, орієнтованість на особисті інтереси, готовність та ефективна адаптація до змін;

– прагматична кар'єра. Даний вид кар'єри характеризується тим, що її представники віддають перевагу найбільш простим способам вирішення кар'єрних завдань. Для них характерна зміна сфери діяльності в залежності від соціально-економічних, технологічних, технічних і маркетингових змін. Переміщення здійснюються в рамках одного і того ж рівня управління;

– завершальна кар'єра. Цей вид кар'єри характерний для державних службовців, що закінчують свій трудовий шлях. Основними інтересами для цього виду кар'єри є утримання займаної позиції та зберегти авторитет у колективі;

– перетворююча кар'єра. Для цього виду кар'єри характерна висока швидкість просування, яка може мати і стрибкоподібний, і поступовий характер. Даний вид кар'єри притаманний особам, які мають інтерес до завоювання нових сфер, висування видатних ідей, спрямованість на майбутнє;

– еволюційна кар'єра. Посадове просування державного службовця здійснюється разом із розширенням організації, постійно росте його вплив на управління організацією за рахунок росту його авторитету серед колег. Розвиток цієї кар'єри є позитивним як для державного службовця, так і для організації в цілому, адже відбувається суміщення особистих і суспільних інтересів [78, с. 194].

У наукових джерелах також подається класифікація кар'єри, побудована з урахуванням рівня активності та професіоналізму самого державного службовця, серед яких ситуаційна та системна.

Ситуаційна кар'єра – її розвиток значною мірою залежить від збігу обставин. Якщо вони складаються успішно, кар'єра може швидко

просуватися, а за несприятливих умов – зазнати краху. Серед підвидів цього типу кар'єри виокремлюють:

– кар'єру «від начальника» – просування в цьому випадку визначається рішеннями керівництва і мало залежить від ініціативи самого службовця. Особи, які орієнтуються на такий тип кар'єри, зазвичай намагаються задовольнити очікування керівництва, іноді демонструючи догідливість;

– кар'єру «від об'єкта» – підвищення соціального статусу державного службовця відбувається у зв'язку з розвитком або розширенням структурного підрозділу, у якому він працює. Цей вид кар'єри також характерний для працівників, залучених до розроблення чи реалізації важливих проєктів, які можуть бути відзначені за досягнення високих результатів діяльності.

– власноручна кар'єра – формується завдяки особистим зусиллям, ініціативності та високому рівню професіоналізму державного службовця. Водночас, як слушно зазначає І. Буцька, нині для більшості державних службовців кар'єра часто не є результатом реалізації продуманого довгострокового плану, а радше збігом випадкових обставин. Тому розвиток цього виду кар'єри також значною мірою залежить від конкретних ситуацій та зовнішніх чинників;

– кар'єра «по трупах» – притаманна державним службовцям, схильним до надмірного кар'єризму, зосередженим переважно на посадовому зростанні. Такі особи нерідко демонструють неконструктивну поведінку в колективі, що призводить до негативного соціального сприйняття, втрати довіри та небажання співпраці з боку колег [78, с. 194 – 195].

Системна кар'єра – це цілеспрямоване та усвідомлене планування професійного шляху державного службовця. Її сутність полягає у прагненні поєднати всі етапи кар'єрного розвитку в єдину логічну систему, мінімізуючи вплив випадкових чинників за допомогою продуманого, системного підходу. Такий тип кар'єри має позитивні результати як для самого працівника, так і для органу державної влади, оскільки сприяє

ефективному добору кадрів, їх оптимальному розподілу, а також розвитку професійних компетентностей персоналу державної служби. Основними різновидами системної кар'єри є:

- «трамплін» – поступове вертикальне зростання до досягнення високої посади з подальшим виходом на пенсію;
- «сходи» – послідовне кар'єрне просування з визначеним терміном перебування на кожній посаді;
- «змія» – горизонтальне переміщення державного службовця з однієї посади на іншу з відносно коротким періодом перебування на кожній із них;
- «роздоріжжя» – поєднання вертикальних і горизонтальних переміщень, що здійснюються за результатами атестації чи оцінювання діяльності державних службовців.

Отже, просування по службі в системі державної служби може відбуватися за різними моделями.

Висновки до розділу 1

Службова кар'єра є складним явищем, яка повинна враховувати соціальний, правовий, організаційний, процедурний, структурний та публічно-індивідуальний аспекти. Здебільшого сутність поняття «службова кар'єра державного службовця» розуміємо як реалізацію службово-владних повноважень від імені держави з метою виконання її завдань і функцій, результатом чого є відповідна динаміка становища державного службовця в кар'єрному часопросторовому вимірі системи державної служби й обґрунтований перехід від однієї посадової та кваліфікаційної позиції до інших. Наявні у вітчизняних джерелах підходи науковців трактують поняття «кар'єра державного службовця» як: поняття, що відображає її статичні компоненти (посада, категорія посади, ранг, статус, авторитет, досвід); процес досягнення престижного становища, вищого рівня доходів;

комплексне, багатоаспектне, динамічне явище; вид, спосіб, процес та результат людської діяльності.

Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців є важливою складовою ефективного функціонування системи державної служби. Воно охоплює нормативно-правові акти, що регулюють питання добору, просування, переведення, оцінювання, присвоєння рангів та підвищення професійної компетентності. Наявність чіткої правової бази гарантує прозорість кар'єрних процесів, забезпечує рівні можливості для професійного розвитку та сприяє підвищенню якості публічного управління.

Досліджено різні підходи до класифікації видів кар'єри, типи професійної кар'єри державного службовця. Здебільшого розрізняють два загальних типи кар'єри: кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну (посадову). Кар'єрне просування в державній службі може здійснюватися за різними моделями, зокрема посадовою (позиційною), ранговою чи змішаною. Оптимальна модель кар'єрного просування у державній службі має враховувати специфіку цієї служби та заохочувати професійний розвиток державних службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Діяльність Національного агентства України з питань державної служби щодо розвитку службової кар'єри державних службовців

Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) [50].

Місія НАДС – розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС. Діяльність НАДС ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, законності, відкритості та прозорості, відповідальності [48].

Ключові напрями діяльності НАДС та зміст основних завдань, відображені у табл. 2.1. Їх реалізація спрямована на розвиток професійної, ефективної та сучасної системи державного управління, зокрема у ній узагальнено пріоритети роботи НАДС у сфері реформування державної служби, підвищення професійної компетентності кадрів, удосконалення управлінських процесів та впровадження цифрових технологій.

Із розвитком службової кар'єри державних службовців безпосередньо пов'язані стратегічні цілі та завдання Національного агентства України з питань державної служби на 2025 – 2027 рр. (табл. 2.2). Вони спрямовані на створення сучасної, прозорої та результативної системи державної служби, де кар'єрне зростання базується на професіоналізмі, оцінюванні результатів

діяльності та безперервному професійному розвитку. Особлива увага приділяється реформуванню оплати праці, підвищенню кваліфікації, впровадженню європейських стандартів управління та формуванню організаційної культури, що мотивує до ефективної служби. У комплексі ці заходи мали б створити умови для стабільного кар'єрного просування, посилення престижу державної служби та підвищення довіри громадян до інститутів публічної влади.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності НАДС

Напрямок діяльності	Зміст завдань
Розвиток системи державної служби	Удосконалення нормативно-правової бази, реформування оплати праці, забезпечення прозорості та підвищення мотивації державних службовців
Управління людськими ресурсами	Підвищення професійної компетентності, розвиток кадрового резерву, упровадження сучасних HR-підходів у публічному управлінні.
Професійний розвиток державних службовців	Організація навчання, підвищення кваліфікації, впровадження системи безперервного професійного розвитку.
Інституційний розвиток системи державного управління	Оптимізація структури державних органів, підвищення ефективності управлінських процесів, посилення стратегічної спроможності.
Електронне урядування та цифровізація державної служби	Розвиток електронних сервісів, впровадження цифрових інструментів управління персоналом, автоматизація процедур добору та оцінювання.
Комунікація та міжнародне співробітництво	Поширення кращих практик, налагодження партнерств із міжнародними організаціями, участь у спільних проєктах з розвитку державного управління.
Моніторинг і оцінювання ефективності державної служби	Проведення аналітичних досліджень, оцінка результативності реформ, підготовка пропозицій щодо вдосконалення політики у сфері держслужби.

Джерело: укладено за інформацією НАДС [50]

Упродовж 2022 – 2024 рр. діяльність НАДС була зосереджена за такими основними напрямками, як нормотворча діяльність і реформування законодавства, розвиток кадрового потенціалу та управління персоналом, професійне навчання та підвищення кваліфікації, цифровізація та

інформаційні системи, моніторинг, аналітика та методична підтримка публічної служби, а також міжнародне співробітництво.

Таблиця 2.2

Стратегічні цілі та завдання Національного агентства України з питань державної служби у 2025 – 2027 рр.

Стратегічні цілі	Завдання
I. Забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби	1. Продовження впровадження реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад
	2. Підготовка до відновлення конкурсів на зайняття посад державної служби
	3. Формування державної політики у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників
	5. Реалізація державної політики щодо цифровізації процесів у сфері державної служби
	6. Підготовка до проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців які займають посади державної служби категорії «А»
II. Формування організаційної культури, забезпечення консультативно-методологічного супроводу, інформаційної підтримки та обміну досвідом з питань державної служби	1. Формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій
	2. Забезпечення консультативно-методологічного супроводу служб управління персоналом на державній службі
	3. Надання інформаційної та технічної підтримки державним службовцям з актуальних питань
	4. Обмін досвідом щодо управління людськими ресурсами на державній службі
III. Аналітична діяльність, інформаційні кампанії, взаємодія з громадськістю, підвищення ефективності роботи НАДС та його територіальних органів	1. Збір та аналіз статистичних даних і проведення досліджень
	2. Проведення інформаційних кампаній і взаємодія з громадськістю з питань державної служби
	3. Забезпечення функціональної діяльності НАДС та його територіальних органів
IV. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників	1. Забезпечення функціонування системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників
	2. Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників
	3. Забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників
V. Адаптація державної служби до стандартів	1. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження системи управління якістю в органах

Європейського Союзу	виконавчої влади
	2. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження інструментів інституціональної розбудови
	3. Спрямування та координація діяльності з використання в Україні програми SIGMA та забезпечення співпраці у рамках ініціативи ЄС “Східне партнерство”
	4. Забезпечення координації професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій у межах співпраці з Японським агентством міжнародного співробітництва (JICA) та Корейським агентством міжнародного співробітництва (KOICA)

Джерело: укладено за інформацією НАДС [71, 49]

У контексті нормотворчої діяльності та реформування законодавства, то за ініціативи НАДС розроблено:

– законопроект про внесення змін до Закону України «Про державну службу» (№ 8222 від 23.11.2022 р.) щодо впровадження єдиних підходів до оплати праці на основі класифікації посад (2022 р.);

– підзаконні акти для запровадження нової системи оплати праці державних службовців (2023 р.);

– удосконалено нормативну базу кадрової роботи – затверджено типові порядки ведення особових справ, формування кадрового резерву, оцінювання результатів службової діяльності (2024 р.) тощо.

Для розвитку кадрового потенціалу та управління персоналом у державній службі у 2022 р.: створено «Лінію підтримки» для консультацій під час воєнного стану; проведено класифікацію посад у 197 державних органах, утворено понад 1100 класифікаційних комітетів; до Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) підключено 110 державних органів. Натомість у 2023 р. запроваджено резерв державних службовців для роботи на деокупованих територіях, до HRMIS підключено 652 державних органи. У 2024 р. проведено класифікацію понад 146 тисяч посад держслужби, розроблено методичні рекомендації щодо випробування держслужбовців і стажування молоді, створено HR-порадник для роботи з ветеранами та гайд «Безбар’єрність на публічній службі»,

продовжується формування Резерву відновлення для роботи на деокупованих територіях (3 226 анкет кандидатів).

Щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації, то у 2022 р. затверджено вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації, підготовлено практичний посібник та методичні рекомендації щодо організації професійного навчання, проведено перше дослідження з оцінки реформи професійного навчання (2018 – 2022 рр.), запроваджено автоматизований конкурсний відбір виконавців державного замовлення на навчання, розроблено 3 типові загальні програми підвищення кваліфікації.

У 2023 р. НАДС затвердило план розвитку системи професійного навчання до 2027 р., розробило Стратегію розвитку системи професійного навчання до 2027 р., затверджено 5 типових загальних програм, погоджено 582 програми підвищення кваліфікації. Також реалізовано спільний проєкт Eng4PublicService – англійська для публічних службовців (взяли участь 18 988 осіб). Проведено навчання на платформі Natolin4Capacity Building (5425 осіб). Вищою школою публічного управління забезпечено навчання 22 854 публічних службовців.

У 2024 р. затверджено 7 типових програм підвищення кваліфікації, погоджено 704 програми, а також проведено моніторинг системи професійного навчання та її інклюзивності, розроблено методичні рекомендації щодо організації інклюзивного навчання. Забезпечено навчання понад 29 000 публічних службовців у Вищій школі публічного управління. Реалізовано другий етап проєкту Eng4PublicService (24 407 учасників, 16 133 сертифікати).

Важливе значення НАДС надає питанням цифровізації та інформаційні системи. Інформаційна система HRMIS запрацювала з 31 березня 2021 р. за підтримки ЄС у межах програми підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM). Частка державних органів, у яких запроваджено інформаційну систему HRMIS, як індикатор Стратегії впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в

державних органах, щороку зростає: у 2022 р. – 67 % (при плані 25 %), у 2023 р. – 80 % (при плані 50 %), у 2024 р. – 82 % (при плані 65 %), станом на травень 2025 р. – 87 % (при плані 80 %). За інформацією НАДС, за підсумками червня 2025 р. планується приєднати до системи понад 90 % державних органів [77].

Так, у 2022 р. модернізовано вебпортал управління знаннями («Портал управління знаннями»). На кінець 2023 р. кількість користувачів Порталу сягнула 126 941, а на Порталі розміщено 1 711 освітніх програм. Натомість у 2024 р. кількість користувачів Порталу становить вже понад 139 000 осіб, а на Порталі розміщено понад 2 000 освітніх програм.

Окрім вищезгаданого впроваджено ProjectUa – систему стратегічного планування і моніторингу діяльності у режимі реального часу. Цифровізація управління людськими ресурсами має на меті розв'язати проблему браку повного набору даних та аналітичної інформації стосовно чисельності працівників органів державної влади. Адже через фрагментарність та обмеженість інформації про ефективність системи державного управління в Україні процес оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади є вкрай ускладненим. І хоча державні органи мають власні інформаційні системи управління персоналом, проте інформація, що зберігається у таких системах, часто є недостатньо прозорою та не дає можливості проаналізувати загалом всю систему управління людськими ресурсами на державній службі [77].

Водночас запровадження інформаційної системи HRMIS у державних органах супроводжується низкою проблем, серед яких:

- недостатнє матеріально-технічне та кадрове забезпечення окремих органів для повноцінного підключення до системи. НАДС неодноразово звертало увагу на брак фахівців, зокрема з питань технічної підтримки, кібербезпеки та бізнес-аналітики, що ускладнює масштабування системи;

- перевантаження працівників служб управління персоналом, які змушені паралельно наповнювати HRMIS і вести внутрішні бази даних чи

паперові документи. Унаслідок цього, попри широке підключення державних органів до HRMIS, рівень її фактичного наповнення за окремими блоками залишається низьким. Зокрема, на Публічному порталі HRMIS відсутні дані про стать, стаж, тип посад і вік державних службовців;

– недостатній рівень цифрових навичок і компетентностей працівників кадрових служб, що обмежує ефективне використання можливостей системи HRMIS.

Так, за результатами дослідження НАДС, станом на 1 жовтня 2024 р. 66,4 % опитаних респондентів визначили питання впровадження та роботи в інформаційній системі HRMIS найбільшою потребою в методичній підтримці. Серед респондентів державних органів, у яких впроваджується інформаційна система HRMIS, найбільш актуальною визначена потреба у методичній підтримці з таких питань: 54,5 % – робота з функціональним блоком «Персонал» та «Накази з персоналу», 47,6 % – робота з підсистемою «Кабінет самообслуговування» – модуль «Особистий кабінет», 30,9 % – робота з функціональним блоком «Оргструктура». Внаслідок затягування процесу наповнення інформаційної системи HRMIS виникає ситуація браку точних кадрових даних та складнощів у прийнятті рішень щодо управління людськими ресурсами [77].

НАДС постійно працює над моніторингом, аналітикою та методичною підтримкою щодо проходження державної служби, зокрема у 2022 р. проведено функціональний аудит у 65 органах виконавчої влади, підготовлено пропозиції щодо підвищення ефективності управління, а у 2023р. розроблено план заходів і систему показників для розвитку професійного навчання. У 2024 р. НАДС проведено комплексний моніторинг якості підвищення кваліфікації за 2021 – 2023 рр., розроблено індикатори оцінювання стану системи професійного навчання, проведено дослідження залученості державних службовців до викладацької та тренерської діяльності.

Значну увагу НАДС надає міжнародному співробітництву, зокрема упродовж 2022 – 2024 рр. розширено партнерство з міжнародними організаціями (Європейська комісія, ОЕСР, SIGMA, JICA, KOICA), реалізовано проекти Eng4PublicService, Natolin4Capacity Building, впроваджуються інструменти інституційного розвитку Twinning і TAIEХ, координується запровадження системи управління якістю САF в органах виконавчої влади.

2.2. Характеристика кадрового потенціалу державної служби в Україні

Ефективність функціонування системи державного управління безпосередньо залежить від якісного складу її кадрового потенціалу. Саме державні службовці є носіями професійних знань, управлінських компетентностей і практичного досвіду, що забезпечують реалізацію державної політики та надання адміністративних послуг громадянам. У сучасних умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та реформування публічної служби кадровий потенціал державної служби України зазнає суттєвих змін.

Дослідження чисельності, структури, гендерного та вікового складу, а також динаміки плинності кадрів дає можливість оцінити реальний стан кадрового забезпечення органів державної влади, визначити ключові проблеми та напрями їх подальшого вдосконалення.

Упродовж 2022 – 2024 р. у системі державної служби спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу. Фактична кількість державних службовців зменшилася до 156,3 тис. осіб, що на 9 146 менше, ніж у 2022 р. (табл. 2.3). Це засвідчує про стабільно високу плинність кадрів, зумовлену як об'єктивними чинниками воєнного часу (мобілізація, евакуація, поранення, загибель), так і організаційними змінами у державних органах.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості державних службовців в Україні

Кількість державних службовців, ос.	станом на 01.12.											
	2022 р.				2023 р.				2024 р.			
	Усього	з них по категоріях			Усього	з них по категоріях			Усього	з них по категоріях		
А		Б	В	А		Б	В	А		Б	В	
фактично працюючих	165422	214	42125	123083	159904	213	40737	118954	156276	220	37645	118411
призначених на посади	26 766	68	6074	20624	36187	56	7395	28736	35074	54	4384	30636
звільнених з посад	30 440	49	5957	24434	40193	61	7985	32147	37673	45	6462	31166

Джерело: укладено за інформацією НАДС [3, 68]

Найбільшу частку, як і раніше, становлять державні службовці категорії «В» – понад 118 тис. осіб (близько 76 %). Категорія «Б» охоплює майже 47 тис. осіб (30 %), а категорія А – менше 1 %. Таке співвідношення підтверджує, що основне навантаження з реалізації функцій державної служби припадає на виконавчий рівень, тоді як управлінські посади залишаються відносно стабільними за чисельністю.

Досить часто «призначення на керівні посади в державній службі здійснюються поспіхом, без належної підготовки, що ставить під сумнів системність і плановість реалізації державної кадрової політики у сфері публічної служби. Очікування, покладені на конкурсні комісії, зокрема на Комісію з питань вищого корпусу державної служби, щодо забезпечення прозорого та добросовісного відбору кандидатів, не повністю виправдалися» [26, с. 66].

Варто зауважити, що штатна чисельність посад (192,2 тис.) у 2024 р. перевищує фактичну майже на 36 тис., тобто рівень вакантності становить близько 16 – 17 %, що є суттєвим кадровим викликом.

Не дивлячись на зниження фактичної кількості працюючих державних службовців упродовж 2022 – 2024 рр., загальна кількість держслужбовців, призначених на посади, зростає на 31 %, в основному, категорії «В». Водночас, за цей період спостерігався високий рівень плинності кадрів серед держслужбовців категорій «А» (23 – 29 %), «В» (20 – 27 %) і дещо нижче –

категорії «Б» (14 – 20 %). Серед причин, які в тій чи іншій мірі впливають на плінність кадрів, є традиційні або можна сказати класичні, на які науковці [36, с. 2] звертали увагу ще у попередні роки: незважена, непродумана, заполітизована кадрова політика; низька заробітна плата; нестача чітко вибудованої системи кар'єрного розвитку державних службовців; зменшення привабливості та суспільного престижу державної служби тощо.

Переважну більшість держслужбовців становлять жінки – 118,3 тис. (75,7 %), тоді як чоловіків – лише 24,3 %. Це вказує на високий рівень фемінізації державної служби, властивий для останніх років. Найбільше жінок у категорії «В», тоді як серед керівних посад (категорії «А» і «Б») частка чоловіків є вищою, але все одно поступається жіночій.

«За інформацією НАДС, попри те, що з 2017 р. спостерігається стале зростання частки жінок на вищих посадах державної служби (на кінець 2022 р. – 59 жінок, або 29,8 % із 198 представників вищого корпусу державних службовців), гендерний баланс на цьому рівні все ще залишається далеким від оптимального. Хоча середній показник гендерного паритету серед державних службовців загалом є досить високим, найнижче його значення зафіксовано саме для категорії «А» – 33,0 % (60 жінок), тоді як найвищий рівень гендерної рівноваги спостерігається серед службовців категорії «В» – 78,3 % (104 404 особи) станом на 2020 р.

Статистичні дані НАДС щодо кількісного складу державних службовців за 2020 – 2023 рр. свідчать про сталу тенденцію гендерної асиметрії з переважанням жінок у структурі державної служби. Так, станом на 31 грудня 2020 р. загальна чисельність державних службовців становила 176 524 особи, серед яких 133 980 жінок і 42 544 чоловіки. Подібна ситуація зберігалася і в наступні роки: на 31 грудня 2021 року кількість державних службовців становила 171 469 осіб, з них 127 987 жінок та 43 482 чоловіки (жінок майже утричі більше).

У період воєнного стану, станом на 31 грудня 2023 року, в Україні налічувалося 165 422 державні службовці, з яких 123 792 жінки та 41 630

чоловіків. Водночас спостерігається зниження індексу гендерного паритету: з 3,149 у 2020 р. до 2,943 у 2021 р. та 2,973 у 2023 р., що зумовлено суттєвим скороченням кількості жінок на державній службі – більш ніж на 10 тис. осіб, тоді як кількість чоловіків зменшилася лише на 914» [33, с. 91].

Станом на 31 грудня 2024 р. у системі державної служби України фактично працювало 156 276 осіб, без урахування тимчасово окупованих територій, районів бойових дій та посад, інформація про які становить державну таємницю. Аналіз гендерного складу державних службовців у 2024 р. засвідчує про виразну перевагу жінок, які становлять приблизно три чверті усіх працюючих (118 285 осіб або 75,7 %). Водночас чоловіки складають близько чверті загальної чисельності (37 991 особа або 24,3 %). Така пропорція вже є сталою тенденцією останніх років і підтверджує фемінізацію державної служби, особливо на виконавських посадах.

Розподіл за категоріями посад демонструє певну гендерну асиметрію у вертикальній структурі державної служби. Так, у категорії «А» (вищі керівні посади) переважають чоловіки – 160 осіб проти 60 жінок, тобто чоловіків у понад два з половиною рази більше. Це засвідчує про обмежене представництво жінок на вищих щаблях державного управління. У категорії «Б» (посади керівників підрозділів) співвідношення дещо вирівнюється: жінок – 25 026, чоловіків – 12 619, тобто жінки становлять дві третини управлінського корпусу середньої ланки. Найбільша частка жінок спостерігається серед державних службовців категорії «В» (виконавські посади) – 93 199 осіб, тоді як чоловіків – 25 212. Це підтверджує, що жінки здебільшого присутні у сфері виконання функціональних завдань, натомість у сфері прийняття управлінських рішень – їх незначна кількість.

Вікова структура державної служби також демонструє певні гендерні особливості. Найчисельнішою є група службовців віком 36 – 60 років, де більшість становлять жінки. Молодших службовців (до 35 років) також більше серед жінок, що вказує на їх активніший прихід до системи державної

служби. У старших вікових групах (61 – 70 років) співвідношення між чоловіками і жінками є більш збалансованим.

Загалом можна констатувати, що державна служба України залишається переважно жіночою сферою діяльності, при цьому чоловіки більшою мірою зосереджені на керівних посадах. Така ситуація потребує подальшого розвитку гендерно збалансованої кадрової політики, яка б сприяла рівному доступу жінок і чоловіків до посад різних рівнів, особливо вищої управлінської ланки.

Упродовж 2024 р. призначено 35 074 та звільнено 37 673 державних службовців, тобто від'ємне сальдо – 2 599 осіб. Це означає, що звільнення перевищують нові призначення на 7 %, що вказує на нестабільність кадрового складу. Найбільша плинність властива для категорій «Б» і «В», тоді як на рівні категорії «А» рух кадрів мінімальний.

Найбільшою проблемою кадрової ситуації в державній службі України О.Ф. Мельников [36, с. 3] вважає недостатній професіоналізм держслужбовців, розуміючи під ним три основні компоненти, якими вони повинні володіти: особисті інтелектуальні та поведінкові якості; освітня підготовка; досвід практичної роботи. Водночас автор застерігає щодо рівня професіоналізму державних службовців, мотивуючи це проходженням ними професійного навчання, здебільшого, на інформаційно-оперативних короткотермінових курсах, що не сприяє глибокій професійній перепідготовці кадрів.

Загалом кадрова ситуація залишається напруженою, однак система державної служби продовжує функціонувати, забезпечуючи виконання публічних завдань. Висока плинність і вакантність вимагають посилення кадрової політики, зокрема підвищення мотивації, престижу державної служби та стабільності зайнятості. Гендерний дисбаланс у державній службі засвідчує про необхідність ширшого залучення чоловіків, особливо категорії «Б» і «В». Військові та кризові фактори залишаються ключовим зовнішнім чинником, що впливає на кадровий потенціал державного управління.

Узагальнюючи наведене, можна зробити такі висновки:

- рівень заповнення посад залишається нижчим за оптимальний, що створює додаткове навантаження на діючих працівників;
- спостерігається стала гендерна асиметрія на користь жінок;
- кадровий корпус державної служби має досвід, але вікова структура вказує на потребу омолодження персоналу;
- негативне кадрове сальдо та висока плинність кадрів вимагають посилення заходів мотивації, розвитку кар'єри та професійного вдосконалення;
- воєнні умови істотно вплинули на кадровий потенціал державного управління, водночас продемонстрували високий рівень стійкості та відданості державних службовців.

2.3. Особливості професійного розвитку та службової кар'єри державного службовця

Сьогодні підвищення кваліфікації публічних службовців забезпечують 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації (далі – РЦПК). Станом на 15 липня 2025 р. в Україні налічується близько 157 тисяч державних службовців, які фактично перебувають на службі. Загалом щороку в середньому 69 тисяч державних службовців підвищують рівень професійної компетентності у регіональних центрах.

У 2025 р. у НАДС вперше зробили рейтингування регіональних центрів не лише за показником кількості учасників навчання, але і за іншими показниками, які дають можливість глибше проаналізувати їх діяльність. Так, за показником «Реалізація нормативно-правових актів» найкращими були Вінницький, Чернігівський Сумський, Полтавський та Рівненський центри. За індикатором «Кількість реалізованих у відповідному році загальних та спеціальних програм» в першій п'ятірці – Полтавський, Волинський,

Запорізький, Чернігівський та Івано-Франківський центри. Також відмічено ефективну роботу Волинського, Житомирського, Вінницького та Хмельницького регіональних центрів та регіонального центру Київської області за показником «Інші надходження, не заборонені законодавством, в тому числі за власний рахунок учасників навчання та рахунок коштів роботодавців» [48].

До п'ятірки РЦПК, які щороку забезпечують навчання найбільшої кількості публічних службовців, входять Вінницький, Волинський, Полтавський, Чернігівський. Окремо Голова НАДС відмітила Запорізький, Миколаївський, Сумський регіональні центри, які розміщені у прифронтових територіях і здійснюють свою освітню діяльність в надзвичайно важких умовах [48].

У 2024 р. учасниками навчання за програмами підвищення кваліфікації у РЦПК були 68 475 (52,46 %) державних службовців (табл. 2.4) та 57 948 (44,4 %) посадових осіб місцевого самоврядування. Також навчання за програмами підвищення кваліфікації пройшли 24 голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, 945 депутатів місцевих рад, 3 134 інших працівників органів виконавчої влади, державних підприємств, установ і організацій [18, с. 3].

Таблиця 2.4

Підвищення кваліфікації державних службовців і голів місцевих державних адміністрацій

Роки	Державні службовці, ос.	Голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, ос.
2022 р.	65 892	16
2023 р.	72 404	107
2024 р.	68 475	24

Упродовж 2022 – 2024 рр. кількість державних службовців, які підвищували кваліфікацію, залишалася стабільно високою, із піковим

значенням у 2023 р. Порівняно з 2022 р. кількість учасників навчання у 2024р. зросла на 2 583 особи (3,9 %). Участь голів місцевих державних адміністрацій і їх заступників залишається низькою, що може свідчити про потребу посилення їх залучення до програм професійного розвитку. Результати аналізу кількісних показників підвищення кваліфікації державних службовців у розрізі рівнів органів виконавчої влади показали, що у 2024 р. навчання за програмами підвищення кваліфікації пройшли 15 932 (23,3 %) державні службовці центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (за наявності) та 52 543 (76,7 %) державні службовці місцевих органів виконавчої влади [18, с. 4].

Переважну більшість учасників навчання з числа державних службовців як центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (за наявності), так і місцевих органів виконавчої влади становили державні службовці, які займали посади державної служби категорії «В». Загалом кількість державних службовців категорії «В», які підвищили кваліфікацію у 2024 р., становила 45 314 осіб (66,2 %), з яких: 11 041 особа (16,1 %) – державні службовці категорії «В» центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (за наявності), 34 273 особи (50,1 %) – державні службовці категорії «В» місцевих органів виконавчої влади (табл.2.5).

Кількість державних службовців категорії «Б», які підвищили кваліфікацію, становила 23 161 особу (33,8 %), з яких: 4 891 особа (7,1 %) – державні службовці категорії «Б» центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (за наявності), 18 270 осіб (26,7 %) – державні службовці категорії «Б» місцевих органів виконавчої влади [18, с. 5].

Отже, у 2024 р. переважну більшість слухачів програм підвищення кваліфікації становили державні службовці категорії «В» – 66,2 % від загальної кількості. Найактивніше навчання проходили представники місцевих органів виконавчої влади (76,8 %), що свідчить про посилення уваги до професійного розвитку кадрів на регіональному рівні.

Таблиця 2.5

**Структура державних службовців, які підвищили кваліфікацію у 2024 р.,
за категоріями посад і рівнем органів виконавчої влади**

Категорії державних службовців	Усього (ос.)	Частка від загальної кількості (%)	Центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи (ос. / %)	Місцеві органи виконавчої влади (ос. / %)
Категорія «В»	45 314	66,2 %	11 041 / 16,1 %	34 273 / 50,1 %
Категорія «Б»	23 161	33,8 %	4 891 / 7,1 %	18 270 / 26,7 %
Усього	68 475	100 %	15 932 / 23,2 %	52 543 / 76,8 %

Джерело: укладено за інформацією НАДС [48]

Упродовж 2024 р., як і в попередні роки, зберігалась тенденція нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами післядипломної освіти та регіонами. Так, найбільша кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, зареєстрована у Вінницькому РЦПК і склала 15 406 осіб (11,8 % від загальної кількості учасників навчання у РЦПК), найменша – 1 404 особи (1,1 %) – у Херсонському РЦПК, на діяльність якого найбільшою мірою вплинули наслідки російської агресії [18, с. 6].

У 2024 р. підвищення кваліфікації публічних службовців здійснювалося за програмами різної тривалості та спрямованості – загальними і спеціальними, коротко- та довгостроковими (сертифікатними). Довгострокові програми охоплювали від двох і більше кредитів ЄКТС, короткострокові – від 0,2 до 1 кредиту ЄКТС. Їх зміст і форми навчання визначалися відповідно до завдань і потреб державних органів.

Таким чином, у 2024 р. регіональні центри підвищення кваліфікації реалізували 565 погоджених НАДС програм, зокрема: 323 загальні короткострокові, 57 загальних професійних (сертифікатних), 179 спеціальних

короткострокових і 6 спеціальних професійних (сертифікатних). Найбільш затребуваними від загальної кількості чинних у 2024 р. програм підвищення кваліфікації відповідного типу були загальні професійні (сертифікатні) та загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації: 86 % і 84 % відповідно; натомість частка реалізації спеціальних короткострокових та спеціальних професійних (сертифікатних) програм становила 60 % і 39 % відповідно [18, с. 8 – 9].

У 2024 р. загальні програми підвищення кваліфікації охоплювали пріоритетні напрями, визначені НАДС, для державних службовців. Найбільший інтерес викликали теми, пов'язані з комунікацією та взаємодією, антикорупційною діяльністю, доброчесністю, володінням державною мовою та цифровою грамотністю. Порівняно з 2023 р., зросла увага до тем діалогу й вирішення конфліктів, оновлень у законодавстві про державну службу, стратегічних комунікацій та загальних питань державного управління.

У діяльності НАДС уже впроваджено основні цифрові інструменти, які вже впроваджуються у систему державної служби:

- Портал управління знаннями – платформа для ефективної взаємодії між провайдерами освітніх послуг та державними органами;
- електронна система погодження програм підвищення кваліфікації;
- автоматизований відбір виконавців державного замовлення;
- HRMIS – інформаційна система управління людськими ресурсами, що наразі охоплює близько 88 % державних органів.

Реформа, що стартувала у 2016 р., з 2024 р. запровадила класифікацію посад за сім'ями, рівнями та юрисдикціями і змінила структуру оплати праці. Посадовий оклад став основною складовою, досягнуто співвідношення 81,7% сталої частини до 18,3 % варіативної, надбавку за вислугу років зменшено з 50% до 30% [35].

Доцільно зауважити, що «каталог типових посад державної служби передбачає критерії приналежності до них, визначає перелік 27 сімей та 9 рівнів типових посад (I-IX), їх функціонал, рівні юрисдикції (1-3) та тип

державного органу (1-3). Сам документ, хоча і структурований, є громіздким (65 сторінок). Терміни відповідно до алгоритму проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану стислі. Запровадження класифікації посад сприятиме формуванню системи вартості посад – грейдингу» [30, с. 58 – 59].

За інформацією НАДС, у контексті реформування системи оплати праці державних службовців у 2024 р. запроваджено систему оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад на підставі Закону України «Про Держбюджет України на 2024 рік», зокрема

- 73% посад державної служби переведено на умови оплати праці на основі класифікації посад (за даними 2024 р.);
- на 41% зменшилися диспропорції в оплаті праці на центральному рівні (перша юрисдикція);
- понад 146 тис. посад забезпечено координацію проведення, опрацювання та погодження результатів класифікації посад, консультативно-методологічний супровід [63, с. 17].

Якщо звернутись до зарубіжного досвіду, то виявляється, що частка базової частини окладу від загальної винагороди становить 100 % – в Ірландії (переважно), Ісландії, Канаді, США, Швейцарії та Швеції; 99 % в Данії, 80 – 90 % в Австрії, 70 – 90 % в Німеччині, 75 – 95 % у Франції, що загалом підтверджує відсутність премій як таких [25, с. 5].

Середня заробітна плата державних службовців центральних органів влади у 2024 р. становила 54,4 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує як показник, передбачений Державним бюджетом на 2025 р., так і середній рівень зарплати по країні.

Міністерство фінансів щомісяця публікує інформацію про середню заробітну плату у державних органах, включаючи місцеві адміністрації та органи судової влади. Так, найбільші зарплати отримують працівники державних регуляторних комісій та антимонопольних органів, а найменші — у державних інспекціях та агентствах, які займаються ресурсами та

контролем. Середні зарплати у міністерствах становлять 50 тисяч гривень. Натомість середня заробітна плата штатних працівників в Україні у серпні 2025 р. становила 25 911 грн. Це на 2,2 % менше порівняно з липнем того ж року [14].

На загальнодержавному рівні найвищі заробітні плати отримують службовці у таких органах влади, як:

- Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг – 111,9 тис. грн.
- Антимонопольний комітет України – 97,0 тис. грн.;
- Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення – 79,7 тис. грн..

Водночас середні заробітні плати отримують державні службовці у:

- Міністерстві аграрної політики та продовольства України – 52,5 тис. грн.;
- Міністерстві молоді та спорту – 52,2 тис. грн.;
- Міністерстві соціальної політики України – 51,9 тис. грн.

Натомість найнижчі зарплати отримують Державне агентство резерву, Державна служба з безпеки на транспорті та Державна інспекція енергетичного нагляду [6].

Згідно з офіційними даними, середня заробітна плата працівників державних органів залежить від їхніх посад. Найбільші доходи отримує керівництво державних установ, а найнижчі – працівники, які виконують обслуговуючі функції. Здебільшого керівництво отримує втричі більше за спеціалістів [6].

Середньомісячна заробітна плата державних службовців у 2024 р. зросла на 43 %, проте 78,6 % чиновників вважають, що вона все ще не є адекватною винагородою за професійне виконання обов'язків та ініціативність. Про це свідчать дані опитування НАДС, проведеного серед понад 34 900 держслужбовців зі 114 органів влади. При цьому лише 21,1 %

респондентів вважають запроваджену систему оплати праці більш прозорою. Водночас переважна більшість (72,4 %) держслужбовців не відчула істотних змін. Однак, попри збільшення середніх зарплат, реформа не зробила систему оплати праці держслужбовців справедливішою та ефективнішою. [35].

«У 2025 р. Рахункова палата провела аудит відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління». Звіт за його результатами ухвалила на засіданні інституції 28 жовтня, у якому підкреслила, попри збільшення видатків на оплату праці держслужбовців, результату реформи держслужби не досягнуто. Аудит засвідчив, що підготовка та впровадження реформи відбувалися непослідовно, без належного контролю, координації та комунікації між органами виконавчої влади. Нормативно-правова база, яка мала забезпечити реформування системи оплати праці, виявилася недостатньою та суперечливою, а запланована ще у 2023 р. автоматизована система класифікації посад досі не запроваджена. Поглиблення дисбалансу підтверджує і зростання індексу Джині (індекс нерівності доходів), який зріс із 0,062 у 2023 р. до 0,118 у 2024р. Це підтверджує про посилення нерівності у розподілі заробітної плати серед державних службовців.

Крім того, при формуванні цієї схеми не були враховані дані про рівень оплати праці на аналогічних посадах у приватному секторі, хоча це прямо передбачалося планом реформи. Надалі через брак контролю та відсутність уніфікованих підходів до здійснення класифікації посад, у низці державних органів відбувалося штучне віднесення посад до класифікаційних кодів із вищими окладами. Паралельно норми закону про державний бюджет періодично встановлювали особливі умови оплати праці для окремих установ. Усі ці обставини не лише ускладнили реалізацію реформи, а й знівельовали головний її принцип – «рівна оплата за однакову працю», який був наріжним каменем змін». Крім цього, аудиторів виявили суттєві недоліки у бюджетному плануванні, зокрема відсутність єдиних правил формування та

розподілу фондів оплати праці в державних органах та затвердження схеми посадових окладів після ухвалення державного бюджету на 2024 р.» [52].

На підставі проведеного аудиту, Рахункова палата зазначає, що реформа системи оплати праці державних службовців не призвела до очікуваних результатів – вона не стала справедливішою, прозорішою чи більш мотивуючою. Підвищити мотивацію, забезпечити відкритість і конкурентоспроможність державної служби також не вдалося. Крім того, держава досі не має повної та достовірної інформації про фактичні виплати заробітної плати державним службовцям, що ускладнює оцінку ефективності бюджетних витрат і планування фінансових потреб у сфері державного управління. Отже, реформа започаткувала важливі перетворення, проте не змогла реалізувати основну мету – запровадити справедливую, прозору та конкурентну систему оплати праці.

Згідно з опитуванням, проведеним у 2024 р. Національним агентством України з питань державної служби, майже половина державних службовців серед основних причин звільнення назвала критично низький рівень оплати праці, який не забезпечує навіть базових фінансових потреб. Водночас кількість молодих працівників (до 35 років) у 2025 р. скоротилася на 1,5 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про втрату привабливості державної служби для нового покоління фахівців [14].

Окрім того, у 2024 р. державних службовців стали частіше притягати до дисциплінарної відповідальності. За інформацією НАДС, упродовж 2024 р. було ініційовано 3354 дисциплінарних провадження щодо держслужбовців категорій «Б» і «В». Зокрема, 968 проваджень стосувалися посадовців категорії «Б», а 2386 – категорії «В». Загалом це на 13% більше, ніж у 2023 р. Такі показники свідчать про посилення контролю за дотриманням службової дисципліни та якістю виконання обов'язків державними службовцями, які працюють за кошти платників податків.

У 2024 р. дисциплінарні стягнення різного виду були застосовані до 2006 державних службовців, що на 14% більше, ніж у 2023 р. (1753 особи) [19, с. 2]. Структура дисциплінарних стягнень у 2024 році виглядала так:

- зауваження – 402 випадки (зростання на 48% порівняно з 2023 р.);
- догана – 1418 випадків (на 9% більше, ніж у 2023 р.);
- попередження про неповну службову відповідність – 106 випадків (зростання на 83%);
- звільнення – 80 випадків (на 35% менше, ніж у попередньому році).

У 2024 р. найчастіші дисциплінарні проступки були такі, як:

- невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків та доручень керівництва – 1633 випадки;
- порушення правил етичної поведінки – 142 випадки (зростання на 196%);
- порушення Присяги державного службовця – 44 випадки (зменшення на 40%);
- перевищення службових повноважень (без складу правопорушення) – 14 випадків;
- використання повноважень у приватних чи неправомірних інтересах – 7 випадків;
- дії, що завдали шкоди авторитету державної служби – 6 випадків.

Натомість позитивна динаміка 2024 р.:

- у 1,4 раза зменшилася кількість порушень Присяги та перевищення службових повноважень;
- у 3 рази менше випадків використання повноважень у власних або неправомірних інтересах інших осіб;
- у 4 рази скоротилась кількість дій, що шкодять авторитету держслужби;
- у 1,5 раза менше випадків прогулів без поважних причин.

Проведений аналіз асвідчує, що у 2022 – 2025 рр. система професійного розвитку державних службовців в Україні продемонструвала певні позитивні зрушення, однак залишається низка системних викликів. Розгалужена мережа регіональних центрів підвищення кваліфікації забезпечує стабільно високий рівень охоплення навчанням державних службовців – щороку понад 65 – 70 тисяч осіб підвищують кваліфікацію, переважно з категорії «В». Це підтверджує про активізацію професійного розвитку на регіональному рівні та підвищення значущості безперервного навчання у системі публічної служби.

Разом із тим зберігається нерівномірність у рівнях залучення між регіонами та закладами післядипломної освіти, а також недостатня участь керівного складу – голів місцевих державних адміністрацій і їх заступників у програмах підвищення кваліфікації. Незважаючи на впровадження цифрових інструментів НАДС (портал управління знаннями, електронна система погодження програм, HRMIS тощо), професійний розвиток потребує подальшої інтеграції інноваційних форматів і посилення мотивації до навчання.

Реформа системи оплати праці, запроваджена у 2024 р. на основі класифікації посад, започаткувала структурні зміни, проте не досягла головної мети – створення справедливої, прозорої та конкурентної системи винагороди. Незважаючи на зростання середньої заробітної плати, більшість державних службовців оцінюють її як недостатню. Аудит Рахункової палати засвідчив, що реформа здійснювалася непослідовно, без належного контролю, що призвело до збереження дисбалансів та нерівності в оплаті праці. Крім того, спостерігається посилення дисциплінарної відповідальності – кількість проваджень і стягнень у 2024 р. зросла, що може засвідчувати як про посилення контролю, так і про певні проблеми у дотриманні службової етики та виконанні посадових обов'язків.

Висновки до розділу 2

НАДС виконає ключову роль у формуванні сучасної моделі державної служби, орієнтованої на компетентність, результативність та добросесність. Реалізація визначених стратегічних завдань сприятиме створенню ефективних механізмів кар'єрного зростання та розвитку кадрового потенціалу державних службовців. У підсумку це забезпечить зміцнення інституційної спроможності державного апарату та підвищить якість надання публічних послуг громадянам.

Проведений аналіз продемонстрував, що кадровий потенціал державної служби потребує системного оновлення. Важливим завданням залишається забезпечення балансу між кількісними і якісними характеристиками персоналу, а також формування сприятливих умов для професійного розвитку та утримання кваліфікованих фахівців. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів державної влади та стійкості системи публічної служби загалом.

Незважаючи на позитивну динаміку у сфері професійного навчання, цифровізації та організаційного вдосконалення державної служби, ключовими проблемами залишаються: недостатня мотивація, нерівність в оплаті праці, низький рівень залучення керівників до навчання та необхідність формування реальних механізмів кар'єрного зростання. Подальший розвиток системи державної служби має ґрунтуватися на принципах прозорості, професіоналізму, справедливої оцінки результатів праці та безперервного навчання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Зарубіжний досвід формування та реалізації системи кар'єрного просування державних службовців

Державна служба в різних країнах світу функціонує за певними моделями, що відображають історичні, правові та культурні особливості розвитку суспільства. Найпоширенішими серед них є романо-германська (континентальна) та англосаксонська моделі, які відрізняються принципами добору кадрів, організацією кар'єри, рівнем централізації управління та підходами щодо оцінювання результатів діяльності службовців. Їх порівняння дає змогу глибше зрозуміти особливості систем державного управління різних країн та тенденції реформування сучасної публічної служби.

У романо-германській (континентальній) моделі державної служби (табл. 3.1) головним є кар'єрний принцип, який передбачає поступове просування службовця службовою ієрархією відповідно до результатів діяльності та складання кваліфікаційних іспитів. Натомість англосаксонська модель базується на принципах «вільного входу» і «відкритих дверей», що дає змогу обіймати державні посади навіть без попереднього досвіду, а також вільно переходити між державним і приватним секторами.

Реформи в англосаксонських країнах (зокрема у Великій Британії) спрямовані на впровадження ринкових механізмів управління та сервісної концепції державної служби. У країнах романо-германської моделі (як-от Німеччина, Франція) зміни мають на меті підвищення відповідальності та децентралізацію, але при цьому зберігаються централізованість управління, ієрархічність і правова регламентація.

Таблиця 3.1

Особливості організації державної служби в країнах романо-германської та англосаксонської правових систем

Критерії	Романо-германська (континентальна) модель – Німеччина, Франція	Англосаксонська модель – Велика Британія
Основний принцип	Кар'єрний принцип – поступове заміщення посад у службовій ієрархії, просування залежить від результатів діяльності та кваліфікаційних іспитів	Принцип «вільного входу» і «відкритих дверей» – можливість зайняття посад без попереднього досвіду на державній службі
Прийняття на службу	Зарахування лише на початкові посади з подальшим просуванням	Найм на конкретну посаду для виконання певних завдань
Кар'єрний розвиток	Визначається результатами діяльності, оцінюється через іспити, атестацію	Можливий перехід між державним і приватним секторами
Спрямованість реформ	Підвищення відповідальності, передача повноважень на місцевий рівень, але збереження централізації та ієрархії	Впровадження ринкових механізмів управління, розвиток сервісної концепції цивільної служби
Адміністративна культура	Централізована, ієрархічна, правова, регламентована	Гнучка, орієнтована на результат
Система професійно-посадового розвитку	Єдина система чинів, посад, прав, обов'язків, пенсійного забезпечення	Індивідуальна орієнтація на посаду та компетенції

Джерело: укладено за інформацією [66]

Французька модель також кар'єрна, із чіткою класифікацією посад (категорії «А», «В», «С») та обов'язковими конкурсними іспитами. Із 2002 р. у Франції діє система регулярної оцінки державних службовців через щорічні співбесіди й атестацію.

Французька модель державної служби вважається однією з найстабільніших і найорганізованіших у світі, слугуючи еталоном побудови

та функціонування державно-службових відносин. Її формування розпочалося ще за часів Наполеона I, коли були закладені основи служіння суспільним інтересам, створено конкурсну систему добору урядовців і навчальні заклади для підготовки адміністративної еліти. Уже тоді було сформовано високі стандарти професійної етики, чітку ієрархію та систему службової кар'єри. До сьогодні у Франції державний службовець розглядається як представник держави, а сама служба – як престижна та привілейована професія.

Франція належить до країн із «закритою» моделлю державної служби, хоча вона не є ізольованою від суспільства. Прийняття на службу здійснюється виключно за конкурсом, після якого кандидати проходять річне стажування [8]. Після проходження конкурсу, із набуттям статусу державного службовця, особа входить до своєрідного «класу». «Класовість» державної служби Франції проявляється у тому, що державний службовець гарантовано матиме поступове кар'єрне зростання. Такі потенційні перспективи в кар'єрному зростанні є вагомою позитивною перевагою в системі публічної служби [12].

Уся система кар'єрного розвитку та оцінювання побудована на принципі повної відданості державній службі. Водночас державні службовці мають гарантії стабільного матеріального забезпечення, що зростає зі стажем, а отже, служба приваблює висококваліфіковані кадри та забезпечує їй високий суспільний престиж. Характерною рисою французької моделі є те, що службовці зазвичай залишаються на державній службі до пенсії, поступово просуваючись кар'єрними сходами. Ієрархія посад у Франції складається з чотирьох категорій, що включають кілька рангів і ступенів, які визначають можливості кар'єрного просування та гарантують стабільність службового становища [8].

Фахівці вважають, що концепція розвитку кар'єри державного службовця у Франції ґрунтується на усвідомленні наступних складових. Перш за все, на відміну від системи відкритої державної служби, зокрема,

США, у Франції правовий статус службовця більше враховує специфіку його роботодавця, тобто – держави, а тому регулюється нормами адміністративного, а не трудового права. Це стосується права державної служби, що відзначається нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів й додатковими обмеженнями стосовно службовця із відповідною компенсацією, зокрема – матеріальною та моральною. Другий аспект розкривається у тому, що державна служба Франції зорієнтована на її безперервність, тобто особа, поступивши на державну службу, як правило, залишається в системі протягом всього трудового життя, поступово просуваючись у кар'єрному зростанні. Філософським базисом концепції розвитку кар'єри на державній службі у Франції виступають такі положення: по-перше, підхід до сприйняття державної служби як особливої професії, що зумовлена специфічними рисами службовця, готовністю до повної віддачі у служінні інтересам держави; по-друге, гарантоване поступове зростання матеріального забезпечення державного службовця за умови добросовісного виконання ним службових обов'язків; по-третє, висока престижність державної служби у суспільстві; по-четверте, привілейованість державних службовців щодо користування певними суспільними благами; по-п'яте, кадрова стабільність державного апарату, що забезпечує певну стійкість держави під час змін політичного характеру [12].

У Франції на державній службі розрізняють ще так звану «звичайну кар'єру» і «виняткову кар'єру». Виняткова кар'єра має на увазі прискорене просування в класі або в ранзі всередині класу. Чиновникам надають можливість підготовки до екзаменів, резервують вакантні посади і проводять спеціальні іспити. Як правило, виняткова кар'єра відбувається при призначенні на службу в міжнародні організації, при занятті посад, в разі обрання у виборну установу або професійну спілку. При цьому за чиновниками зберігається право на службове просування в системі державної служби [66, с. 211]

Загалом у системі державної служби Франції виділяють два типи кар'єрного зростання. Перший – за ступенем, відповідно до якого кар'єрне зростання відбувається автоматично в межах певного рангу та здебільшого визначається вислугою років. Високі оцінки можуть прискорити таке зростання, тоді як низькі оцінки не впливають на нього, якщо працівник досягнув максимального стажу на конкретному посадовому рівні. Другий тип – за рангом, згідно з яким кар'єрне зростання залежить від досягнень кандидата та успішного проходження загальнонаціонального відкритого конкурсу.

Кар'єра французького державного службовця є стабільною та ґрунтується на переміщеннях за вислугою років і на гарантуванні державному службовцеві зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування. Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їх кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді [13, с. 169 – 170].

Проте, французька система також не позбавлена й певних недоліків, зокрема: пріоритетність стажу роботи над діловими якостями та професіоналізмом; система гарантованої від ризику кар'єри може заохочувати безініціативність державних службовців; кадрова стійкість може зумовлювати інерційність державного апарату. У зв'язку з цим, останніми роками у системі державної служби Франції поширюється тенденція до забезпечення її більшої гнучкості та відкритості [12].

Не менш зразковою вважається модель державної служби Федеративної Республіки Німеччина, яка має глибокі історичні корені – її формування почалося ще у XVIII столітті з реформ Фрідріха Вільгельма I. Німецька модель також побудована на кар'єрному принципі, однак

відрізняється від французької більшою системністю підготовки кадрів і багаторівневим процесом добору, що передбачає проходження двох державних іспитів після навчання та стажування у державних органах.

Особливістю німецької системи є наявність трьох правових статусів державних службовців: підготовчого, випробувального та постійного (пожиттєвого). У Німеччині кар'єрне зростання державних службовців передбачає проходження підготовчої служби та випробувального періоду, під час якого підвищення не допускається. Просування по службі здійснюється за результатами іспитів. Тривалість підготовчої служби залежить від рівня посади: для нижчого рівня – близько шести місяців, для середнього – щонайменше рік, для вищого – не менше трьох років. Після складання іспитів службовці проходять випробування (від одного до двох років), а підвищення можливе за наявності необхідного стажу, умінь і позитивних характеристик. Передбачені також переведення чи відрядження до інших установ – як за власним бажанням, так і за службовою необхідністю.

Такий підхід забезпечує поступовий професійний розвиток і підвищення правового захисту службовців. Водночас державна служба у Німеччині поділяється на чотири рівні посад – від нижчого до найвищого, а також розрізняє політичні та адміністративні посади. Призначення на високі посади здійснюється довічно, що забезпечує стабільність і професіоналізм державного апарату. У Німеччині система державної служби побудована на кар'єрному принципі, єдності правил, чинів і посад, де просування здійснюється за критеріями придатності, здібностей і професійної кваліфікації.

На відміну від континентальних моделей, британська система державної служби (цивільної служби) сформувалася лише у другій половині ХХ століття. У законодавстві Сполученого Королівства немає чіткого визначення понять «державний службовець» і «державна служба», натомість використовуються терміни «цивільний службовець» і «цивільна служба». Реформа 1968 р. під керівництвом лорда Фултона започаткувала

менеджеріальну модель, орієнтовану на ефективність і гнучкість управління. Міністри отримали можливість формувати власні команди радників, які залишають посади разом із керівником.

У 1988 р. відбулася подальша децентралізація – урядові структури поділили на політичні центри та виконавчі агентства, частину з яких перетворено на квазіурядові організації (Quango), що працюють на договірній основі. Таким чином, традиційна державна служба фактично збереглася лише в апараті міністерств.

Процедура вступу на цивільну службу у Великій Британії передбачає кілька етапів: письмовий іспит на основі університетських програм (Оксфорд, Кембридж), тестування, інтерв'ю та остаточну співбесіду. Основними критеріями відбору є освіта, професійна компетентність і громадянство Великої Британії.

Англійська система просування по службі відзначається жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу з однієї установи до іншої дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії, а не їх професійним заслугам. У системі просування по службі німецьких державних службовців є два принципи: підвищення компетенції та послідовне просування від одного ступеня до іншого. Вийнятки у такій системі можливі тільки з дозволу Федеральної комісії по кадрах [13, с. 170].

Разом з тим, єдина модель стандартів державної служби у країнах Європейського Союзу наразі є відсутньою, тому ведучи мову про принципи працевлаштування та проходження публічної служби державних службовців країн ЄС варто відштовхуватись від особливостей побудови державної служби у кожній окремій державі, яка досягала високого рівня ефективності роботи державного сектору й побудувала професійну і якісну державну службу [8].

У США закон про державну службу, ухвалений у 1883 р., запровадив систему заслуг і конкурсні іспити для відбору кадрів. Реформа 1978 р. створила управління з персоналу, раду з охорони системи заслуг, службу вищих керівників та систему щорічного оцінювання службовців. Класифікація посад базується на складності обов'язків і рівні відповідальності, що визначає оплату праці. Управління з персоналу відповідає за відбір, навчання, підвищення кваліфікації та оцінювання результатів діяльності. У системі публічної служби виокремлюють кар'єрні та загальні посади: перші займають постійні службовці, другі – фахівці з інших сфер. Гнучкість системи дозволяє службовцям переходити між посадами після успішного проходження кваліфікаційних процедур.

У США просування по службі для більшості чиновників здійснюється згідно з принципами системи заслуг – відбору найкращих кандидатів на підвищення по посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їх службової діяльності. В кожній установі державної служби є свій план просування по службі. У випадку, коли на певну посаду немає кандидатів зі своєї установи, оголошується відкритий конкурс [13, с. 169].

В більшості зарубіжних країн проходження конкурсних випробувань також є умовою вступу на публічну службу (у Франції, Німеччині, Австрії, Ірландії, Португалії, Греції, Італії, Люксембурзі). Натомість у Швеції, Фінляндії, Данії шляхом співбесіди визначають переможців. У Великій Британії процедура добору складається із письмової доповіді на задану тему, а з тими, хто успішно пройшов цю процедуру, протягом двох днів проводять тести й інтерв'ю. Пізніше за загальною оцінкою претендента проводиться завершальна співбесіда, у результаті чого вирішується питання про призначення на посаду державної служби. У Франції відбір кандидатів на державну службу

проводиться спеціальним журі. Тобто тут мова йде про незалежних осіб чи структур, які здійснюють оцінювання, що вважаємо доцільним запровадити в Україні. За результатами випробувань, журі виставляє оцінки кандидатам та складає список найбільш придатних з його точки зору. Список можливих кандидатів передається відповідному органу, який виносить остаточне рішення [5, с. 44].

У зарубіжній практиці правового регулювання умов вступу на публічну (державну) службу існують різні підходи, проте водночас можна виокремити низку спільних вимог, притаманних більшості країн. Однією з основних є обов'язкова наявність громадянства держави, у якій здійснюється служба. Виняток становлять країни Європейського Союзу, де громадяни інших держав-членів мають право доступу до більшості посад публічної служби. Наприклад, у Німеччині та Франції законодавство дозволяє громадянам ЄС обіймати певні посади, за винятком тих, що пов'язані з виконанням суверенних функцій держави.

Важливою вимогою є володіння державною мовою. Так, у більшості країн, зокрема в Литві та Латвії [64, с. 75], це є законодавчо закріпленою умовою для зайняття посад публічної служби. Аналогічна норма діє й в Україні, де, згідно з Конституцією, державною мовою є українська, і вона є обов'язковою для використання у сфері публічної влади.

Окреме значення має віковий ценз для вступу на державну службу. В Україні державними службовцями можуть бути повнолітні громадяни, а також особи, старші 65 років, яких можуть призначати на певний строк. У різних країнах встановлюються свої вікові обмеження, наприклад, у Греції визначено мінімальний та максимальний вік призначення на цивільну службу залежно від категорії посад.

Не менш важливою є вимога щодо наявності відповідного рівня освіти. В Україні кандидати на посади державної служби категорії «А» та «Б» повинні мати ступінь магістра, а категорії «В» – бакалавра. Подібна практика

спостерігається і в країнах Європейського Союзу, де освітній рівень є визначальним чинником при доборі кадрів на публічну службу.

Також законодавство встановлює вимоги до стажу та досвіду роботи. Для найвищих посад (категорія «А») в Україні передбачено щонайменше сім років загального стажу та три роки досвіду керівної роботи. В інших країнах, таких як Швеція чи Фінляндія, більше уваги приділяється практичному досвіду, ніж формальному рівню освіти.

Крім загальних, існують спеціальні вимоги до кандидатів, що визначаються з урахуванням професійної компетентності, знань, умінь і морально-ділових якостей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. В Україні такі вимоги затверджуються Кабінетом Міністрів або визначаються суб'єктом призначення відповідно до типових положень.

3.2. Модернізація службової кар'єри державних службовців України в умовах європейської інтеграції

Відповідно до європейських принципів демократичного врядування модернізація державної служби має здійснюватися в напрямках: вдосконалення правових засад функціонування державної служби; регламентування порядку надання державних послуг; вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців; підвищення ефективності управління державною службою; професіоналізація державної служби, удосконалення системи професійного навчання державних службовців з урахуванням подальшої професіоналізації державної служби, засад організації навчання державних службовців в країнах-членах ЄС. Реформа державної служби є однією з ключових реформ, адже без ефективних службовців та належної якості управління, неможливо побудувати сильну, економічно розвинуту та демократичну державу [9, с.49].

Модернізація державної служби сприятиме створенню в Україні професійної, стабільної, престижної і високоефективної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення й надавати, відповідно до європейських стандартів, якісні та доступні публічні послуги громадянам [7, с. 49].

Відповідно до Європейських принципів державна служба повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян. Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах [72].

Сьогодні пріоритетами реформування державної служби є:

- прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу»;
- визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади;
- реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів; утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;
- утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- реформування системи професійного навчання державних службовців;
- підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективного реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби [48].

Одним із напрямків Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки є професійна публічна служба та управління

персоналом. Удосконалення та модернізація державної служби України потребує системного підходу, який охоплює правові, організаційні, кадрові та етичні аспекти її функціонування. Основними напрямками реформування мають стати:

1. Професіоналізація та доброчесність – необхідно забезпечити формування професійної, політично нейтральної та доброчесної державної служби, зорієнтованої на захист прав і інтересів громадян. Важливим кроком є оновлення законодавства про державну службу з урахуванням європейських стандартів, що сприятиме підвищенню престижу державної служби.

2. Реформа системи оплати праці – система винагороди державних службовців має стати прозорою, справедливою та конкурентною, зокрема потрібно підвищити питому вагу сталої частини заробітної плати (не менше 70 %) і обмежити варіативну, що залежить від рішень керівництва. Це забезпечить стабільність доходів, зменшить політизацію служби та дозволить залучати кваліфіковані кадри [73].

3. Сучасне управління персоналом (HRMIS) – впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) дасть змогу проводити ефективний моніторинг чисельності, фонду оплати праці, результативності та забезпечить прозорість кадрових процесів.

4. Удосконалення системи конкурсного відбору – потрібно забезпечити чесний, прозорий і недискримінаційний відбір кадрів, модернізувати процедури конкурсів, включивши тестування компетентностей і дистанційні інструменти оцінювання. Варто створити сучасний кадровий резерв і розширити можливості для стажувань молодих фахівців. Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади державної служби в цілому приведено у відповідність з європейськими стандартами, однак вона потребує подальшого вдосконалення. Крім того, необхідно залучати більш кваліфікованих кандидатів, процедура відбору також повинна відповідати умовам соціального дистанціювання.

5. Розвиток професійного навчання та безперервної освіти – необхідно сформулювати ефективну систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Вона має базуватись на визначенні реальних потреб у навчанні, відкритому державному замовленні, рівних можливостях для закладів освіти та розвитку Вищої школи публічного управління як центру лідерської підготовки.

6. Етична культура та запобігання корупції – слід запровадити сучасні інструменти підтримки доброчесності: систему етичних консультацій, навчання з питань етики, анонімні опитування та декларування інтересів. Це знизить ризики зловживань і підвищить рівень довіри до державних службовців.

7. Забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей – важливо гарантувати збалансоване представництво жінок і чоловіків на різних рівнях державної служби, включати гендерну компетентність у програми навчання та створювати рівні умови для кар'єрного зростання.

8. Посилення ролі служб управління персоналом – служби управління персоналом мають стати стратегічними підрозділами з розвитку людського потенціалу, впроваджувати сучасні методи HR-менеджменту, розвивати організаційну культуру, орієнтовану на результат і людину.

У 2024 р. для забезпечення успішної реформи державного управління ключові заходи зосереджені на:

- впровадженні комплексної реформи оплати праці;
- поступовому відновленні та ефективному впровадженні процесу добору та відбору на державну службу на основі заслуг
- діджиталізації функцій управління державною службою [79].

Сьогодні увага НАДС зосереджена на відновленні конкурсів на посади державної служби, зокрема на вдосконаленні процедур відбору та забезпеченні безпечних умов їх проведення. Так, НАДС у співпраці з партнерами працює над створенням більш прозорої, доступної та ефективної системи добору кадрів. Оновлений порядок конкурсів має на меті спростити

бюрократичні процеси, гарантувати рівні можливості для всіх кандидатів і впровадити сучасні підходи до оцінювання професійних компетентностей.

З урахуванням набутого досвіду та результатів аналізу стану впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад у державних органах у 2024 р. доцільно продовжити реформування та забезпечити необхідне нормативно-правове регулювання з метою подальшого вдосконалення класифікації посад за функціональним спрямування, зокрема, шляхом:

- підтримання в актуальному стані та поглиблення Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад;
- вивчення можливостей укрупнення сімей посад, а також виокремлення підсімей в їх межах;
- оновлення методології проведення класифікації посад та її оптимізація.
- вжити заходів щодо пошуку можливостей розроблення інформаційної системи «Класифікація посад державної служби» з урахуванням функціоналу щодо перевірки, погодження та узагальнення результатів класифікації посад державної служби;
- сприяти забезпеченню єдиних підходів до визначення сімей за посадами з типовим функціоналом у державних органах, які належать до однієї юрисдикції та типу державних органів, включаючи органи місцевого рівня [24, с. 53].

Ще одним актуальним напрямом діяльності НАДС є залучення ветеранів до державної служби у контексті їхньої соціальної адаптації. Робота ветеранів в органах влади дасть змогу реалізувати їхній потенціал, сприяти підвищенню якості державних послуг, Залучення захисників також посилить довіру громадян до влади, адже саме вони найкраще розуміють виклики, з якими стикаються люди після повернення з війни.

Серед ключових ініціатив є запуск е-Карти вакансій на порталі eVeteran, де зібрано пропозиції державної служби та місцевого

самоврядування, адаптовані для ветеранів і ветеранок. Цей сервіс полегшує пошук роботи, забезпечує доступ до актуальної інформації та сприяє працевлаштуванню. Крім того, розпочато відбір фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб по всій Україні (крім тимчасово окупованих територій і зон бойових дій). У межах програми планується підготувати та працевлаштувати близько 11 300 фахівців, із яких на початковому етапі – до 3000 осіб. Такі заходи підтверджують прагнення держави створювати дієві механізми підтримки ветеранів, допомагаючи їм адаптуватися до мирного життя.

Стратегічне управління талантами, яке раніше було властиве переважно для бізнесу, сьогодні активно впроваджується і в публічному секторі. У 2024 р. відбувся четвертий випуск програми HR-майстерня, розробленої НАДС за підтримки EU4PAR, Міністерства економіки України та Вищої школи публічного управління. Програма вже допомогла понад 150 фахівцям з управління персоналом підвищити кваліфікацію, налагодити професійні зв'язки та впроваджувати сучасні HR-практики у державних органах [79].

Неурядова ініціатива «HR з крилами», що об'єднала близько 40 учасників, сприяла розвитку цифрових HR-інструментів, удосконаленню комунікацій, добору та адаптації персоналу. Такі проекти формують професійну спільноту HR-менеджерів публічного сектору та зміцнюють кадровий потенціал держави. Управління талантами стає важливою складовою модернізації державної служби, адже саме мотивовані й компетентні фахівці є рушійною силою змін і розвитку ефективного врядування.

Інвестування в управління талантами демонструє прагнення держави бути сучасною, інноваційною та результативною. Навесні 2024 р. НАДС та Вища школа публічного управління за підтримки проєкту SURGe провели «Школи підготовки стратегів» для держслужбовців категорії «А». Учасники опановували стратегічне мислення через інтерактивні методиками, а розроблені

ними пропозиції увійшли до Transition book – документа для подальшого розвитку системи державного управління. Також у 2024 р. за ініціативи НАДС відбулися «Літня школа тренерської майстерності», трансформаційна програма «Балансуючи між політикою і формуванням політик», проведено дослідження «Мотивація та бар'єри залучення до тренерської діяльності державних службовців». Ці заходи мають посилити державну службу.

Загалом модернізація державної служби повинна забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, прозорість кадрових процесів, підвищення професійного рівня та доброчесності державних службовців, що є передумовою створення якісної, результативної та людиноцентричної системи публічного управління.

На шляху до реформування, цифровізації та автоматизації системи управління людськими ресурсами на державній службі були зроблені лише окремі кроки. Успішне впровадження реформи, за твердженням фахівців [77], потребує здійснення таких основних заходів:

- прискорити впровадження та наповнення інформаційної системи HRMIS у всіх державних органах, їх міжрегіональних та територіальних органах;
- забезпечити систематичну методичну підтримку службам управління персоналом державних органів з питань управління людськими ресурсами, і навіть щодо використання інформаційної системи HRMIS, організації роботи в цій системі, зокрема з функціональними блоками «Персонал» та «Накази з персоналу»;
- відновити проведення конкурсного відбору для всіх категорій державних службовців на підконтрольній Україні території із застосуванням цифрових інструментів для створення безпечних умов проведення конкурсних процедур;
- відновити роботу та модернізувати Єдиний портал вакансій державної служби (career.gov.ua), зокрема щодо оптимізації процедури

конкурсного добору та розширення функціональних можливостей для розміщення вакансій органів місцевого самоврядування;

– забезпечити інтеграцію, обмін інформацією та взаємодію Єдиного порталу вакансій державної служби з іншими пошуковими платформами, інформаційною системою HRMIS та державними системами кібербезпеки з метою створення цілісної, безпечної та прозорої екосистеми управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Висновки до розділу 3

Зарубіжний досвід підтверджує, що у деяких країнах допускається врахування статевої належності кандидата, якщо це є важливою умовою виконання певних службових обов'язків. Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду демонструє, що попри відмінності в деталях, основні вимоги до вступу на публічну службу – громадянство, знання мови, освіта, вік, досвід та професійна компетентність, мають спільну логіку, спрямовану на забезпечення високої якості та ефективності діяльності державних службовців. Ці відмінності зумовлені політичною системою кожної країни, їх правовими традиціями та адміністративною культурою.

Модернізація службової кар'єри державних службовців України в умовах європейської інтеграції є необхідною умовою формування сучасної, професійної, політично нейтральної та орієнтованої на громадян державної служби. У цьому контексті важливо не лише забезпечити відповідність національної системи управління персоналом європейським принципам публічної служби, а й створити дієві механізми розвитку службової кар'єри.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено поняття та сутність службової кар'єри державного службовця. Встановлено, що службова кар'єра є багатовимірним явищем, яке поєднує професійне зростання, особистісний розвиток і реалізацію потенціалу в межах державної служби. Службова кар'єра охоплює не лише вертикальне просування посадовими щаблями, а й постійне вдосконалення компетентностей, набуття практичного досвіду, розширення сфер відповідальності та узгодження індивідуальних цілей із потребами держави. Кар'єра є важливим чинником мотивації, формування професіоналізму та ефективності діяльності державного апарату.

Отже, службова кар'єра державного службовця – це цілеспрямований, нормативно визначений процес професійного розвитку, що ґрунтується на принципах компетентності, результативності, доброчесності та взаємної відповідальності працівника і держави. Її сутність полягає у безперервному вдосконаленні кадрового потенціалу державної служби та формуванні професійно зрілої, мотивованої особистості, здатної ефективно реалізовувати завдання публічного управління відповідно до європейських стандартів врядування.

2. Проаналізовано правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців, яке охоплює комплекс законодавчих і нормативно-правових актів, що регулюють питання проходження державної служби, просування по службі, присвоєння рангів, переведення, оцінювання результатів діяльності та професійного навчання. Визначено, що чинне законодавство України, зокрема Закон України «Про державну службу» та підзаконні акти НАДС, формують системну основу для забезпечення прозорості, відкритості та справедливості кадрових процесів у державних органах.

Забезпечення правових умов для кар'єрного зростання сприяє підвищенню професійної компетентності, мотивації та відповідальності державних службовців, а також зміцненню інституційної спроможності державної служби загалом. Така нормативно врегульована система створює передумови для розвитку ефективного, добросовісного та результативного корпусу державних службовців, здатних якісно реалізовувати завдання публічного управління.

Водночас правове забезпечення службової кар'єри державних службовців має певні недоліки. Зокрема, спостерігається фрагментарність і часта змінюваність нормативно-правової бази, що ускладнює її практичне застосування. Недостатня узгодженість окремих процедур оцінювання, ротації та планування кар'єри призводить до формального підходу в кадровій роботі, а обмежені можливості горизонтальної мобільності та стимулювання талановитих працівників стримують розвиток професійного потенціалу державної служби.

3. Розглянуто принципи, види та моделі кар'єрного просування в державній службі, що відображають багатовимірність і складність цього процесу. Кар'єра державного службовця формується під впливом нормативно-правових, організаційних і особистісних чинників, які визначають можливості професійного розвитку, мотивацію до ефективної діяльності та стабільність кадрового потенціалу публічної служби.

З'ясовано, що сучасна система державної служби передбачає поєднання різних моделей кар'єрного просування – посадової, рангової та змішаної, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Ефективність кар'єрного розвитку залежить від узгодженості особистих цілей державного службовця з інституційними завданнями органу влади, дотримання принципів безперервності, професіоналізму, добросовісності та прозорості. Кар'єрне просування у державній службі є не лише засобом реалізації професійного потенціалу особи, а й стратегічним ресурсом розвитку державного управління. Формування системної, науково обґрунтованої

моделі управління кар'єрою сприятиме підвищенню ефективності діяльності державних органів і зміцненню довіри громадян до публічної влади.

4. Проаналізовано діяльність Національного агентства України з питань державної служби як ключового інституційного суб'єкта, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби. Проведений аналіз підтверджує, що НАДС здійснює системну роботу, спрямовану на розвиток сучасної, професійної та результативної державної служби, орієнтованої на європейські стандарти управління. Основними досягненнями НАДС є вдосконалення нормативно-правової бази, реформування системи оплати праці, запровадження нових механізмів управління персоналом, розвиток професійного навчання, цифровізація процесів через систему HRMIS, а також розширення міжнародного співробітництва.

Разом із цим, ефективність реалізації окремих напрямів діяльності НАДС обмежується низкою проблем: недостатнім технічним і кадровим забезпеченням органів влади, низьким рівнем цифрових компетентностей працівників, нерівномірним наповненням HRMIS та браком достовірних кадрових даних для аналітичних рішень. Ці недоліки вказують про потребу в подальшій інституційній розбудові, зміцненні кадрового потенціалу та підвищенні спроможності служб управління персоналом.

Загалом, діяльність НАДС у 2022 – 2025 рр. демонструє поступ щодо формування нової культури державної служби, заснованої на принципах професіоналізму, прозорості та безперервного розвитку. У перспективі реалізація стратегічних цілей НАДС на 2025 – 2027 рр. має стати основою для формування дієвої системи службової кар'єри державних службовців.

5. Охарактеризовано кадровий потенціал державної служби в Україні, який упродовж 2022 – 2024 рр. зазнав скорочення, що зумовлено як об'єктивними чинниками воєнного стану (мобілізація, евакуація, втрати серед персоналу), так і організаційними змінами у структурі державних органів. Фактична чисельність державних службовців зменшилася до 156,3 тис. осіб, тоді як рівень вакантності залишається високим – близько 16 –

17 %, що підтверджує про суттєві кадрові виклики для державного управління. Визначено, що переважну більшість державних службовців становлять працівники категорії «В» (понад 75 %), на яких покладається основне навантаження з виконання управлінських функцій. Посади категорій «А» і «Б» є більш стабільними, але характеризуються вищою плинністю кадрів у межах середнього керівного складу. Підтверджено тенденцію до фемінізації державної служби – жінки становлять приблизно три чверті персоналу, водночас чоловіки переважають лише на керівних посадах категорії «А». Це засвідчує наявність гендерної асиметрії у вертикальній структурі управління та потребу у збалансуванні представництва статей, особливо у вищому корпусі державної служби. Зазначено, що вікова структура державних службовців демонструє домінування осіб середнього віку (36 – 60 років) та потребу омолодження кадрового складу через залучення молодих фахівців. Встановлено, що високий рівень плинності кадрів, негативне кадрове сальдо та значна кількість вакантних посад вимагають удосконалення кадрової політики, підвищення мотивації, престижу державної служби та створення умов для професійного зростання. Однак, попри складні умови воєнного часу система державної служби зберігає функціональну стійкість, демонструючи відданість державних службовців своїм професійним обов'язкам. Разом з цим, подальше зміцнення кадрового потенціалу потребує стратегічного підходу до його оновлення, розвитку професійних компетентностей і забезпечення рівних можливостей для кар'єрного просування.

6. З'ясовано особливості професійного розвитку та службової кар'єри державного службовця в умовах модернізації системи державної служби. Встановлено, що в Україні сформовано розгалужену інституційну мережу професійного навчання, представлену регіональними центрами підвищення кваліфікації, які щороку забезпечують навчання десятків тисяч державних службовців, насамперед категорії «В». Це підтверджує про зростання

значущості безперервного професійного розвитку кадрів, особливо на регіональному рівні.

Водночас виявлено, що участь керівного складу державних органів у програмах підвищення кваліфікації залишається недостатньою, а рівень залучення до навчання є нерівномірним між регіонами. Визначено, що впровадження цифрових інструментів НАДС (порталу управління знаннями, електронної системи погодження програм, HRMIS тощо) сприяє підвищенню ефективності організації навчального процесу, однак вимагає подальшої інтеграції інноваційних підходів і мотиваційних механізмів для службовців.

Доведено, що реформа системи оплати праці державних службовців, заснована на класифікації посад, започаткувала структурні зміни, проте не забезпечила досягнення головної мети – створення справедливої, прозорої та конкурентоспроможної системи винагороди. Збільшення середньої заробітної плати не призвело до істотного зростання рівня задоволеності працівників, що негативно впливає на мотивацію та престиж державної служби. Встановлено також тенденцію до посилення дисциплінарної відповідальності державних службовців, що може підтверджувати про підвищення вимог до дотримання етичних стандартів та службової дисципліни.

Тому професійний розвиток і кар'єрне зростання державних службовців в Україні характеризуються поєднанням позитивних тенденцій та системних проблем, серед яких – недостатня мотивація, нерівність в оплаті праці, низька участь керівників у навчанні та потреба у створенні дієвих механізмів планування та реалізації службової кар'єри. Подальше вдосконалення цієї сфери має базуватися на принципах професіоналізму, прозорості, рівних можливостей і стратегічного управління людськими ресурсами у публічній службі.

7. Узагальнено зарубіжний досвід, який засвідчує, що системи кар'єрного просування державних службовців у різних країнах мають власну специфіку, проте їх об'єднує спільна мета – забезпечення професіоналізму,

стабільності та результативності державної служби. Основою цих систем є поєднання чітко визначених процедур добору, оцінювання та просування кадрів із гнучкими механізмами мотивації та розвитку компетентностей.

У країнах романо-германської правової традиції, зокрема у Франції та Німеччині, переважає кар'єрна модель, що ґрунтується на принципі поступового службового зростання всередині органів влади. Вона передбачає стабільність зайнятості, професійне навчання, чітку ієрархію посад і прозорі процедури просування залежно від заслуг і досвіду. Цей підхід сприяє формуванню лояльного, дисциплінованого та компетентного корпусу державних службовців.

В англосаксонських країнах (Велика Британія, США, Канада) діє інша модель – відкрита та децентралізована. Вона базується на принципах конкурентності, ротації кадрів, залучення фахівців із різних секторів економіки, а також оцінюванні результативності діяльності. Така система забезпечує динамізм державної служби, її адаптивність до сучасних управлінських викликів і підвищує ефективність виконання завдань.

З огляду на це, для України доцільним є запозичення найкращих елементів обох моделей: з континентальної – чіткої системи добору, стабільності та орієнтації на кар'єрне зростання; з англосаксонської – прозорості процедур, гнучкості кадрової політики та орієнтації на результати. Такий синтез сприятиме формуванню ефективної системи кар'єрного розвитку державних службовців, що відповідатиме європейським стандартам публічного управління та забезпечуватиме підвищення престижу державної служби в Україні.

8. На підставі проведеного дослідження, напрацьовано основні рекомендації щодо модернізації системи службової кар'єри державних службовців, серед яких:

- удосконалити нормативно-правове регулювання державної служби відповідно до стандартів ЄС;

- забезпечити прозору, справедливу та конкурентну систему оплати праці, орієнтовану на результат і професіоналізм;
- розвивати інтегровану інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS), що підвищить ефективність і відкритість кадрових процесів;
- створити єдині стандарти професійного розвитку, посилити систему безперервного навчання;
- удосконалити механізми конкурсного відбору та формування кадрового резерву на основі компетентнісного підходу;
- впровадити стратегію управління талантами у публічному секторі, підтримуючи ініціативність, лідерство та інноваційність державних службовців;
- забезпечити гендерну рівність, доброчесність і етичну культуру в системі державної служби;
- посилити інституційну спроможність НАДС як координатора реформи публічної служби;
- створити умови для соціальної адаптації ветеранів, розширивши їхні можливості для кар'єрного розвитку у сфері державного управління тощо.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної, інноваційної та людиноцентричної системи службової кар'єри державної служби, здатної забезпечити високі стандарти врядування та належну якість публічних послуг відповідно до європейських вимог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2012. Т. 11. С. 127 – 139.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: поняття та особливості. *Наукові праці НУ ОЮА*. URL : <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7574b3f0-e8d2-4747-8c33-096986bed6ea/content>.
3. Біла-Тіунова Л. Р., Фролова Є. І. Службова кар'єра державного службовця як категорія адміністративного права. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 3. 2025. С. 706 – 709. URL : http://www.lsej.org.ua/3_2025/173.pdf.
4. Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 р. № 107-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-22#Text>
5. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. Том 6. 2018. № 3. С. 39 – 47.
6. Гойденко Т. Мінфін опублікував зарплати у держорганах: де отримують найбільше. 25 вересня 2024 р. URL : <https://delo.ua/economy/minfin-opublikuvav-zarplati-u-derzorganax-de-cinovniki-otrimuyut-naibilse-436763>.
7. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. Том 6 № 1, 2. 2018. С. 42 – 51. URL : <https://ir.nmu.org.ua>.
8. Губська О. Зарубіжний досвід правового регулювання

працевлаштування та проходження публічної служби, рекомендації для України. *Судово-юридична газета*. 11 червня 2018 р. URL : <https://sud.ua>.

9. Гуменюк Т. І. Зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право*. № 8 (21), 2020. С. 43 – 51. URL : <https://visnyk.iful.edu.ua>.

10. Державна служба і державний службовець в Україні: навчальний посібник: конспект лекцій та коментарів для здобувачів усіх рівнів вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» в УжНУ / Упоряд.: Маріан Токар, Владислав Пересоляк, Вікторія Легеза / УжНУ. Ужгород: РІК-У, 2024. 200 с.

11. Додонова Г. О. Управління кар'єрою державного службовця. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. Volume 1. July 24, 2020. Oxford, United Kingdom. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.49>.

12. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 1, 2013. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=533>.

13. 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*. № 3 (89). 2019. С. 165 – 173.

14. Зарплати держслужбовців зросли торік на 43%. *Фінансовий клуб*. URL : <https://finclub.net/news/zarplaty-derzhsluzhbovtsiv-zrosly-torik-na-43protsent.html>.

15. Звіт про виконання Річного плану роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2024 рік станом на 31 грудня. 2025. 61 с.

16. Звіт про виконання Стратегічного плану діяльності

Національного агентства України з питань державної служби на 2022 – 2024 рр.

17. Звіт про проведення зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад (у 2024 р.). К. НАДС, 2025. 138 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/monitoring-2025-zvit.pdf>.

18. Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2024 р. К. НАДС, 2025. 21 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit.pdf>.

19. Інформація щодо проведених дисциплінарних проваджень та застосованих дисциплінарних стягнень до державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», за 2024 рік та оскарження рішень про накладення дисциплінарних стягнень до адміністративного суду. К. : НАДС, 2025. 5 с.

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

21. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. № 6 – 7 (32 – 33). 2016. С. 57 – 65. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/271/271>.

22. Кікінчук В. Ю. Сутність службової кар'єри в органах Національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 146 – 149. URL : http://www.lsej.org.ua/6_2016/43.pdf.

23. Кім К. В. Сутність кар'єри на державній службі в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Карабіна. Серія*

«ПРАВО». Випуск 22. 2016. С. 86 – 88. URL : <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/9648/9158>.

24. Класифікація посад державної служби 2024: поточний стан, виклики та перспективи». К. : НАДС, 2025. 53 с.

25. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Іськів І.З. Оптимізація класифікації посад державної служби в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 60-66. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.11>.

26. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 61-67. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.11>.

27. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Трансформація правового механізму формування та реалізації гендерної політики в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.6>.

28. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. *Право та державне управління : збірник наукових праць*. 2023. № 2. С. 196 – 206. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.28>

29. Лазор О.Я., Лазор О.Д. Організаційно-функціональна структура системи управління кадрами в органах публічної влади в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування». 2022. № 4. С. 86-94. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.13> URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/13.pdf

30. Лазор О. Д. Лазор О. Я. До питання класифікації посад державної служби в Україні. International scientific-practical conference “*Science, education, technology and society: problems and prospects*”: conference proceedings (Bratislava, Slovakia, November 3, 2023). Bratislava, Slovakia: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. 2023. С. 58-59.

31. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Сучасні тренди класифікації державної служби в Україні. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 27–28 жовтня 2023 р.). Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 46–50. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-12>

32. Лазор О. Д., Лазор О. Я. До питання продовження реформи децентралізації влади в Україні: законопроект № 4298. *European congress of scientific achievements. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain, 22-24.04.2024.* Рр. 432-438. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-22-24.04.24.pdf>.

33. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г., Шевчук І. О. Гендерна збалансованість органів публічної влади та публічного управління в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2024. Вип. 1. С. 85 – 94. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.14>. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/571/519>.

34. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Державна кадрова політика у професійному навчанні публічних службовців: проблеми, реалії, стратегії. *Scientific and pedagogical internship «Improvement of the training of qualified specialists in public management and administration. The European approach» : Internship proceedings. September 6 – October 17, 2021. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. Р. 20 – 26.*

35. Манько С. Мало платять: більшість держслужбовців незадоволені своєю зарплатою. 29.10.2025 р. URL : <https://delo.ua/news/malo-platyat-bilsist-derzsluzbovciv-nezadovoleni-svojeju-zarplatoyu-454502/>

36. Мельников О.Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Державне будівництво.* 2008. № 2. С. 1 – 24.

37. Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ

Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 р. № 226-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0134-21#n13>.

38. 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 15 жовтня 2019 р. № 188-19). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1157-19#n15>.

39. Методичні рекомендації щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 2 листопада 2022 р. № 106-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text>.

40. Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 р. № 179-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0179859-21#n9>.

41. Методичні рекомендації щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказом Національного агентства України з питань державної служб від 15 вересня 2021 р. № 147-21. URL :

42. Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n9>.

43. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на

державній службі / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 125 с.

44. Навчально-методичний посібник для практичних занять та самостійної роботи з початкової дисципліни «Державна та муніципальна служба» (ступінь «Бакалавр» спеціальність 081 «Право») / С. Г. Серьогіна, С. В. Болдирєв, Т. В. Стешенко, О. Ю. Лялюк та ін. Х.: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2024 66 с.

45. Олуйко В. М., Примуш Р. Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 376 – 374.

46. Омелюх І. О., Лазор О. Я. Поняття, особливості та моделі кар'єрного просування в державній службі. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції*: зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 194 – 196.

47. Омелюх І. О., Лазор О. Я. Службова кар'єра державного службовця: актуальність проблеми. *Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період*: зб. матеріалів IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 24 червня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 159 – 166.

48. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua>

49. План роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2025 рік. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/roboti-nads-na-2025-rik-sayt-2.pdf>.

50. Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500->

[2014-%D0%BF#Text.](#)

51. 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 6 лютого 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n49>.

52. Попри збільшення видатків на оплату праці держслужбовців, результату реформи держслужби не досягнуто – Рахункова палата. Судово-юридична газета в Україні. 2 листопада 2025 р. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine>.

53. Порядок визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 227-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text>.

54. Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0439-16#n13>.

55. Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/789-2009-%D0%BF#Text>.

56. Порядок присвоєння рангів державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>.

57. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

58. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/640-2017-%D0%BF#n11>.

59. Порядок стажування державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 48. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0439-16#n13>.

60. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

61. Рачинський А. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 88 – 94.

62. Рачинський А. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Аспекти публічного управління*. Том 10. № 6. 2022. С. 88 – 94. DOI: <https://doi.org/10.15421/152248>.

63. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ: НАДС, 2024. 55 с. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2024 р. URL : <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/publichni-j-zvit-golovi>.

64. Серeda О. Г., Бурнягіна Ю. М. Окремі питання добору на державну службу: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 1. С. 72 – 78. URL : http://apnl.dnu.in.ua/1_2023/12.pdf.

65. Серьогін С.М., Артеменко Н.Ф. Службова кар'єра державного службовця. *Енциклопедія державного управління у 8 т. Т. 6: Державна служба*. НАДУ, ДРІДУ НАДУ. Київ-Дніпропетровськ. 2011. С. 194 – 196.

66. Сімченко О. С. Європейський досвід формування кар'єри державного службовця. 2018. С. 209 – 212. URL : <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bfc15e9a-92a3-47c1-b857-a0cf1ebd2237/content>.

67. Соколова Т. А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави. *Інвестиції: практика та досвід* № 24. 2010. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2010/36.pdf.

68. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2024 р. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf>.

69. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023 р. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>.

70. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2022 р. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4%D0%BA%D0%B2.22.pdf>.

71. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025 – 2027 роки. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%2025-27_.pdf.

72. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

73. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

74. Типове положення про службу управління персоналом: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0438-16#n13>.

75. Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.12.2016 р. № 277. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17#Text>.

76. Типові правила внутрішнього службового розпорядку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 50. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>.

77. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. URL : <https://parlament.org.ua/analytics/cyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>

78. Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 1 (48). 2015. С. 193 – 196. URL : file:///C:/Users/Admin/Downloads/Tpdu_2015_1_32.pdf.

79. Яким був 2024 рік для реформи державного управління? URL : <https://par.in.ua/information/publications/401-yakym-buv-2024-rik-dlia-reformy-derzhavnoho-upravlinnia>.

80. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193 – 198. URL : [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198).

81. Ярова Є. В. Проблеми розвитку та управління кар'єрою державних службовців. *Наукові праці МАУП*. 2009. Вип. 4 (23). С. 167 – 171.

ДОДАТКИ**Додаток А 1**

Копія титульного аркуша збірника матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні:

виклики і перспективи євроінтеграції»

(м. Вінниця, 27 березня 2025 р.)

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО
ЦЕНТР ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ РЕФОРМ
ГРОМАДСЬКА МЕРЕЖА ПУБЛІЧНОГО ПРАВА ТА АДМІНІСТРАЦІЇ
UPLAN**

**СЬОМНИЙ АПЕЛЯЦІЙНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ СУД
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«Ю-КОНТРОЛ УКРАЇНА»**

за участю міжнародних партнерів:

**ГЕЛЬСІНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (ФІНЛЯНДІЯ)
ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТУ ВІТОВТА ВЕЛИКОГО (ЛИТВА)**

РОЗБУДОВА**ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ:****ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ****ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ****Всеукраїнської конференції з міжнародною участю****27 березня 2025 р.****Вінниця 2025**

Додаток А 2

Копія змісту збірника матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції»
(м. Вінниця, 27 березня 2025 р.)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ У СФЕРІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ	180
Микуліна Марина Іванівна ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ	182
Нагорняк Світлана Василівна HR 4.0: СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ	184
Назаренко Марина Олександрівна ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В НАЦІОНАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ СИСТЕМИ	186
Намазова Юлія Ісмаїлівна ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРАХ МВС	189
Оверковська Тетяна Костянтинівна ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ІНФОРМАЦІЮ ПРО СТАН ДОВКІЛЛЯ ЯК СКЛАДОВА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	191
Омельюх Ірина Олегівна, Лазор Олег Ярославович ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МОДЕЛІ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	194
Пашенко Ірина Іванівна ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ	197
Петров Георгій Андрійович КООПЕРАТИВИ ІСПАНІЇ ЯК ПРИКЛАД ДОБРОЧЕСНОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	199
Пилипенко Тетяна Іванівна, Бятова Дарина Олегівна КОРПОРАТИВНИЙ КОМПЛАЄНС: ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРАКТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС	202
Пішко Андрій Миколайович КОМПЛАЄНС ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ СУДДІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	205
Піскунова Ольга Борисівна ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	209
Платонова Крістіна Дмитрівна, Дзевелюк Марина Володимирівна ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У КРИЗОВИХ СТАНАХ	211
Поворознюк Сергій Петрович ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ	

Додаток Б 1

Копія титульного аркуша збірника матеріалів IV Всеукраїнської конференції з міжнародною участю «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (м. Вінниця, 24 червня 2025 р.)

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

**ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЇ,
БЕЗПЕКИ І ПРАВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПРАВОВИХ НАУК»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»**

ЗАХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ НАДС



**SCIENCE
AT RISK**
Emergency Office by akmi e.V.



SCIENCE AT RISK EMERGENCY OFFICE

«ПОЛІТИЧНІ, ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ

**ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНИХ
СЛУЖБОВЦІВ**

У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД»

(до Дня державної служби)

Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

24 червня 2025 р.

м. Вінниця

Додаток Б 2

Копія змісту збірника матеріалів ІV Всеукраїнської конференції з міжнародною участю «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (м. Вінниця, 24 червня 2025 р.)

Кушко І.С.	86
ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЗАТЯЖНОЇ КРИЗИ: АНАЛІЗ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ МАЙБУТНЬОГО	
Лазор М.О.	94
РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КРАЇНАХ АЗІЙСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКОГО РЕГІОНУ	
Лазор О.Д., Довгань В.О.	102
АДАПТАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ: ПРОБЛЕМИ, ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ	
Лазор О. Я., Лазор О. Д.	107
ГЕНЕЗА ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	
Матяш І. С., Дзевелюк М. В.	117
ДОСВІД ЄС В СТАНОВЛЕННІ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ	
Намазова Ю.І., Страхніцький Я.О.	128
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ НАТО ТА ЄС	
Олейник К.В., Лапшин С.А.	137
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	
Олійник В.С., Супрун С.Д.,	144
РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	
Омельюх І.О., Лазор О.Я.	153
СЛУЖБОВА КАР'ЄРА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ	
Посвалюк О. А., Козинська А. А.	161
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	
Пшук Я.І., Кононенко В.В.	168
ВІД КЕРІВНИКА ДО ЛІДЕРА: ЯК РОЗВИВАТИ ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Радченко .О.С., Посвалюк. О.А	176
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРОХОДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	