

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему:
**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ В
МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ»**

Виконав: студент(ка) 4 курсу, групи
ПУА-41 спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» ОР
«Бакалавр»
Сікора Яна Іванівна

Керівник: д.н.держ.упр. Звірич В.В.

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту в інформаційних
технологіях Карпатський національний
університет ім. В. Стефаника,
Коледіна К.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	6
1.1. Поняття та сутність службової кар'єри в системі публічної служби.....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування	10
1.3. Принципи та основні механізми кар'єрного зростання посадових осіб...	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ В КОРШІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	22
2.1. Загальна характеристика діяльності Коршівської територіальної громади як бази дослідження.....	22
2.2. Стратегічний аналіз системи управління персоналом та службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді.....	27
2.3. Оцінка організаційно-правового забезпечення службової кар'єри посадових осіб Коршівської територіальної громади.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	36
3.1. Зарубіжний досвід організації та розвитку службової кар'єри в органах місцевого самоврядування	36
3.2. Основні напрями вдосконалення системи службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді	39
3.3. Розробка практичних заходів щодо підвищення ефективності управління службовою кар'єрою посадових осіб Коршівської територіальної громади..	42
ВИСНОВКИ.....	47
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зокрема в контексті децентралізації влади та євроінтеграційних процесів, особливого значення набуває формування ефективного кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Одним із ключових елементів цього процесу є службова кар'єра посадових осіб місцевого самоврядування, яка виступає важливим чинником підвищення професіоналізму, мотивації та результативності управлінської діяльності.

Організаційно-правові засади службової кар'єри визначають умови, порядок, принципи та механізми просування по службі, професійного розвитку та оцінювання діяльності службовців. Водночас існуюча система кар'єрного зростання в органах місцевого самоврядування потребує вдосконалення, зокрема в частині прозорості процедур, об'єктивності оцінювання, забезпечення рівних можливостей та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Проблематика службової кар'єри в системі публічного управління є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, однак окремі аспекти організаційно-правового забезпечення кар'єрного розвитку на місцевому рівні залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-правових засад службової кар'єри в органах місцевого самоврядування.

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

- ~ розкрити сутність поняття службової кар'єри в системі публічного управління;
- ~ дослідити нормативно-правове забезпечення службової кар'єри в органах місцевого самоврядування;

- ~ охарактеризувати організаційні механізми управління кар'єрним розвитком службовців;
- ~ проаналізувати сучасний стан та проблеми формування службової кар'єри на місцевому рівні;
- ~ визначити напрями вдосконалення організаційно-правових засад службової кар'єри.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації службової кар'єри в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади забезпечення службової кар'єри посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для дослідження кар'єри як цілісного явища; порівняльно-правовий метод – для аналізу нормативно-правового забезпечення; статистичний та аналітичний методи – для оцінювання сучасного стану досліджуваної проблеми.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення професійного розвитку службовців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу чинного законодавства та правоприменної практики сформульовано авторські пропозиції щодо вдосконалення механізму конкурсного відбору та атестації посадових осіб місцевого самоврядування як ключових елементів службової кар'єри. Обґрунтовано необхідність імплементації європейських стандартів оцінювання результативності службової діяльності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-правові засади службової кар'єри в органах місцевого

самоврядування. У другому розділі проаналізовано систему управління службовою кар'єрою в Коршівській територіальній громаді. У третьому розділі визначено напрями вдосконалення та запропоновано практичні заходи підвищення ефективності кар'єрного розвитку посадових осіб.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та сутність службової кар'єри в системі публічної служби

Сучасний розвиток системи публічного управління в Україні відбувається в умовах глибоких інституційних змін, пов'язаних із процесами децентралізації, цифровізації та адаптації до європейських стандартів управління. У цих умовах ключовим фактором ефективності функціонування органів місцевого самоврядування стає якісний кадровий потенціал, важливим елементом якого є належно організована система службової кар'єри посадових осіб [1, с. 12].

Службова кар'єра в системі публічної служби виступає не лише механізмом просування по службі, але й інструментом формування професійної компетентності, підвищення мотивації та забезпечення стабільності управлінського апарату. Вона визначає логіку професійного розвитку службовця, створює умови для реалізації його потенціалу та сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади [2, с. 45].

Відповідно до чинного законодавства України, служба в органах місцевого самоврядування є професійною діяльністю посадових осіб, спрямованою на реалізацію функцій і повноважень територіальних громад. Вона є складовою системи публічної служби, поряд із державною службою, але має специфічні особливості, що зумовлені природою місцевого самоврядування як форми безпосередньої участі громадян в управлінні [3, с. 27].

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «службова кар'єра», що свідчить про його багатовимірний характер. Найчастіше виділяють кілька підходів до його визначення. У вузькому розумінні службова кар'єра розглядається як послідовність посад, які обіймає особа протягом

трудової діяльності. Такий підхід акцентує увагу виключно на зовнішньому аспекті кар'єрного зростання. Водночас у широкому розумінні службова кар'єра трактується як сукупність правовідносин, що виникають у процесі проходження служби, включаючи професійний розвиток, оцінювання діяльності, підвищення кваліфікації та систему стимулювання [4, с. 63].

Окрім цього, у сучасних дослідженнях виділяють функціональний підхід, відповідно до якого службова кар'єра розглядається як процес безперервного розвитку компетенцій службовця, а також інституційний підхід, який визначає її як складову частину системи публічної служби, що регулюється нормами права. Така багатогранність підходів свідчить про складність і комплексність даного явища.

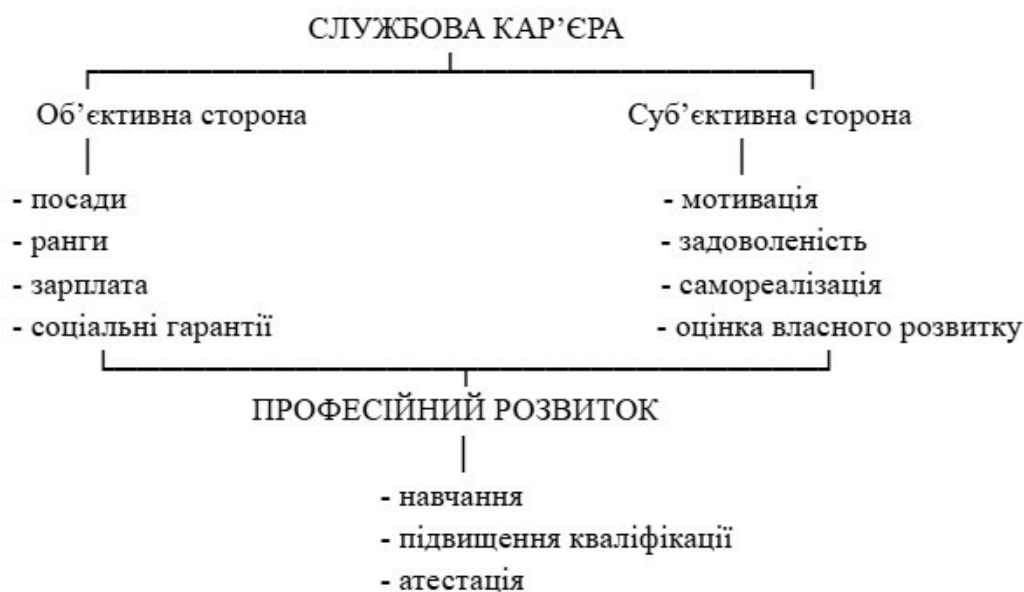


Рис. 1.1 Сутність службової кар'єри в місцевому самоврядуванні

Джерело: власна розробка автора на основі [4, с. 63].

Сутність службової кар'єри доцільно розглядати через поєднання її об'єктивної та суб'єктивної складових. Об'єктивна складова відображає формалізовані параметри кар'єрного зростання, зокрема зміну посад, присвоєння рангів, підвищення рівня оплати праці та розширення службових

повноважень. Водночас суб'єктивна складова пов'язана з внутрішнім сприйняттям службовцем свого професійного розвитку, рівнем задоволеності роботою, мотивацією та прагненням до самореалізації.

Важливою характеристикою службової кар'єри є її динамічний характер. Вона передбачає поступову трансформацію професійного статусу службовця, що супроводжується накопиченням досвіду, підвищенням рівня компетентності та розширенням функціональних обов'язків. Такий розвиток є результатом як індивідуальних зусиль особи, так і ефективності кадрової політики відповідного органу влади [5, с. 88].

У контексті місцевого самоврядування службова кар'єра має низку специфічних ознак. По-перше, вона характеризується територіальною обмеженістю, оскільки професійне зростання службовця, як правило, відбувається в межах однієї територіальної громади. Це сприяє глибокому розумінню місцевих проблем, але водночас може створювати передумови для формування неформальних зв'язків.

По-друге, система службової кар'єри поєднує елементи відкритої та закритої моделей. З одного боку, вступ на службу здійснюється через відкриті конкурсні процедури, що забезпечує рівний доступ громадян до публічної служби. З іншого боку, подальше просування часто залежить від внутрішнього кадрового резерву, досвіду роботи та результатів службової діяльності.

По-третє, службова кар'єра безпосередньо пов'язана з процесом професійного розвитку. Водночас ці поняття не є тотожними. Професійний розвиток передбачає набуття знань, умінь і навичок, тоді як службова кар'єра відображає інституційне визнання цього розвитку у вигляді просування по службі.

Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати основні характеристики службової кар'єри, що дає змогу більш глибоко зрозуміти її роль у системі публічного управління. Така систематизація є важливою для подальшого аналізу механізмів кар'єрного зростання та вдосконалення кадрової політики.

Підходи до трактування поняття «службова кар'єра»

Підхід	Сутність	Характеристика
Вузкий	Послідовність займаних посад	Відображає лише просування по службі
Широкий	Сукупність правовідносин	Охоплює розвиток, навчання, оцінювання, відповідальність
Функціональний	Процес професійного зростання	Акцент на розвитку компетенцій
Інституційний	Елемент публічної служби	Регулюється нормами права
Динамічний	Зміна статусу службовця	Включає підвищення рангу, оплати, відповідальності

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати основні характеристики службової кар'єри, що дає змогу більш глибоко зрозуміти її роль у системі публічного управління. Така систематизація є важливою для подальшого аналізу механізмів кар'єрного зростання та вдосконалення кадрової політики.

Отже, службова кар'єра в органах місцевого самоврядування є складним багатокомпонентним явищем, яке поєднує правові, організаційні та соціальні аспекти. Вона являє собою регламентований процес професійного зростання посадової особи, що супроводжується зміною її статусу, підвищенням рівня відповідальності та матеріального забезпечення. Ефективна система службової кар'єри сприяє підвищенню якості управління, забезпечує стабільність кадрового складу та створює умови для реалізації потенціалу службовців.

1.2. Нормативно-правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування

Правове регулювання службової кар'єри в органах місцевого самоврядування в Україні формується під впливом сучасних трансформацій публічного управління та базується на принципах верховенства права, законності, відкритості, прозорості й пріоритету прав і свобод людини. Водночас дана система характеризується складною багаторівневою структурою, що включає нормативно-правові акти різної юридичної сили, які у своїй сукупності забезпечують комплексне регулювання службових правовідносин і створюють умови для формування ефективної кар'єри посадових осіб [6, с. 21].

Перший рівень правового регулювання становлять міжнародно-правові акти, ратифіковані Україною. Ключове значення серед них має Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріплює базові стандарти організації місцевої влади та визначає принципи формування кадрового складу органів самоврядування. Відповідно до положень цього документа, статус посадових осіб повинен гарантувати добір кадрів на основі професійних якостей, компетентності та заслуг, а також забезпечувати належні умови праці, гідний рівень оплати та можливості для кар'єрного зростання [7, с. 14].

Важливим є те, що міжнародні стандарти фактично задають орієнтири для реформування національного законодавства, сприяючи його гармонізації з європейськими підходами до управління персоналом.

Другий рівень представлений Конституцією України, яка закладає фундаментальні засади функціонування місцевого самоврядування. Основний Закон гарантує право громадян брати участь в управлінні державними справами та визнає місцеве самоврядування як одну з форм народовладдя. Хоча Конституція не деталізує питання службової кар'єри, вона визначає загальні правові рамки, в межах яких формуються механізми проходження служби. Важливо, що практика Конституційного Суду України підтверджує: будь-які

обмеження щодо доступу до служби або просування по ній мають бути чітко визначені законом, що забезпечує правову визначеність і захист від дискримінаційних підходів [8, с. 33].

Таблиця 1.2

Система нормативно-правового регулювання службової кар'єри в органах місцевого самоврядування

Рівень регулювання	Нормативні акти	Характеристика впливу на кар'єру
Міжнародний	Європейська хартія місцевого самоврядування	Визначає принципи меритократії, професіоналізму, гідної оплати та розвитку
Конституційний	Конституція України	Закріплює право на службу та загальні засади місцевого самоврядування
Законодавчий	Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Регулює прийняття, проходження служби та кар'єрне зростання
	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	Визначає структуру органів і посад
	Закон «Про запобігання корупції»	Встановлює обмеження та підстави припинення кар'єри
	Закон «Про державну службу»	Уніфікує підходи до HR та розвитку
Підзаконний	Постанови КМУ, акти НАДС	Регламентують конкурс, атестацію, навчання
Локальний	Рішення рад, посадові інструкції	Адаптують норми до конкретної громади

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Третій рівень правового регулювання охоплює закони України, які безпосередньо визначають порядок проходження служби та умови кар'єрного

зростання. Центральне місце займає Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який встановлює правовий статус посадових осіб, визначає категорії посад, систему рангів, права та обов'язки службовців, а також регламентує порядок вступу на службу, її проходження і припинення. Саме цей нормативний акт формує базові умови службової кар'єри, включаючи вимоги до освіти, стажу роботи та професійної підготовки [9, с. 52].

Важливу роль відіграє також Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає організаційну структуру органів місцевого самоврядування, їх повноваження та функції. Відповідно, саме цей закон опосередковано впливає на формування кар'єрних можливостей, оскільки визначає кількість і види посад, а також структуру апарату органів влади. У контексті реформи децентралізації значне розширення повноважень територіальних громад спричинило зростання вимог до професійного рівня службовців і, відповідно, актуалізувало питання розвитку їхньої кар'єри [10, с. 74].

Не менш важливим є Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює систему антикорупційних обмежень і вимог до поведінки посадових осіб. Дотримання цих норм є необхідною умовою успішного проходження служби, а їх порушення може призвести до припинення кар'єри. Таким чином, антикорупційне законодавство виконує не лише контрольну, але й регулятивну функцію у сфері службового просування [11, с. 39].

Окремо варто зазначити вплив Закону України «Про державну службу», який, хоча і регулює іншу сферу публічної служби, містить уніфіковані підходи до управління персоналом, оцінювання результатів діяльності та професійного навчання. Це сприяє формуванню єдиного кадрового простору публічного сектору та створює передумови для мобільності кадрів між різними видами служби [12, с. 91].

Четвертий рівень складають підзаконні нормативно-правові акти, які деталізують положення законів та визначають конкретні процедури реалізації кадрової політики. До них належать постанови Кабінету Міністрів України, що

регулюють порядок проведення конкурсів на зайняття посад, процедури атестації та оцінювання службовців, а також організацію підвищення кваліфікації. Важливу роль відіграють акти Національного агентства України з питань державної служби, які забезпечують методичний супровід і стандартизацію кадрових процесів [13, с. 58].

П'ятий рівень становлять локальні нормативні акти органів місцевого самоврядування. До них належать рішення місцевих рад, розпорядження голів громад, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, а також внутрішні документи щодо преміювання та стимулювання праці. Саме на цьому рівні відбувається адаптація загальнодержавних норм до конкретних умов функціонування територіальних громад, що безпосередньо впливає на реальні можливості кар'єрного зростання.

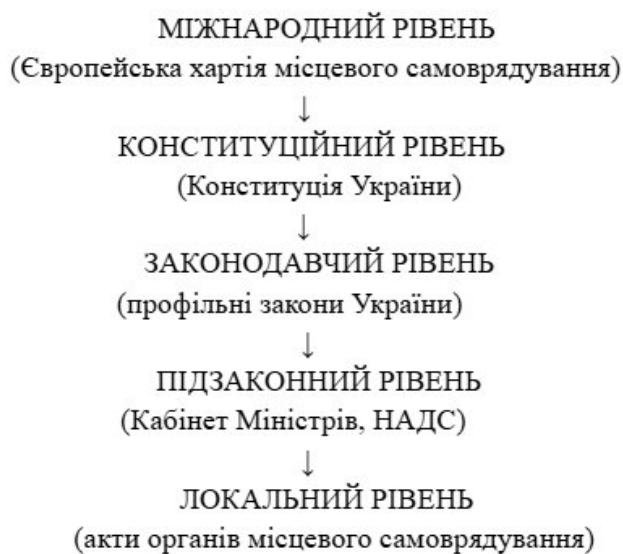


Рис. 1.2 Багаторівнева система правового регулювання службової кар'єри

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Аналіз чинного законодавства дозволяє виявити низку проблем, що впливають на ефективність реалізації службової кар'єри. Насамперед, спостерігається певна невідповідність окремих норм сучасним умовам децентралізації, що проявляється у застарілих підходах до оплати праці та рангової системи. Крім того, існують випадки дублювання норм трудового

законодавства, що створює правові колізії при вирішенні питань переведення або звільнення службовців.

Окремої уваги потребує проблема цифровізації кадрових процесів. Незважаючи на активне впровадження електронного урядування, нормативна база у сфері служби в органах місцевого самоврядування поки що не забезпечує повноцінного переходу до електронних процедур конкурсного відбору, оцінювання та документообігу. Це обмежує ефективність управління персоналом і потребує подальшого нормативного врегулювання.

Водночас позитивною тенденцією є поступове наближення системи служби в органах місцевого самоврядування до стандартів державної служби. Це проявляється у впровадженні компетентнісного підходу, орієнтації на результати діяльності, а також розвитку системи професійного навчання. Такий підхід сприяє підвищенню якості кадрового забезпечення та розширює можливості для кар'єрного розвитку.

Отже, нормативно-правове регулювання службової кар'єри в органах місцевого самоврядування є складною, багаторівневою системою, яка поєднує міжнародні стандарти, конституційні засади, законодавчі норми та локальні акти. Водночас ефективність цієї системи залежить від узгодженості між її елементами, своєчасності оновлення нормативної бази та здатності адаптуватися до сучасних викликів. Подальше вдосконалення правового регулювання має бути спрямоване на усунення існуючих прогалин, підвищення прозорості кадрових процедур та забезпечення рівних можливостей для професійного зростання службовців.

1.3. Принципи та основні механізми кар'єрного зростання посадових осіб

Ефективність формування службової кар'єри в органах місцевого самоврядування безпосередньо залежить від узгодженості фундаментальних принципів служби та дієвості інституційних механізмів їх реалізації. Принципи

визначають загальні орієнтири функціонування системи, тоді як механізми забезпечують їх практичне втілення у процесі кадрового управління. Саме їхня взаємодія формує цілісну модель професійного зростання посадових осіб та визначає якість кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування [14, с. 19].

Відповідно до законодавства України, система принципів служби в органах місцевого самоврядування має комплексний характер і спрямована на забезпечення справедливості, ефективності та стабільності кадрових процесів. Базовим принципом є принцип законності, який передбачає, що всі рішення щодо призначення, просування чи звільнення посадових осіб мають прийматися виключно в межах і у спосіб, визначений законом. Дотримання цього принципу мінімізує ризики зловживань та неформального впливу на кар'єрні процеси [15, с. 41].

Не менш важливим є принцип професіоналізму і компетентності, який визначає, що основою кар'єрного зростання має бути рівень знань, навичок і практичного досвіду службовця. У сучасних умовах цей принцип набуває особливого значення, оскільки органи місцевого самоврядування виконують дедалі складніші функції, пов'язані з управлінням ресурсами, стратегічним плануванням та розвитком територій [16, с. 67].

Принцип політичної нейтральності забезпечує відокремлення професійної діяльності посадових осіб від політичних процесів. Його дотримання є важливою умовою стабільності апарату управління, оскільки гарантує, що зміна політичного керівництва не призводитиме до необґрунтованого оновлення кадрового складу. Це, у свою чергу, створює передумови для довгострокового планування кар'єри та накопичення інституційної пам'яті [17, с. 53].

Важливу роль відіграє принцип рівності доступу до служби, який гарантує громадянам рівні можливості для зайняття посад незалежно від будь-яких дискримінаційних ознак. Реалізація цього принципу забезпечує конкурентність кадрового відбору та сприяє формуванню якісного кадрового

складу. Доповнює його принцип прозорості та відкритості, який передбачає доступність інформації про вакансії, результати конкурсів і критерії оцінювання діяльності посадових осіб [18, с. 28].

Окремо слід виділити принцип стабільності та соціальної захищеності, який гарантує захист посадових осіб від незаконного звільнення, забезпечує належний рівень матеріального забезпечення та створює умови для довгострокового професійного розвитку. У сукупності зазначені принципи формують цілісну систему, що забезпечує баланс між ефективністю управління та захистом прав службовців.

Аналіз системи принципів дозволяє зробити висновок, що вони мають взаємодоповнювальний характер. Зокрема, принцип законності визначає нормативні межі кар'єрного просування, тоді як принцип професіоналізму забезпечує його якісну складову. Водночас принципи прозорості та рівності доступу виступають гарантіями об'єктивності кадрових процедур, а політична нейтральність і стабільність забезпечують безперервність функціонування органів місцевого самоврядування.

Реалізація зазначених принципів відбувається через систему конкретних механізмів, які забезпечують рух посадової особи по кар'єрній траєкторії. Базовим інструментом входу на службу та просування на вищі посади є конкурсний відбір. Він передбачає відкритість процедур, рівний доступ кандидатів та оцінювання їхніх професійних компетенцій за визначеними критеріями. Конкурс включає кілька етапів, серед яких перевірка документів, тестування, оцінювання практичних навичок і співбесіда, що дозволяє комплексно оцінити кандидата [19, с. 72]

Принципи службової кар'єри в органах місцевого самоврядування

Принцип	Зміст	Вплив на кар'єру
Законності	Просування здійснюється відповідно до законодавства	Унеможливорює неформальні призначення
Професіоналізму і компетентності	Оцінка знань, навичок та досвіду	Забезпечує об'єктивне кар'єрне зростання
Політичної нейтральності	Заборона використання посади у політичних цілях	Гарантує стабільність служби
Рівності доступу	Рівні права громадян на зайняття посад	Стимулює конкуренцію
Прозорості та відкритості	Публічність інформації про вакансії та конкурси	Забезпечує контроль суспільства
Стабільності і соціальної захищеності	Захист від незаконного звільнення	Формує впевненість у кар'єрі

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Механізми службової кар'єри



Рисунок 1.3 Механізми формування службової кар'єри

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Важливим інструментом кар'єрного розвитку є система рангів посадових осіб місцевого самоврядування. Присвоєння рангу відображає рівень професійного розвитку службовця та впливає на його матеріальне забезпечення. Цей механізм дозволяє забезпечити поступове зростання навіть за відсутності вакантних посад, що є особливо актуальним для невеликих територіальних громад.

Не менш значущим механізмом є атестація, яка виступає інструментом оцінювання ефективності службової діяльності. Вона дозволяє визначити рівень відповідності посадові особи займаній посаді, виявити потребу у підвищенні кваліфікації або прийняти рішення щодо її подальшого кар'єрного просування. Атестація також виконує функцію контролю якості кадрового складу та стимулює службовців до підвищення результативності [20, с. 64].

Система підвищення кваліфікації є невід'ємною складовою механізму кар'єрного зростання. Вона передбачає регулярне навчання посадових осіб, участь у тренінгах, семінарах і програмах професійного розвитку. Наявність відповідних сертифікатів часто є обов'язковою умовою для участі у конкурсах на вищі посади, що стимулює безперервне навчання.

Додатковим механізмом є формування кадрового резерву, який дозволяє здійснювати планування кар'єрного розвитку. Особи, включені до резерву, отримують можливість проходження стажування та спеціалізованого навчання, що підвищує їхні шанси на зайняття керівних посад у майбутньому.

Важливе місце займає система стимулювання та відповідальності. Матеріальне заохочення, преміювання, нагороди та інші форми мотивації сприяють підвищенню ефективності діяльності службовців. Водночас дисциплінарна відповідальність виконує стримуючу функцію, запобігаючи порушенням службової дисципліни та негативно впливаючи на кар'єрне зростання у разі їх наявності.

Разом із тим, аналіз практики функціонування зазначених механізмів свідчить про наявність певних проблем. Зокрема, конкурсні процедури іноді мають формальний характер, що знижує їхню ефективність як інструменту

відбору. Атестація не завжди базується на об'єктивних критеріях, а система підвищення кваліфікації подекуди зводиться до формального виконання вимог. Також обмеженою залишається мобільність кадрів між різними територіальними громадами.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження цифрових інструментів у сферу управління персоналом. Використання електронних платформ для проведення конкурсів, оцінювання діяльності та формування кадрового резерву дозволить підвищити прозорість процедур і мінімізувати вплив суб'єктивних факторів.

Отже, принципи та механізми кар'єрного зростання посадових осіб утворюють єдину взаємопов'язану систему, спрямовану на забезпечення професіоналізму, ефективності та стабільності публічної служби. Їх подальше вдосконалення має здійснюватися шляхом підвищення прозорості кадрових процедур, впровадження сучасних управлінських технологій та забезпечення реальної конкуренції у процесі просування по службі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-правові засади формування та розвитку службової кар'єри в органах місцевого самоврядування, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність цього явища, його нормативну основу та механізми реалізації.

Встановлено, що службова кар'єра в системі публічної служби є складним, багатовимірним процесом професійного розвитку посадової особи, який охоплює не лише просування по службі, але й набуття компетентностей, підвищення кваліфікації, формування управлінського досвіду та реалізацію особистого потенціалу. Вона виступає важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки безпосередньо впливає на якість прийняття управлінських рішень і рівень надання публічних послуг.

Аналіз нормативно-правового регулювання засвідчив, що правова база служби в органах місцевого самоврядування є достатньо розвиненою та багаторівневою, охоплюючи Конституцію України, спеціальні закони та підзаконні нормативні акти. Водночас виявлено, що попри формальну врегульованість, існують певні проблеми практичного застосування норм, зокрема щодо забезпечення прозорості конкурсних процедур, об'єктивності оцінювання та уніфікації підходів до кадрової політики.

Дослідження принципів службової кар'єри показало, що вони формують фундамент функціонування системи публічної служби, визначаючи її ключові орієнтири — законність, професіоналізм, політичну нейтральність, рівність доступу, прозорість та соціальну захищеність. Їх реалізація здійснюється через відповідні механізми, серед яких основними є конкурсний відбір, атестація, присвоєння рангів, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Саме узгоджена взаємодія цих інструментів забезпечує поступальний та обґрунтований кар'єрний розвиток посадових осіб.

Разом з тим встановлено, що існуюча система кар'єрного зростання потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом підвищення реальної прозорості процедур, впровадження сучасних цифрових інструментів оцінювання персоналу та посилення незалежності кадрових рішень. Це є необхідною передумовою формування професійного, стабільного та ефективного кадрового корпусу органів місцевого самоврядування.

Таким чином, теоретико-правові засади службової кар'єри становлять основу для побудови дієвої системи управління людськими ресурсами на місцевому рівні та визначають напрями її подальшого розвитку, що обумовлює необхідність переходу до практичного аналізу функціонування цих механізмів у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ В КОРШІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика діяльності Коршівської територіальної громади як бази дослідження

Коршівська територіальна громада є сільською громадою Коломийського району Івано-Франківської області. За даними картки громади на офіційному сайті, адміністративним центром є село Коршів, поштова адреса ради - с. Коршів, вул. Шевченка, 23, контактний телефон - 03433-66469, КАТОТТГ - UA26080090010022407 [49]. На порталі Gromada.info також подано інформацію про населені пункти, що входять до складу громади, зокрема Коршів, Казанів, Ліски, Жукотин, Богородичин, Михалків, Лісна Слобідка та Черемхів [54].

За офіційною карткою громади, чисельність населення за населеними пунктами становить: Коршів - 2365 осіб, Черемхів - 1418 осіб, Лісна Слобідка - 1474 особи, Казанів - 1030 осіб, Ліски - 775 осіб, Богородичин - 338 осіб, Михалків - 67 осіб, Жукотин - 1064 особи [49]. Сумарно за цими відкритими даними йдеться про 8531 жителя. Для наочності розподіл населення Коршівської територіальної громади представлено у відносних та абсолютних показниках (додатки А,Б).

Дані таблиці показують, що кадрова система Коршівської громади повинна забезпечувати управління територіально розподіленою громадою. Адміністративний центр Коршів концентрує 27,7% населення, тобто менше третини жителів. Понад 72% населення проживає в інших населених пунктах. Це означає, що ефективність місцевого самоврядування залежить не лише від роботи апарату ради в адміністративному центрі, а й від якості роботи старост, комунікації з віддаленими селами, доступності адміністративних і соціальних послуг.

Розподіл населення Коршівської територіальної громади за населеними
пунктами

Населений пункт	Кількість населення, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Коршів	2365	27,7
Черемхів	1418	16,6
Лісна Слобідка	1474	17,3
Казанів	1030	12,1
Жукотин	1064	12,5
Ліски	775	9,1
Богородичин	338	4,0
Михалків	67	0,8
Усього	8531	100

Складено автором на основі [49].

На офіційному сайті громади в розділі посадових осіб відображено 9 посадовців [50]. Серед них сільський голова Савчук Ярослав Богданович, секретар ради Ткачук Оксана Степанівна, начальник відділу соціального захисту населення Досин Алла Богданівна, начальник відділу загальної та організаційної роботи Бойчук Олександра Дмитрівна, завідувач сектору з юридичних питань Коцаба Уляна Дмитрівна, головний спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності Петруцяк Катерина Романівна, начальник фінансового відділу Прокопів Марія Миколаївна та інші посадові особи, зазначені у відкритому переліку [50].

Якщо зіставити кількість відображених на сайті посадових осіб із чисельністю населення громади, то умовне навантаження становить приблизно 948 жителів на одну посадову особу, зазначену у відкритому переліку. Цей показник не є офіційним нормативом, однак він добре ілюструє масштаб відповідальності кадрового складу. У великому місті функції розподіляються між багатьма управліннями та департаментами, а в сільській громаді значний обсяг питань концентрується в невеликому апараті.

Система електронних звернень на сайті громади також дає певний матеріал для аналізу взаємодії посадових осіб із громадянами. У відкритій

частині сторінки зазначено, що до сільського голови подано 3 звернення, з яких розглянуто 1; до секретаря ради - 2 звернення, розглянуто 2; до начальника відділу соціального захисту населення - 1 звернення, розглянуто 1; до начальника відділу загальної та організаційної роботи - 0 звернень; до завідувача сектору з юридичних питань - 1 звернення, розглянуто 1; до головного спеціаліста відділу бухгалтерського обліку та звітності - 1 звернення, розглянуто 0; до начальника фінансового відділу - 0 звернень [50]. У межах цих семи позицій зафіксовано 8 поданих звернень і 5 розглянутих, тобто рівень розгляду за відкритими даними становить 62,5%.

Таблиця 2.2

Показники електронних звернень до окремих посадових осіб Коршівської громади

Посадова особа	Посада	Подано звернень	Розглянуто звернень	Рівень розгляду, %
Савчук Ярослав Богданович	Сільський голова	3	1	33,3
Ткачук Оксана Степанівна	Секретар ради	2	2	100
Досин Алла Богданівна	Начальник відділу соціального захисту населення	1	1	100
Бойчук Олександра Дмитрівна	Начальник відділу загальної та організаційної роботи	0	0	-
Коцаба Уляна Дмитрівна	Завідувач сектору з юридичних питань	1	1	100
Петруцяк Катерина Романівна	Головний спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності	1	0	0
Прокопів Марія Миколаївна	Начальник фінансового відділу	0	0	-
Разом	-	8	5	62,5

Складено автором на основі [50].

Ці дані не дають повної картини всієї роботи зі зверненнями, оскільки значна частина звернень може подаватися письмово, телефоном, через ЦНАП або безпосередньо до ради. Однак вони показують, що електронний канал комунікації функціонує і може використовуватися як один з індикаторів

службової активності посадових осіб. Для управління службовою кар'єрою такі дані важливі, оскільки якість і своєчасність розгляду звернень є конкретним вимірюваним показником роботи.

Структура громади також включає старостинські округи. На офіційному сайті зазначено двох старост: Ніньовську Ольгу Федорівну, старосту Жукотинського старостинського округу, та Ямбора Ярослава Івановича, старосту Ліснослобідського старостинського округу [51]. Для громади з 8 населеними пунктами це означає, що старости виконують важливу функцію територіальної комунікації. Староста не лише передає інформацію від жителів до ради, а й фактично виконує роль первинної ланки місцевого управління на місцях. Візуалізацію статистичних даних щодо електронних звернень громадян наведено в додатку В.

Особливо показовою є структура відділу житлово-комунального господарства, інвестицій та соціально-економічного розвитку. На офіційному сайті зазначено 4 працівників цього відділу: начальника відділу Вітенко Дарію Дмитрівну, головного спеціаліста Перлюка Віталія Миколайовича, спеціаліста Бойчук Тетяну Михайлівну та спеціаліста Фреюк Оксану Ярославівну [52]. Один відділ охоплює одночасно ЖКГ, інвестиції та соціально-економічний розвиток. Це свідчить про значну концентрацію функцій в одному структурному підрозділі.

Для кадрової політики така концентрація має подвійне значення. З одного боку, працівники відділу отримують широкий досвід: комунальні питання, інфраструктура, інвестиції, програми розвитку, соціально-економічне планування. З іншого боку, поєднання різних функцій створює ризик перевантаження. Наприклад, комунальна сфера потребує оперативного реагування на проблеми водопостачання, благоустрою, укриттів, пунктів обігріву, вивезення відходів. Інвестиційний напрям потребує підготовки проєктів, комунікації з донорами, аналізу програм і бюджетних можливостей. Соціально-економічний розвиток вимагає стратегічного мислення, аналітики й

моніторингу показників. Не кожен спеціаліст може однаково якісно працювати в усіх цих напрямках без постійного навчання.

Таблиця 2.3

Функціональна структура окремих кадрових напрямів Коршівської громади

Напрямок роботи	Кількість або склад за відкритими даними	Основні функції	Кар'єрно-управлінський висновок
Посадові особи, відображені на сайті	9 осіб	Керівництво, соціальний захист, організаційна робота, юридичні, фінансові, бухгалтерські функції	Невеликий кадровий склад обслуговує громаду з понад 8 тис. жителів
Старости	2 особи	Територіальне представництво, комунікація з жителями, первинне виявлення проблем	Старости є ключовим елементом доступності влади поза адміністративним центром
Відділ ЖКГ, інвестицій та соціально-економічного розвитку	4 особи	ЖКГ, інвестиції, розвиткові проєкти, соціально-економічне планування	Один підрозділ концентрує кілька складних функціональних напрямів
Електронні звернення до окремих посадовців	8 поданих, 5 розглянутих у відкритій частині сторінки	Комунікація з громадянами через сайт	Дані можуть використовуватися як допоміжний індикатор службової активності
Населені пункти громади	8 сіл	Територіальне охоплення послуг і управління	Кадрова політика має враховувати не лише центр, а й периферійні села

Складено автором на основі [50].

З таблиці видно, що кадровий склад Коршівської громади функціонує в умовах значного навантаження. На 8 населених пунктів припадає обмежена кількість посадових осіб, а окремі структурні підрозділи поєднують кілька різних напрямів. Це означає, що службова кар'єра в громаді має будуватися не лише через вертикальне просування, а й через розвиток багатofункціональності, наставництва, горизонтальної кар'єри та професійного навчання.

2.2. Стратегічний аналіз системи управління персоналом та службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді

Коршівська територіальна громада є сільською територіальною громадою, що функціонує в межах Коломийського району Івано-Франківської області та включає 8 населених пунктів із адміністративним центром у селі Коршів [50]. У контексті стратегічного аналізу системи управління персоналом важливо враховувати, що громада має відносно компактну територіальну структуру, що створює умови для більш оперативного управління кадровими процесами, але водночас обмежує ресурсну базу для розширених програм кар'єрного розвитку.

Система управління персоналом у громаді функціонує як складова організаційної структури органу місцевого самоврядування та охоплює добір, розстановку, навчання, оцінювання та розвиток посадових осіб. Стратегічно вона спрямована на забезпечення ефективного виконання повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, соціального захисту, розвитку інфраструктури та реалізації місцевих програм. Важливу роль у цьому процесі відіграє Центр надання адміністративних послуг, який забезпечує частину кадрово-організаційних процесів і потребує кваліфікованого персоналу для якісного обслуговування населення [63].

Стратегічний аспект управління персоналом у громаді передбачає формування кадрового потенціалу, здатного до адаптації в умовах децентралізації та постійних реформ публічного управління. У цьому контексті особливого значення набуває планування кар'єрного розвитку посадових осіб, яке має бути пов'язане з потребами громади, її бюджетними можливостями та стратегічними цілями розвитку. Водночас аналіз свідчить, що система кар'єрного зростання має переважно адміністративно-формальний характер і недостатньо орієнтована на індивідуальні траєкторії професійного розвитку працівників.

Слабкою стороною стратегічного управління персоналом є обмеженість інструментів мотивації та відсутність комплексної системи оцінювання результативності службової діяльності. Це ускладнює формування прозорої системи кар'єрного просування та знижує рівень прогнозованості професійного зростання працівників. Водночас сильними сторонами є стабільність кадрового складу, близькість управлінських структур до населення та можливість швидкого прийняття управлінських рішень.

З позиції стратегічного аналізу важливим є також зовнішнє середовище функціонування громади, яке включає процеси децентралізації, цифровізації адміністративних послуг та посилення вимог до якості публічного управління. Стратегія розвитку громади передбачає підвищення ефективності управлінських процесів і посилення інституційної спроможності органів влади, що безпосередньо впливає на вимоги до персоналу та системи службової кар'єри.

Організація проходження служби в Коршівській територіальній громаді повинна оцінюватися через те, наскільки фактична кадрова структура здатна забезпечити виконання функцій громади. Відкрита інформація показує, що громада має базову управлінську структуру: керівництво, фінансовий напрям, бухгалтерський облік, соціальний захист, юридичний сектор, організаційну роботу, відділ ЖКГ, інвестицій та соціально-економічного розвитку, старостинські округи [48]. Така структура є достатньою для базового функціонування, але потребує якісного кадрового управління, оскільки кожен напрям має високу суспільну значущість.

Умовне навантаження на кадрову систему можна оцінити через співвідношення населення і відображених на сайті посадових осіб. Якщо брати 8531 жителя за офіційною карткою громади і 9 посадових осіб, зазначених у відкритому переліку, то на одну таку посадову особу припадає близько 948 жителів. Якщо окремо оцінити старост, то 2 старости забезпечують комунікацію з кількома населеними пунктами поза адміністративним центром. Це підкреслює, що один кадровий працівник у сільській громаді має ширший

соціальний контакт, ніж аналогічний працівник у великому органі з розгалуженою структурою.

Окрему увагу потрібно приділити відкритості кадрової інформації. На сайті громади є персоналізований перелік посадовців, можливість електронного звернення, розділи структурних підрозділів, доступ до публічної інформації, нормативна база, матеріали щодо запобігання корупції, сторінки постійних комісій і пленарних засідань [48]. Це позитивно характеризує інформаційну відкритість ради. Водночас із погляду службової кар'єри бракує окремого структурованого розділу, присвяченого кадровій політиці: вакансіям, конкурсам, результатам конкурсів, планам навчання, кадровому резерву, стажуванню і професійному розвитку.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує розпорядників забезпечувати відкритість інформації, що становить суспільний інтерес [25]. Кадрові процедури в органах місцевого самоврядування мають саме такий інтерес, оскільки від якості персоналу залежить виконання рішень ради, розгляд звернень, бюджетний процес, соціальна підтримка і надання послуг. Водночас відкритість повинна поєднуватися із захистом персональних даних, що впливає із Закону України «Про захист персональних даних» [27]. Тому громада може публікувати узагальнену кадрову інформацію без розкриття чутливих персональних відомостей.

Проходження служби в Коршівській громаді має бути пов'язане з професійним навчанням. Якщо врахувати, що на національному рівні у 2024 році 57 948 посадових осіб місцевого самоврядування пройшли підвищення кваліфікації [44], то для Коршівської громади логічним є включення працівників до таких навчальних програм. Особливо актуальними є теми адміністративної процедури, електронного документообігу, соціального захисту, закупівель, антикорупційного законодавства, бюджетування, роботи зі зверненнями та стратегічного планування.

Для оцінки кадрової системи громади можна використати SWOT-аналіз, який поєднує внутрішні сильні й слабкі сторони з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді

Сильні сторони	Слабкі сторони
Офіційний сайт містить перелік посадових осіб і можливість електронного звернення	Відсутній окремий публічний розділ про кадрову політику, вакансії та професійний розвиток
Громада має 8 населених пунктів і сформовану базову управлінську структуру	Невелика кількість посад створює обмежені можливості вертикального просування
У структурі є соціальний, юридичний, фінансовий, організаційний і комунально-інвестиційний напрями	Один підрозділ може поєднувати кілька складних функцій, що підвищує навантаження
Наявні 2 старости як територіальні представники громади	Для частини населених пунктів потрібна постійна координація між старостами та центром громади
Є електронні звернення до посадових осіб	За відкритими даними частина звернень залишається нерозглянутою на момент відображення на сайті
Можливості	Загрози
Використання Закону № 3077-IX для оновлення кадрової політики	Відтік кваліфікованих працівників до більших громад або приватного сектору
Залучення працівників до програм професійного навчання через РЦПК і Портал управління знаннями	Професійне вигорання через поєднання кількох функцій в одному підрозділі
Створення кадрового резерву для ключових посад	Кадровий дефіцит у юридичному, фінансовому, земельному та проєктному напрямках
Розвиток горизонтальної кар'єри через проєкти та робочі групи	Формальне оцінювання без реального впливу на навчання і просування
Публікація кадрових процедур на сайті громади	Зниження довіри до кадрових рішень у разі непрозорих призначень

Складено автором на основі [48].

SWOT-аналіз показує, що головний кадровий виклик Коршівської громади полягає не у відсутності організаційної структури, а в необхідності перетворити цю структуру на систему кар'єрного розвитку. Громада має посадових осіб, старост, функціональні підрозділи, канали комунікації та відкритий сайт. Проте службова кар'єра потребує додаткової інституціоналізації: публічних конкурсів, плану навчання, кадрового резерву, оцінювання результатів і прозорих мотиваційних правил.

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на систему управління персоналом і розвиток службової кар'єри в органах місцевого самоврядування Коршівської територіальної громади через чотири ключові групи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Політичні фактори відіграють визначальну роль у функціонуванні громади, оскільки система місцевого самоврядування в Україні перебуває в умовах триваючої реформи децентралізації. Передача повноважень від центральної влади до територіальних громад підвищує їхню відповідальність за кадрову політику, формування професійного апарату та розвиток службової кар'єри. Водночас політична нестабільність, воєнний стан та часті зміни нормативно-правової бази ускладнюють довгострокове кадрове планування.

Економічні фактори пов'язані з рівнем фінансової спроможності громади, обсягом місцевого бюджету та залежністю від державних субвенцій. Фінансова децентралізація загалом підвищує ресурсні можливості громад, однак нерівномірність доходів між різними територіями обмежує можливості для впровадження системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації та створення конкурентних умов кар'єрного зростання. Економічна обмеженість також впливає на можливість впровадження сучасних HR-технологій та програм професійного розвитку.

Соціальні фактори охоплюють демографічну ситуацію, рівень освіти, міграційні процеси та загальний стан ринку праці в громаді. Для сільських територіальних громад характерним є відтік молодих і кваліфікованих кадрів, що призводить до кадрового старіння та дефіциту фахівців у сфері публічного управління. Водночас зростає запит суспільства на прозорість, професійність і ефективність роботи органів влади, що стимулює необхідність удосконалення системи службової кар'єри та впровадження меритократичних принципів добору персоналу.

Технологічні фактори пов'язані з рівнем цифровізації управлінських процесів та впровадженням електронного урядування. Розвиток цифрових

сервісів (електронний документообіг, ЦНАП, онлайн-послуги) змінює вимоги до компетентностей працівників органів місцевого самоврядування. Це формує потребу у безперервному навчанні персоналу та підвищенні цифрових навичок, що безпосередньо впливає на можливості кар'єрного зростання. Водночас недостатній рівень технічного забезпечення та цифрової грамотності окремих працівників може стримувати ефективність управлінських процесів.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що система управління персоналом і службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді розвивається під впливом складного поєднання зовнішніх факторів. Політичні та економічні умови визначають інституційні можливості, соціальні фактори формують кадровий потенціал, а технологічні – задають нові вимоги до компетентностей працівників.

2.3. Оцінка організаційно-правового забезпечення службової кар'єри посадових осіб Коршівської територіальної громади

Організаційно-правове забезпечення службової кар'єри посадових осіб Коршівської територіальної громади формується в межах чинної системи нормативно-правового регулювання місцевого самоврядування в Україні, що базується на Конституції України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [10] та Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [11]. Саме ці акти визначають правовий статус посадових осіб, порядок вступу на службу, проходження кар'єри, систему оцінювання та припинення служби. Відповідно до законодавства, посадові особи місцевого самоврядування виконують організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, отримуючи оплату праці з місцевого бюджету, що підкреслює їхню інституційну залежність від фінансових можливостей громади та рівня бюджетної забезпеченості.

У Коршівській територіальній громаді організаційна структура виконавчих органів сформована за функціональним принципом і включає

відділи загальної та організаційної роботи, фінансово-економічні підрозділи, відділи освіти, культури, молоді та спорту, а також господарського забезпечення [50]. Така структура забезпечує розподіл управлінських функцій і створює формальні передумови для службового просування працівників у межах відповідних категорій посад. Водночас система кар'єрного зростання має переважно ієрархічний характер і залежить від наявності вакантних посад, що обмежує можливості горизонтальної мобільності та індивідуального кар'єрного планування.

Аналіз організаційних процедур свідчить, що кадрова робота в громаді значною мірою ґрунтується на традиційних адміністративних механізмах добору персоналу, зокрема конкурсних процедурах, затверджених законодавством, та внутрішніх розпорядчих актах. Разом із тим, рівень формалізації кар'єрного планування залишається недостатньо розвиненим, оскільки відсутні комплексні індивідуальні траєкторії професійного розвитку посадових осіб, а оцінювання результативності службової діяльності не завжди має системний і прозорий характер.

Правове забезпечення кар'єрного розвитку у громаді також визначається загальнодержавними реформами у сфері публічної служби та децентралізації, які спрямовані на підвищення професіоналізації кадрового складу органів місцевого самоврядування, впровадження принципів меритократії та підвищення прозорості кадрових процедур. Водночас практична реалізація цих принципів на місцевому рівні часто стримується обмеженістю фінансових ресурсів, кадровим дефіцитом та недостатнім рівнем інституційної спроможності окремих структурних підрозділів.

Важливим елементом організаційно-правового забезпечення є діяльність Центру надання адміністративних послуг, який функціонує як ключова інституція взаємодії громади з населенням і потребує висококваліфікованих кадрів для забезпечення якості адміністративних послуг [66]. Це створює додаткові вимоги до системи професійного розвитку персоналу, однак механізми кар'єрного зростання в межах таких підрозділів залишаються

обмеженими через відсутність розширених посадових ліній та спеціалізованих програм розвитку компетентностей.

Отже, організаційно-правове забезпечення службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді загалом відповідає вимогам чинного законодавства та базовим принципам публічної служби, однак характеризується певною фрагментарністю у практичній реалізації. Основними проблемами залишаються недостатня розвиненість системи кар'єрного планування, обмеженість інструментів мотивації та оцінювання персоналу, а також залежність кар'єрного розвитку від структурних і ресурсних можливостей громади. Водночас наявна організаційна структура та нормативна база створюють потенціал для подальшого вдосконалення системи управління службовою кар'єрою шляхом впровадження більш прозорих, стратегічно орієнтованих кадрових механізмів.

Висновки до розділу 2

Коршівська територіальна громада є сільською адміністративно-територіальною одиницею з восьми населених пунктів і понад 8,5 тис. жителів, для якої характерна територіальна розпорошеність населення та значне навантаження на невеликий кадровий апарат. Це зумовлює потребу в універсальності компетентностей посадових осіб, ефективній роботі старост і забезпеченні доступності адміністративних послуг. Загалом особливості громади визначають необхідність поєднання професійного розвитку персоналу з міжфункціональною мобільністю та підвищенням управлінської ефективності.

Система управління персоналом у громаді функціонує в умовах обмежених ресурсів і підвищених вимог, а кар'єрний розвиток має переважно формалізований характер із недостатньою орієнтацією на індивідуальні траєкторії. Сильними сторонами є відкритість інформації, базова організаційна структура та електронні сервіси, тоді як слабкими — обмежені можливості

кар'єрного зростання та відсутність системного оцінювання персоналу. Подальший розвиток потребує інституціоналізації кадрової політики, кадрового резерву та безперервного професійного навчання.

Організаційно-правове забезпечення кар'єри базується на чинному законодавстві України та визначає конкурсні процедури, статус посадових осіб і загальні засади служби. Водночас домінує вертикальна модель кар'єри, бракує розвинених інструментів оцінювання та індивідуального розвитку персоналу, а реалізація принципів меритократії частково обмежується ресурсними факторами. Загалом система потребує вдосконалення через впровадження більш комплексних і стратегічно орієнтованих кадрових механізмів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Зарубіжний досвід організації та розвитку службової кар'єри в органах місцевого самоврядування

Зарубіжний досвід організації та розвитку службової кар'єри в органах місцевого самоврядування демонструє, що ефективність публічної служби значною мірою залежить від рівня професіоналізації персоналу, прозорості кадрових процедур та наявності чітких механізмів кар'єрного зростання. У країнах Європейського Союзу, зокрема у Франції, Німеччині та Польщі, система управління персоналом у муніципалітетах ґрунтується на принципах меритократії, конкурсного відбору та безперервного професійного навчання. Як зазначається в наукових дослідженнях, реформи децентралізації в цих країнах супроводжувалися модернізацією кадрової політики та інтеграцією правових норм у єдині кодифіковані акти, що забезпечує стабільність і передбачуваність кар'єрного розвитку посадових осіб [67, с. 43].

Система місцевого самоврядування у Франції традиційно базується на високому рівні інституційної впорядкованості та професіоналізації публічної служби, що формувалася під впливом континентальної адміністративної моделі. Кадрова політика у муніципальних структурах передбачає чітко регламентовану систему кар'єрного просування, яка розглядається як послідовний і формалізований процес професійного зростання. В основі цього процесу лежить поєднання кількох ключових критеріїв, серед яких особливе значення має вислуга років, результати періодичного оцінювання діяльності працівника, а також обов'язкова участь у програмах підвищення кваліфікації.

Характерною рисою французької моделі є наявність централізованих стандартів управління персоналом, які поширюються на всю систему державної та муніципальної служби. Це означає, що основні вимоги до посадових осіб, критерії оцінювання їхньої діяльності та процедури просування по службі у

значній мірі уніфіковані на загальнодержавному рівні. Така централізація сприяє зменшенню впливу суб'єктивних факторів у кадрових рішеннях, знижує ризики політизації адміністративних процесів і забезпечує рівні умови для професійного розвитку службовців у різних регіонах країни. Водночас це створює досить жорстку систему кар'єрних траєкторій, у межах якої просування відбувається поступово та відповідно до встановлених процедур.

Польська модель організації місцевого самоврядування поєднує елементи класичної європейської адміністративної традиції з більшою гнучкістю управлінських процесів. У ній значна увага приділяється розвитку професійних компетентностей працівників органів місцевої влади, а також впровадженню сучасних систем оцінювання ефективності їхньої діяльності. Кар'єрне зростання у польських муніципальних структурах дедалі більше залежить не лише від формальних критеріїв, таких як стаж роботи чи посада, але й від реальних результатів виконання службових обов'язків. Це сприяє формуванню більш конкурентного середовища всередині публічної служби та стимулює працівників до підвищення якості своєї роботи.

Важливим елементом польської системи є поступова модернізація управлінських практик відповідно до принципів ефективного врядування, які активно впроваджуються в країнах Європейського Союзу. У цьому контексті акцент робиться на професійному розвитку службовців, розширенні їхніх компетенцій та адаптації до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією адміністративних процесів і зростанням вимог до якості публічних послуг.

У країнах Північної Європи, зокрема у Швеції та Фінляндії, система кадрової політики у сфері місцевого самоврядування базується на принципах відкритості, прозорості та орієнтації на результат. Тут кар'єрне зростання посадових осіб визначається не тільки формальними критеріями, але й здатністю ефективно реалізовувати публічні послуги та досягати конкретних соціально значущих результатів.

Особливістю північноєвропейської моделі є інтеграція системи безперервного навчання безпосередньо у робочий процес. Професійний

розвиток працівників розглядається як невід'ємна складова їхньої щоденної діяльності, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях та суспільних потребах. Крім того, важливе значення має культура горизонтальної мобільності, яка передбачає можливість переміщення працівників між різними функціональними підрозділами в межах однієї адміністрації. Це сприяє розширенню їхнього професійного досвіду, формуванню універсальних компетентностей та підвищенню загальної ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

У Великій Британії та США система управління персоналом у сфері місцевого самоврядування суттєво відрізняється від континентальної європейської моделі та характеризується високим рівнем децентралізації, автономії місцевих органів влади й орієнтацією на результативність діяльності. У цих країнах кадрова політика значною мірою формується на рівні конкретних муніципалітетів або адміністративних одиниць, що дозволяє враховувати локальні потреби, специфіку територій і пріоритети розвитку громад. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість у доборі персоналу та управлінні людськими ресурсами, але водночас підвищує вимоги до професійної компетентності працівників.

Важливим елементом цієї моделі є активне використання контрактної системи найму, яка передбачає укладання трудових угод із чітко визначеними обов'язками, строками виконання та показниками ефективності. На відміну від більш стабільних кар'єрних систем, характерних для країн континентальної Європи, у Великій Британії та США працівники місцевого самоврядування частіше перебувають у конкурентному середовищі, де продовження контракту або кар'єрне зростання залежить від досягнення конкретних результатів.

Окрему роль відіграє система індивідуального планування кар'єрного розвитку, яка передбачає визначення персональних цілей, професійних компетенцій та траєкторій зростання кожного працівника. Такі плани регулярно переглядаються та коригуються залежно від результатів діяльності та потреб організації. У цьому контексті значного поширення набули системи оцінювання

ефективності на основі ключових показників результативності (KPI), які дозволяють об'єктивізувати процес вимірювання продуктивності працівників та пов'язати його з системою мотивації.

Характерною рисою британсько-американської моделі є також широке запозичення інструментів HR-менеджменту, притаманних приватному сектору. Йдеться про впровадження практик стратегічного управління персоналом, коучингу, регулярного оцінювання компетенцій, програм розвитку лідерських якостей та систем стимулювання, що базуються на результатах роботи.

Водночас подібна модель передбачає високий рівень конкуренції на посади у сфері місцевого самоврядування, що підвищує вимоги до кандидатів як на етапі відбору, так і в процесі подальшої професійної діяльності. Службова кар'єра в таких умовах набуває більш гнучкого, але водночас менш стабільного характеру, оскільки працівники повинні постійно підтверджувати свою ефективність і відповідність професійним стандартам.

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що ефективна система службової кар'єри в органах місцевого самоврядування можлива за умови поєднання правової визначеності, інституційної стабільності та сучасних HR-технологій. Для українських громад цей досвід є особливо цінним, оскільки він може бути адаптований шляхом впровадження системи індивідуального кар'єрного планування, розвитку кадрового резерву, посилення ролі професійного навчання та запровадження об'єктивних критеріїв оцінювання результативності службової діяльності.

3.2. Основні напрями вдосконалення системи службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді

Удосконалення службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді має бути спрямоване на вирішення конкретних управлінських проблем, виявлених під час аналізу. Першою такою проблемою є обмежена публічність кадрової політики. На сайті є інформація про посадових осіб, однак немає

повноцінного кадрового розділу. Тому доцільним є створення окремої сторінки «Кадрова політика», де розміщувалися б вакансії, конкурсні оголошення, кваліфікаційні вимоги, результати конкурсів, порядок стажування, інформація про професійне навчання, узагальнені дані про кадровий резерв і контакти відповідальної особи.

Другою проблемою є обмеженість вертикального просування. У громаді з невеликою кількістю посад неможливо забезпечити часті підвищення для всіх професійних працівників. Тому потрібно розвивати горизонтальну кар'єру. Вона може включати участь у робочих групах, ведення окремих напрямів, підготовку проєктів програм, наставництво, координацію взаємодії зі старостами, участь у грантових заявках і стратегічному плануванні.

Третьою проблемою є потреба у системному навчанні. З урахуванням того, що на національному рівні майже 58 тис. посадових осіб місцевого самоврядування пройшли підвищення кваліфікації у 2024 році [44], Коршівська громада також має використовувати доступні навчальні ресурси. Портал управління знаннями може бути практичним інструментом для добору курсів за напрямками: адміністративна процедура, цифрові сервіси, соціальний захист, бюджетування, закупівлі, антикорупційні стандарти, комунікація з громадянами [45].

Четвертим напрямом є кадровий резерв. Для Коршівської громади він повинен охоплювати не лише потенційних керівників відділів, а й працівників, які можуть замінювати критично важливі функції. Наприклад, резерв потрібно передбачати для фінансового, юридичного, соціального, організаційного та комунально-інвестиційного напрямів. Працівник, включений до резерву, має отримувати індивідуальний план розвитку, який містить конкретні курси, наставника, практичні завдання і строки оцінювання результатів.

П'ятим напрямом є запровадження простих кадрових показників. Громада може щорічно формувати короткий кадровий звіт, у якому зазначати кількість працівників, вакансій, конкурсів, навчань, звернень, внутрішніх підвищень, дисциплінарних питань, працівників у кадровому резерві.

Запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути реалізовані без значного фінансового навантаження. Найважливішим є не створення нових формальних документів, а зміна логіки кадрової роботи. Службова кар'єра повинна бути пов'язана з вимірюваними результатами, навчанням, відкритістю і мотивацією. Для Коршівської громади це особливо важливо, оскільки невеликий кадровий склад обслуговує 8 населених пунктів і понад 8 тис. жителів.

У перспективі Коршівська громада може запровадити щорічний кадровий профіль. Він може містити кількість посадових осіб, кількість працівників за напрямками, кількість навчань, кількість звернень, кількість вакансій, інформацію про стажування, кадровий резерв і ключові потреби в персоналі. Такий профіль дозволить керівництву громади приймати кадрові рішення не інтуїтивно, а на основі даних. Саме перехід до аналітичного управління персоналом є головною умовою професійної службової кар'єри в місцевому самоврядуванні.

Таблиця 3.1

**Конкретні заходи вдосконалення службової кар'єри в Коршівській
територіальній громаді**

Проблема	Конкретний захід	Кількісний або якісний індикатор виконання	Очікуваний результат
Немає окремого кадрового розділу на сайті	Створити сторінку «Кадрова політика»	Наявність сторінки, кількість оприлюднених вакансій і конкурсів	Підвищення прозорості кадрових процедур
Обмежена вертикальна кар'єра	Запровадити горизонтальне просування через проєкти та робочі групи	Кількість працівників, залучених до проєктів	Збереження мотивації без обов'язкового підвищення посади
Відсутність публічного плану навчання	Сформулювати щорічний план професійного розвитку	Кількість працівників, які пройшли навчання за рік	Підвищення професійної компетентності

Продовження Таблиці 3.1

Ризик кадрового дефіциту	Створити кадровий резерв за ключовими напрямками	Кількість осіб у резерві за кожним напрямом	Зменшення ризику управлінських провалів
Нерівномірне навантаження	Переглянути посадові інструкції та функціональний розподіл	Кількість оновлених посадових інструкцій	Чіткіший розподіл відповідальності
Формальне оцінювання	Пов'язати оцінювання з навчанням, преміюванням і резервом	Кількість кар'єрних рішень за результатами оцінювання	Реальний вплив оцінювання на службову кар'єру
Підготовка до Закону № 3077-IX	Провести аудит локальних кадрових актів	Перелік актів, що потребують оновлення	Готовність громади до нової моделі служби

Складено автором на основі [43].

3.3. Розробка практичних заходів щодо підвищення ефективності управління службовою кар'єрою посадових осіб Коршівської територіальної громади

Розробка практичних заходів щодо підвищення ефективності управління службовою кар'єрою посадових осіб Коршівської територіальної громади має ґрунтуватися на поєднанні організаційних, нормативних та кадрово-управлінських інструментів, спрямованих на формування прозорості, прогнозованої та результативної системи професійного розвитку персоналу. Насамперед необхідно впровадити комплексну систему кар'єрного планування, яка передбачатиме не лише формальне просування по службі, а й формування індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника.

Важливим практичним кроком у модернізації системи управління персоналом у сфері місцевого самоврядування є впровадження регулярної та комплексної оцінки результативності службової діяльності посадових осіб на основі чітко визначених і вимірюваних показників. Така система передбачає перехід від формального контролю до об'єктивного аналізу ефективності

роботи кожного працівника, що дозволяє більш точно визначати рівень його професійної відповідності займаний посаді. У центрі уваги перебувають показники якості виконання посадових обов'язків, своєчасність і повнота розгляду звернень громадян, результативність реалізації управлінських і соціально-економічних проєктів, а також рівень цифрової компетентності працівників.

Окреме значення у цій системі має оцінювання участі службовців у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації, що дозволяє враховувати не лише поточні результати діяльності, а й потенціал подальшого розвитку. Таким чином формується багатовимірна модель оцінки, яка поєднує кількісні та якісні критерії, а також відображає як результативність, так і динаміку професійного зростання працівника. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки результати оцінювання безпосередньо впливають на кар'єрне просування, систему заохочень та планування подальшого розвитку.

Важливим напрямом удосконалення кадрових процесів є активна цифровізація управління персоналом. Впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу HR-адміністрування дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість кадрових процедур і зменшити рівень бюрократичного навантаження. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає створення електронної HR-системи громади, яка функціонуватиме як єдина база даних про всіх працівників органів місцевого самоврядування.

Суттєвим заходом є формування та розвиток кадрового резерву як системного інструменту підготовки майбутніх керівників і фахівців ключових напрямів. Кадровий резерв повинен бути структурованим за функціональними блоками (фінанси, юридична сфера, соціальний захист, управління інфраструктурою, адміністративні послуги) та супроводжуватися індивідуальними програмами розвитку. Це дозволить забезпечити безперервність управлінських процесів і зменшити ризики кадрового дефіциту.

Ще одним важливим напрямом є удосконалення системи мотивації персоналу. Окрім традиційного матеріального стимулювання, слід активніше застосовувати нематеріальні стимули: визнання результатів роботи, участь у стратегічних проєктах, можливості професійного навчання, гнучкі форми розподілу завдань. Це сприятиме формуванню внутрішньої мотивації та підвищенню залученості працівників.

Також необхідно посилити інституційну спроможність кадрової служби громади шляхом підвищення кваліфікації відповідальних працівників, впровадження сучасних HR-інструментів та методик управління персоналом, а також розвитку співпраці з регіональними центрами підвищення кваліфікації. Це дозволить забезпечити методичну підтримку всіх кадрових процесів.

Таблиця 3.2

Практичні заходи підвищення ефективності управління службовою кар'єрою в
Коршівській територіальній громаді

Напрямок удосконалення	Конкретний захід	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Кар'єрне планування	Впровадження індивідуальних кар'єрних планів	HR-анкети, плани розвитку, щорічні співбесіди	Прогнозованість кар'єрного зростання
Оцінювання персоналу	Запровадження системи КРІ для посадових осіб	Показники ефективності, звітність, рейтинги	Об'єктивність оцінювання діяльності
Цифровізація HR	Створення електронної кадрової системи	HRM-платформа, електронні реєстри	Прозорість і автоматизація кадрових процесів
Кадровий резерв	Формування резерву за ключовими напрямками	Конкурсний відбір, навчальні програми	Підготовка майбутніх керівників
Мотивація персоналу	Розширення нематеріальної мотивації	Премії, участь у проєктах, визнання	Підвищення залученості працівників
Професійний розвиток	Системне підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, тренінги, стажування	Зростання компетентностей
Інституційна спроможність	Посилення кадрової служби	Навчання HR-відповідальних, методичні рекомендації	Ефективне управління персоналом

Складено автором на основі [43].

Отже, запропоновані практичні заходи формують комплексну модель удосконалення системи службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді, яка базується на поєднанні стратегічного планування, цифровізації, прозорого оцінювання та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів, підвищити мотивацію посадових осіб і створити умови для сталого професійного розвитку в системі місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

Зарубіжний досвід організації та розвитку службової кар'єри в органах місцевого самоврядування свідчить, що ефективність публічної служби забезпечується поєднанням меритократичного добору, прозорих конкурсних процедур, безперервного професійного навчання та чітких механізмів кар'єрного зростання. У країнах ЄС (Франція, Німеччина, Польща) кар'єрні моделі базуються на нормативно закріплених стандартах, що забезпечує передбачуваність розвитку та мінімізує суб'єктивізм, тоді як у Північній Європі домінує результат-орієнтований підхід із розвиненою горизонтальною мобільністю. У Великій Британії та США широко застосовуються індивідуальні плани розвитку, контрактні форми зайнятості та KPI-оцінювання ефективності.

Удосконалення системи службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді має передбачати підвищення публічності кадрової політики шляхом створення окремого розділу «Кадрова політика» на офіційному сайті, розвиток горизонтальної кар'єри через участь у проєктах і робочих групах, запровадження системи безперервного професійного навчання та формування кадрового резерву за ключовими напрямками. Важливим є також впровадження регулярного оцінювання результативності працівників і щорічного кадрового звіту, що дозволить перейти до більш аналітичного та прозорого управління персоналом.

Запропоновані практичні заходи формують цілісну модель вдосконалення системи службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді, що ґрунтується на поєднанні кар'єрного планування, цифровізації кадрових процесів, об'єктивного оцінювання результативності, розвитку кадрового резерву. Реалізація цих заходів дозволить підвищити прозорість і передбачуваність кар'єрного зростання посадових осіб, забезпечити ефективніше використання людських ресурсів та сформувати умови для безперервного професійного розвитку персоналу, що сприятиме зміцненню управлінської спроможності органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження організаційно-правових засад службової кар'єри в місцевому самоврядуванні. Проведений аналіз дав змогу встановити, що службова кар'єра посадових осіб місцевого самоврядування є не лише процесом посадового просування, а складною системою професійного розвитку, правового статусу, управлінської відповідальності, оцінювання результатів службової діяльності, мотивації та кадрового планування. Її ефективність безпосередньо впливає на якість роботи органів місцевого самоврядування, рівень довіри населення до місцевої влади, спроможність територіальних громад реалізовувати власні повноваження та забезпечувати належний рівень публічних послуг.

У першому розділі було розкрито теоретико-правові засади службової кар'єри в органах місцевого самоврядування. Встановлено, що службова кар'єра в системі публічної служби має багатовимірний характер і включає правовий, організаційний, професійний та соціальний аспекти. У вузькому розумінні вона проявляється як послідовність займаних посад, підвищення рангу, розширення службових повноважень і зростання рівня відповідальності. У широкому розумінні службова кар'єра охоплює весь процес професійного становлення посадової особи, зокрема вступ на службу, адаптацію, підвищення кваліфікації, оцінювання, участь у кадровому резерві, мотивацію та можливість службового просування.

З'ясовано, що нормативно-правове регулювання службової кар'єри в органах місцевого самоврядування має багаторівневу структуру. Його основу становлять Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», трудове законодавство та підзаконні нормативно-правові акти. Особливе значення має новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» №

3077-IX, який закладає сучасніший підхід до професійної, політично неупередженої та ефективної служби в інтересах територіальних громад. За інформацією НАДС, цей закон набирає чинності не раніше ніж через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану, що актуалізує потребу завчасної підготовки органів місцевого самоврядування до нової моделі кадрового управління.

У межах дослідження встановлено, що основними принципами службової кар'єри посадових осіб місцевого самоврядування є законність, професіоналізм, компетентність, політична неупередженість, рівність доступу до служби, прозорість, відкритість, стабільність і соціальна захищеність. Саме ці принципи визначають зміст кар'єрного розвитку та формують вимоги до кадрової політики органів місцевого самоврядування. Водночас їх практична реалізація залежить від дієвості конкретних механізмів, зокрема конкурсного добору, присвоєння рангів, атестації, оцінювання результатів службової діяльності, професійного навчання, кадрового резерву та системи стимулювання.

У другому розділі проаналізовано організаційні механізми формування та розвитку службової кар'єри. Доведено, що кадрове планування є базовим елементом управління службовою кар'єрою, оскільки саме воно дозволяє визначити потребу органу місцевого самоврядування у працівниках відповідної кваліфікації. Кадрове планування охоплює аналіз штатної чисельності, визначення вакантних посад, прогнозування кадрових ризиків, формування вимог до посад, організацію конкурсного добору, професійне навчання, кадровий резерв і підготовку працівників до майбутнього службового просування. Для невеликих громад це має особливе значення, оскільки кадровий дефіцит у фінансовому, юридичному, земельному, соціальному чи адміністративному напрямках може суттєво вплинути на якість управління громадою.

Встановлено, що конкурсні процедури є важливим інструментом забезпечення рівного доступу до служби та формування професійного

кадрового складу. Конкурс виконує добірну, гарантійну, професіоналізаційну та антикорупційну функції. Його ефективність залежить від чіткості кваліфікаційних вимог, публічності оголошень, об'єктивності оцінювання кандидатів, прозорості роботи конкурсної комісії та обґрунтованості прийнятого рішення. Формальний конкурс не забезпечує реальної якості кадрового складу, тоді як професійно організований добір створює основу для подальшої службової кар'єри.

Окрему увагу приділено оцінюванню службової діяльності та професійному розвитку посадових осіб. Обґрунтовано, що оцінювання повинно бути не каральною процедурою, а управлінським інструментом, який дає змогу визначити сильні сторони працівника, виявити професійні прогалини, сформувати індивідуальну траєкторію навчання та ухвалити обґрунтоване кар'єрне рішення. Професійний розвиток має бути безперервним, практично орієнтованим і пов'язаним із реальними функціями посадової особи. Значущість цього напряму підтверджується статистикою НАДС: у 2024 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації навчання пройшли 130 526 публічних службовців, з них 57 948, або 44,4%, становили посадові особи місцевого самоврядування.

Доведено, що мотивація та стимулювання є важливою умовою розвитку службової кар'єри. Матеріальне стимулювання, зокрема посадовий оклад, надбавки, премії та доплати, залишається базовим елементом мотивації. Водночас для органів місцевого самоврядування, особливо сільських громад, не менш важливими є нематеріальні стимули: професійне навчання, участь у проєктах, публічне визнання результатів роботи, наставництво, довіра керівництва, горизонтальна кар'єра та залучення до стратегічного розвитку громади. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підтримувати професійну зацікавленість посадових осіб навіть за обмежених бюджетних ресурсів.

У третьому розділі проведено аналіз службової кар'єри на прикладі Коршівської територіальної громади. Встановлено, що Коршівська громада є

сільською територіальною громадою Коломийського району Івано-Франківської області, до складу якої входять 8 населених пунктів: Коршів, Казанів, Ліски, Жукотин, Богородичин, Михалків, Лісна Слобідка та Черемхів. За даними Gromada.info, населення громади становить 9239 осіб, а офіційна картка громади подає деталізовані дані за населеними пунктами, що дозволило здійснити прикладний кадровий аналіз.

Аналіз кадрового складу Коршівської громади показав, що громада має базову управлінську структуру, яка включає керівництво, фінансовий, соціальний, юридичний, організаційний, комунально-інвестиційний напрями, а також старостинські округи. Водночас встановлено, що кадрова система функціонує в умовах значного навантаження. За відкритими даними, на офіційному сайті громади відображено обмежену кількість посадових осіб, а один структурний підрозділ може поєднувати кілька складних функцій, зокрема житлово-комунальне господарство, інвестиції та соціально-економічний розвиток. Це свідчить про потребу в багатофункціональності працівників, постійному професійному навчанні та розвитку горизонтальної кар'єри.

У процесі аналізу виявлено низку проблем в організації службової кар'єри в Коршівській територіальній громаді. До них належать недостатня публічність кадрових процедур, відсутність окремого структурованого розділу про кадрову політику на офіційному сайті, обмежені можливості вертикального просування, ризик перевантаження окремих працівників, потреба у системному професійному навчанні, недостатня видимість кадрового резерву та потреба в адаптації локальних кадрових актів до положень Закону № 3077-IX.

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення системи управління службовою кар'єрою в Коршівській ТГ. До них належать створення на сайті громади окремого розділу «Кадрова політика», запровадження щорічного плану професійного розвитку персоналу, формування дієвого кадрового резерву за ключовими напрямами, розвиток горизонтальної кар'єри через участь працівників у проєктах і робочих групах,

удосконалення оцінювання службової діяльності, прив'язка результатів оцінювання до навчання та мотивації, а також проведення аудиту локальних кадрових актів відповідно до нової моделі служби в органах місцевого самоврядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані пропозиції можуть бути використані органами місцевого самоврядування, зокрема Коршівською сільською радою, для вдосконалення кадрової політики, підвищення прозорості службового просування, розвитку професійного навчання, зменшення кадрових ризиків і підвищення якості управління людськими ресурсами. Запропоновані заходи не потребують значного фінансового навантаження, проте дозволяють перейти від формального ведення кадрової документації до аналітичного управління службовою кар'єрою.

Отже, службова кар'єра в місцевому самоврядуванні повинна розвиватися як системний, прозорий і професійно орієнтований процес. Її ефективність залежить від узгодженості правового регулювання, кадрового планування, конкурсних процедур, оцінювання, професійного навчання, мотивації та практичних потреб конкретної територіальної громади. Для Коршівської ТГ першочерговими завданнями є підвищення відкритості кадрової політики, розвиток професійного потенціалу посадових осіб, створення кадрового резерву та підготовка до впровадження Закону України № 3077-IX. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню професійного, стабільного й мотивованого кадрового корпусу місцевого самоврядування.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління та публічна служба : підручник / за ред. О. Ю. Оболенського. – Київ : КНЕУ, 2011. – 414 с.
2. Кравченко В. В. Публічна служба в Україні: навч. посіб. – Київ : Атіка, 2017. – 256 с.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (зі змінами та доповненнями).
4. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 564 с.
5. Колесніков О. В. Управління персоналом у публічній службі : монографія. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 312 с.
6. Битяк Ю. П. Державне управління в Україні : підручник. – Харків : Право, 2010. – 576 с.
7. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ від 15.10.1985 (ратифікована Україною 15.07.1997).
8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами та доповненнями).
9. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (зі змінами та доповненнями).
10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (зі змінами та доповненнями).
11. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами та доповненнями).
12. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями).
13. Деякі питання реалізації права на службу в органах місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169.
14. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (зі змінами та доповненнями).

15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами та доповненнями).
16. Кравченко В. В. Публічна служба в Україні: навч. посіб. – Київ : Атіка, 2017. – 256 с.
17. Битяк Ю. П. Державне управління в Україні : підручник. – Харків : Право, 2010. – 576 с.
18. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами та доповненнями).
19. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями).
20. Деякі питання реалізації права на службу в органах місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169.
21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20> (дата звернення: 09.01.2026).
22. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 09.01.2026).
23. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України від 06.07.2005 № 2747-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2747-15> (дата звернення: 09.01.2026).
24. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 11.01.2026).
25. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 11.01.2026).

26. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.01.2026).

27. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 12.01.2026).

28. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17> (дата звернення: 12.01.2026).

29. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 12.01.2026).

30. Виборчий кодекс України : Кодекс України від 19.12.2019 № 396-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/396-20> (дата звернення: 20.02.2026).

31. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 23.02.2026).

32. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 25.02.2026).

33. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/268-2006-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2026).

34. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2026).

35. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/974-2017-%D1%80> (дата звернення: 02.03.2026).

36. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1206-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80> (дата звернення: 10.03.2026).

37. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v203-859-19> (дата звернення: 12.03.2026).

38. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16> (дата звернення: 12.03.2026).

39. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0439-16> (дата звернення: 12.03.2026).

40. Впровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування» // Національне агентство України з питань державної служби : офіц. вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 13.03.2026).

41. Впровадження Закону № 3077 «Про службу в органах місцевого самоврядування» // Національне агентство України з питань державної служби : офіц. вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/vprovadzhennia-zakonu-3077-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 13.03.2026).

42. Нормативно-правові акти щодо впровадження Закону № 3077 // Національне агентство України з питань державної служби : офіц. вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/vprovadzhennia-zakonu-3077-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/normatyvno-pravovi-akty> (дата звернення: 13.03.2026).

43. Методичні рекомендації щодо впровадження Закону № 3077 // Національне агентство України з питань державної служби : офіц. вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/metodychni-rekomendatsii-shchodo-vprovadzhennia-zakonu-3077> (дата звернення: 14.03.2026).

44. Публічний звіт Голови НАДС за 2024 рік. Київ : НАДС, 2024. 55 с.
URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2024/zvit_NADS_2024_a.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
45. Портал управління знаннями : офіц. вебсайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).
46. Професійне навчання // Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (дата звернення: 16.03.2026).
47. Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: як впровадити легко : презентаційні матеріали. Київ : Всеукраїнська асоціація громад, 2024. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/04/%D0%AF%D0%BA-%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8-%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%BE-%D0%97%D0%A3-%D0%9F%D0%A0%D0%9E-%D0%A1%D0%9B%D0%A3%D0%96%D0%91%D0%A3-%D0%92-%D0%9E%D0%9C%D0%A1-12.04.2024.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).
48. Коршівська територіальна громада : офіц. вебсайт. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 16.03.2026).
49. Картка громади // Коршівська територіальна громада : офіц. вебсайт. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/structure/> (дата звернення: 16.03.2026).
50. Посадові особи // Коршівська територіальна громада : офіц. вебсайт. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/persons/> (дата звернення: 16.03.2026).
51. Старости // Коршівська територіальна громада : офіц. вебсайт. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/starosta-19-49-17-28-06-2020/> (дата звернення: 18.03.2026).
52. Відділ житлово-комунального господарства, інвестицій та соціально-економічного розвитку // Коршівська територіальна громада : офіц. вебсайт. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/viddil-zhitlovokomunalnogo->

- gospodarstva-investicij-ta-socialnoekonomichnogo-rozvitku-21-19-17-28-06-2020/ (дата звернення: 18.03.2026).
53. Стратегія розвитку // Коршівська територіальна громада : офіц. вебсайт. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-13-19-24-14-07-2025/> (дата звернення: 18.03.2026).
54. Коршівська громада // Gromada.info : портал об'єднаних громад України. URL: <https://gromada.info/gromada/korshivska/> (дата звернення: 18.03.2026).
55. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31(70), № 2. С. 18-23. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/5.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
56. Думін Р. Механізм формування кадрового потенціалу органів публічної влади // Аграрна економіка. 2024. Т. 17, № 2. С. 53-62. URL: https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_2/AE-17_2_6.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
57. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах сучасних викликів // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
58. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців в умовах реформування публічного управління // Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 20. С. 496-517. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/355/313/496> (дата звернення: 20.03.2026).
59. Шестак І. П. Професіоналізація посадових осіб органів місцевого самоврядування як чинник розвитку територіальних громад // Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 4. С. 13-18. URL:

<https://ir.nmu.org.ua/bitstreams/71ea4021-3b92-4aa4-9a03-34c8d376d0fa/download>

(дата звернення: 21.03.2026).

60. Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба як адміністративно-правова категорія // Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 22-2. С. 191-196. URL: https://legalnovels.in.ua/journal/22-2_2024/34.pdf (дата звернення: 21.03.2026).

61. Серьогін С. М. Меритократичний підхід до добору на публічну службу: реалії та перспективи // Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5, № 3-4. С. 37-45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/338/340/> (дата звернення: 26.03.2026).

62. Колесников О. Оптимізація діяльності служб управління персоналом на публічній службі в Україні // Наука онлайн: міжнародний електронний науковий журнал. 2024. № 11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/state-administration/2024/11/01-37/> (дата звернення: 26.03.2026).

63. Руденко О. М. Актуальні проблеми у сфері публічного управління: професійний розвиток державних службовців // Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 116-122. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

64. Служба в органах місцевого самоврядування: адміністративно-правові аспекти регулювання // Держава та регіони. Серія: Право. 2021. № 2. С. 78-83. URL: https://law.stateandregions.zp.ua/archive/2_2021/15.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

65. Публічна служба: вектори реформування в умовах воєнного стану : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 19 черв. 2025 р. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2025. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/2025/07/publiczna-sluzhba-materialy-konf.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).

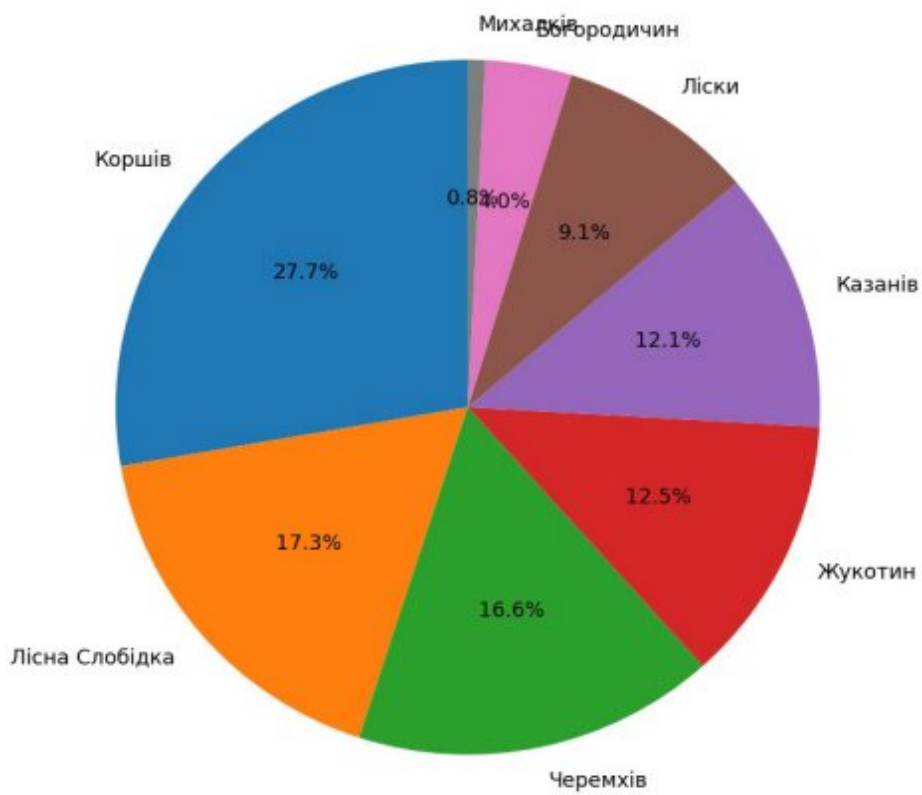
66. Центр надання адміністративних послуг. URL: <https://korshivskagromada.gov.ua/centr-nadannya-administrativnih-poslug-09-05-43-31-01-2022/> (дата звернення: 10.04.2026).

67. Сприндис С. І. Організація місцевого самоврядування у країнах ЄС з огляду на досвід Франції та Польщі. *Часопис цивілістики : наук.-практ. журн.* / редкол.: Є. О. Харитонов (голов. ред.), О. І. Харитонova (заст. голов. ред.), К. Г. Некіт (відп. секр.) [та ін.] ; НУ "ОЮА". Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 39. С. 41-49.67

ДОДАТКИ

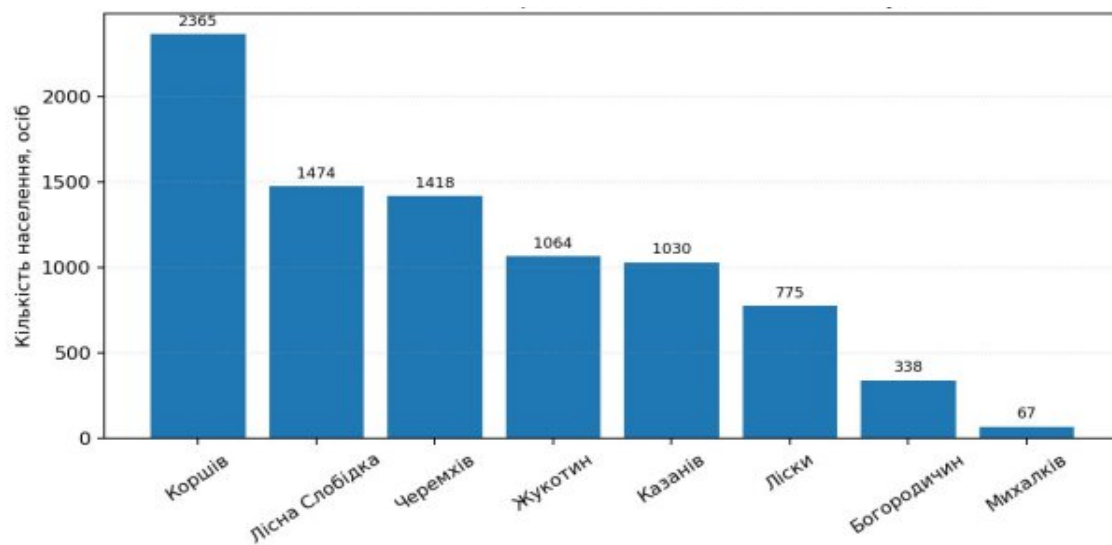
Додаток А

Частка населених пунктів у загальній чисельності населення громади



Додаток Б

Розподіл населення Коршівської ТГ за населеними пунктами



Додаток В

Електронні звернення до окремих посадових осіб Коршівської ТГ

