

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ
СЛУЖБИ УКРАЇНИ»**

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

В'юнник Діана Іванівна

Керівник: викл. каф.
публічного управління та адміністрування
Мушанська В.В.

Рецензент: доц. каф. менеджменту та
бізнес-адміністрування
Григорук І.І.

Івано-Франківськ - 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	6
1.1. Теоретичні підходи до трактування кар'єрного процесу в публічній службі	6
1.2. Кар'єрний розвиток державного службовця в системі кадрової політики.....	10
1.3. Механізми та інструменти управління кар'єрним процесом у державній службі.....	14
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КАР'ЄРНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ	19
2.1. Нормативно-правове забезпечення кар'єрного просування державних службовців в Україні.....	19
2.2. Кадровий потенціал та можливості кар'єрного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування.....	22
2.3. Практика формування та реалізації кар'єрних траєкторій у Пасічнянській сільській раді.....	26
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	34
3.1. Проблеми та обмеження кар'єрного розвитку державних службовців на рівні територіальних громад.....	34
3.2. Управлінські інструменти розвитку кар'єрного потенціалу персоналу Пасічнянської сільської ради.....	39
3.3. Формування прозорих кар'єрних траєкторій у системі державної служби.....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Еволюція системи публічного управління України відбувається в умовах адміністративної перебудови, цифровізації управлінських процесів, євроінтеграції та функціонування держави в режимі воєнного стану. Підвищення професійного рівня державних службовців постає пріоритетним напрямом зміцнення управлінського потенціалу, формування стійкого адміністративного фундаменту та удосконалення рішень. Кар'єрний процес за даних умов набуває значення механізму відтворення кадрового потенціалу, інструмента формування управління та показника зрілості держави. Структура кар'єрного процесу налічує конкурсні процедури, оцінювання результативності, професійне навчання, кадровий резерв і механізми службової мобільності. Динаміка наведених складових напряму пов'язана з якістю адміністративної культури та рівнем довіри громадян до публічної влади. Нормативну основу кар'єрного просування формує Закон України «Про державну службу», процедурну деталізацію здійснюють акти Кабінету Міністрів України, а управління - Національне агентство України з питань державної служби. Проте на рівні територіальних громад виявлено дисбаланс між вимогами та фактичними можливостями кар'єрної мобільності, обмеженість ресурсів професійного розвитку, вплив соціальних та економічних чинників на кадрову стабільність. Наявність вакантних посад, нерівномірність кадрового розподілу, дефіцит фахівців у сферах цифрового управління та стратегічного планування актуалізують потребу аналізу кар'єрного процесу з позицій управлінської теорії, теорії людського капіталу та сучасних підходів до управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Науковий дискурс у сфері публічного управління виявляє збільшення досліджень кар'єрної мобільності, фахових моделей, лідерського потенціалу та кадрового резерву. Публікації українських і зарубіжних дослідників, таких як В.Олуйко [75], Г.Мамчур [63], Є.Грайнер [18], Л.Мосора [64], Н.Сорокіна [135], О.Линдюк [58], Н.Павлик [109], Н.Поліщук [110], О.Нечосіна [68], О.Онуфрієнко

[76], О.Прудус [108], О.Стець [136] та ін., розкривають структурні, функціональні та інституційні складові службового розвитку. Проте питання об'єднання правових механізмів, організаційних чинників і мотиваційних стратегій у єдину модель кар'єрного управління на територіальному рівні потребує теоретичного тлумачення та аналізу. Державні виклики на сучасному етапі, процеси делегування влади та відбудови громад формують запит на прозорі кар'єрні шляхи, конкурентні кадрові місця та стратегічне управління професійним зростанням службовців.

Метою дослідження постає аналіз особливостей кар'єрного процесу в системі державної служби України та розроблення напрямів його вдосконалення на територіальному рівні.

Для виконання мети дослідження було визначено наступні **завдання**:

1. розкрити теоретичні засади кар'єрного процесу в публічній службі;
2. проаналізувати нормативні, правові та організаційні механізми кар'єрного зростання;
3. дослідити кадровий потенціал і формування кар'єрних траєкторій на територіальному рівні;
4. виявити проблеми та обмеження кар'єрного розвитку в органах місцевого самоврядування;
5. обґрунтувати напрями формування прозорої моделі управління кар'єрним процесом.

Об'єктом дослідження є кар'єрний процес у системі державної служби України, а **предметом** - інституційні, правові та управлінські особливості формування кар'єрних траєкторій державних службовців.

В роботі використано такі **методи дослідження**, як синтез, системний підхід, структурний, функціональний і статистичний метод, порівняльний, нормативний, правовий та управлінський аналіз.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури. У першому розділі висвітлено теоретичні засади дослідження кар'єрного

процесу; у другому здійснено аналіз кар'єрних процесів на територіальному рівні та досліджено практику Пасічнянської сільської ради; у третьому сформульовано напрями вдосконалення кар'єрного процесу. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки друкованого тексту; список використаних джерел налічує 149 найменувань.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Теоретичні підходи до трактування кар'єрного процесу в публічній службі

Дослідження поняття кар'єрного процесу в публічній службі крізь соціальний, політичний і законодавчий наукові підходи формує методологічну основу його тлумачення як управлінського феномена, зведеного у структуру суспільного поділу праці, механізми поділу та систему владно-управлінських відносин. Професійне зростання виступає елементом відтворення адміністративного порядку та функціонування державного апарату, а кар'єра виявляє процес просування по службових позиціях, який регламентується правовими нормами та процедурами відбору [54, с. 34]. Зміст процесу пов'язаний із реалізацією публічної влади, управлінських рішень і впливу на суспільні процеси. Службова діяльність втілює державну волю через адміністративну практику, тоді як професійна мобільність у публічній службі набуває впорядкованого характеру [72]. Посадова позиція є організаційною одиницею інституції, через яку проявляється статус службовця та визначається обсяг делегованих владних повноважень. Функціонування посади визначається системою прав та обов'язків, а її структура налічує порядок створення, конкурсні механізми заміщення, оцінювання діяльності та дисциплінарні режими [145, с. 17]. Ієрархія посад визначає організаційну складову органу влади, а службове просування в її межах відображає принципи інституційного відтворення управлінського апарату, де структурний та функціональний підходи надають можливість розглядати публічну службу як системно організований елемент державного механізму, а її організаційна злагожденість проявляється у стабільності посадових ролей та чіткому розподілі компетенцій. Кар'єрна динаміка в даній системі відображає не лише особистий розвиток службовця, а й механізм надання стабільності узгоджуючись із потребами управлінської

системи у відтворенні професійних кадрів. Посадова ієрархія одночасно слугує інструментом координації та контролю, виконуючи розподіл управлінської відповідальності, а кар'єрний процес долучається в роботу адміністративної вертикалі, де його правова впорядкованість створює умови для стабільності державного управління.

Виконавча дисципліна в системі публічної служби характеризує якість виконання посадових повноважень та ступінь нормативної впорядкованості управлінської діяльності. Зміст виконавчої дисципліни налічує точність дотримання посадових інструкцій, регламентів, управлінських рішень і стратегічних програм. Вчасне виконання завдань виступає показником організаційної ефективності, тоді як чіткість реалізації рішень відображає рівень адміністративної культури інституції. Дисциплінарні показники тісно пов'язані з професійною мотивацією службовців та їх цінностями [37, с. 154]. Мотивація службовців пов'язана з ототожненням працівника з місією органу влади: адміністративна культура визначає стандарти поведінки в службовій діяльності, а мотиваційна - реалізується через кадрові стратегії, системи заохочень і можливості професійного розвитку [31, с. 33]. Психологічний клімат у колективі впливає на якість виконання управлінських функцій, тоді як матеріальне чи ресурсне забезпечення стабілізує дисципліну. Через мотиваційні механізми формальне виконання обов'язків перетворюється на результативну управлінську діяльність, а професійна підготовка посадових осіб набуває значення в умовах модернізації адміністративних систем [140, с. 44]. Рівень компетентності визначає спроможність працювати з управлінськими завданнями. Дисципліна визначає процедурний порядок функціонування органу влади, а ефективність залежить від координації діяльності структурних підрозділів. Індивідуальна відповідальність поєднується з колективною відповідальністю інституції, що формує корпоративну модель службової поведінки [144]. Нормативно-правові акти професіоналізації спрямовують службовців на дотримання етичних стандартів, залучаючи дисциплінарні вимоги у кар'єрний розвиток [19, с. 94].

Дотримання службової дисципліни впливає на темпи просування по службі, а кар'єрний процес у даному вимірі виступає показником професійної надійності.

Дослідження кар'єри у публічній службі сформувало розгалужену теоретичну основу котра поєднує соціологічні, політологічні, економічні та управлінські підходи. Соціологічні концепції розглядають службове просування як форму вертикальної мобільності, політологічні - через призму владної ієрархії, економічні - у контексті сегментації ринку праці, а управлінські моделі акцентують увагу на кадровому розвитку інституцій [4]. Класична бюрократична теорія М.Вебера трактує службове просування як раціоналізований рух по ієрархічних рівнях, де формалізовані процедури забезпечують професійний відбір, а компетентнісні критерії визначають легітимність підвищень [51, с. 376]. Організаційна перспектива А.Чендлера пов'язує ускладнення управлінських структур із розвитком посадових траєкторій, відзначаючи, що зростання масштабів організацій супроводжується спеціалізацією функцій [57, с. 29]. Дослідження Дж.Лорша, П.Лоуренса та Дж.Вудворда демонструють, що стабільність залежить від упорядкованості кар'єрних моделей, а чіткість процедур просування впливає на передбачуваність кадрових рішень [11, с. 33]. Науковий дискурс розглядає поняття «кар'єра» як динамічну систему професійного розвитку, котра налічує статусні та ціннісні виміри. Професійна кар'єра публічних службовців виявляє взаємодію особистих стратегій із організаційними можливостями. Методологічні трансформації 1990-х років розширили дослідницькі горизонти шляхом залучення західних теорій [117, с. 23]. Концепції професійної ідентичності сприяли розумінню мотиваційних механізмів, а кар'єра почала розглядатися як показник соціального й економічного просування та процес професійного становлення [20, с. 112].

Кар'єрний процес постає науковою категорією, де його системний аналіз реалізується через концепт побудови надійної системи професійної діяльності публічних службовців. Наведений підхід зосереджений на вивченні генези та еволюції службових структур [40, с. 119]. Професійна діяльність розглядається як функціональна система, розвиток якої відбувається через взаємодію кількох

підсистем. Організаційно-правова підсистема визначає нормативну основу діяльності, функціонально-компетенційна - зміст управлінських завдань, інституційна надає стабільність посадових ролей, а психологічна пов'язана з мотивацією та професійною ідентичністю. Взаємодія розглянутих компонентів формує архітектуру публічної служби і орієнтується на реалізацію стратегічних цілей держави [41, с. 16]. Генезис системи відображає формування професійних стандартів та інституціоналізацію службових ролей, а розвиток компетентнісних моделей виступає його складовою, де ресурсне забезпечення діяльності визначає функціональну спроможність системи. Етимологія терміна «кар'єра» походить від латинського «*carrus*» - «колісниця», символіка якої відображає поступ професійного життя [6]. Наукове визнання терміна відбулося на початку XIX ст. [7], а протиставлення компетентнісного накопичення і зовнішнього посадового просування отримало теоретичне трактування [7, с. 218]. Зарубіжні концепції підкреслюють узгодження індивідуальних та організаційних інтересів і досліджують формування професійної ідентичності. Безперервність саморозвитку розглядається як умова кар'єрної сталості; адаптація до інституційних змін розширює дослідницькі горизонти [118, с. 350]. Євроінтеграційна трансформація державного управління актуалізує потребу в модернізації кадрових і кар'єрних механізмів публічної служби. Якість управлінських рішень пов'язана з професійним рівнем службового корпусу, організаційна культура впливає на ефективність посадової структури. Науково обґрунтована організація посад створює структурований кар'єрний простір, у межах якого відбувається накопичення досвіду, а розвиток компетентностей супроводжує службове просування [119, с. 98]. Проте, проблематика взаємозв'язку професіоналізму та посадового розвитку досі недостатньо вивчена у науковому полі. Процедури оцінювання створюють доказову базу для кадрових рішень, а прогнозування переміщень підвищує стабільність системи. Службова кар'єра інтерпретується як уявлення працівника про професійну перспективу, виявляючи рівень трудового задоволення та налічуючи адміністративну відповідальність як складову [42, с. 515]. Інституційне планування розвитку

охоплює професійне навчання, а от адаптаційні механізми ефективно долучають у службу. Координація кадрових рішень узгоджує управління, а моніторинг ефективності коригує кар'єрні стратегії. Управління кар'єрою виступає як комплекс адміністративних та соціально-психологічних інструментів та залучається у систему управління людськими ресурсами. Орієнтація на результат поєднується з кадровою стабільністю, а в умовах трансформації дана модель підвищує інституційну спроможність державного управління [1, с. 13].

1.2. Кар'єрний розвиток державного службовця в системі кадрової політики

Кар'єрний розвиток державного службовця в межах кадрової політики держави доцільно розглядати як інституційний процес, який поєднує професійну підготовку, компетентний потенціал, організаційні інтереси державного органу та нормативно регламентовані процедури службового просування, що надає змогу аналізувати кар'єрну динаміку у контексті функціонування кадрових систем публічного управління. Кар'єрний розвиток виступає складовою відтворення адміністративного процесу та його професійної стабільності. Б.Тускман визначає кар'єрний розвиток як процес підвищення здатності особи до аналізу власних компетенцій, формування професійної самосвідомості та прийняття зважених рішень щодо посадового просування [120, с. 9]. У контексті державної служби тлумачення набуває розширеного змісту, оскільки містить в складовій готовність до виконання управлінських функцій, участь у виробленні політики та реалізації адміністративних рішень. Професійне зростання державного службовця пов'язане з потребами інституції у кваліфікованих управлінських кадрах, а компетентний розвиток узгоджується з вимогами посадових профілів. Відповідність індивідуального потенціалу функціональним завданням органу влади визначає траєкторію службового просування. Науковий підхід до кар'єрного розвитку передбачає поетапні аналітичні та практичні дії.

Аналіз доступних професійних можливостей здійснюється з урахуванням структурних та регіональних особливостей державної служби [6, с. 57].

Планування кар'єри входить до складу кадрової політики держави через формування траєкторій розвитку [43, с. 3]. Дослідження вертикальної кар'єри вказують на орієнтацію на управлінські та стратегічні компетенції, а переміщення на вищі рівні адміністративної ієрархії супроводжується розширенням владних повноважень, тоді як горизонтальна кар'єра виявляє функціональну мобільність у межах органу влади та формує багатопрофільний професійний досвід. Переміщення між підрозділами посилює адаптивність службовця, а варіативність професійного руху узгоджується з потребами кадрової політики [32, с. 226]. Взаємозв'язок індивідуального розвитку та ефективності органу влади набуває практичного значення, адже кар'єрний розвиток у даному контексті виступає інструментом оптимізації функціонування державної служби (табл. 1.1).

Реалізація кар'єрного розвитку державного службовця відбувається в межах системи управління людськими ресурсами, залученої у кадрову політику державних органів. Дана система спрямована на формування кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати функціональні завдання публічного управління [65, с. 205]. Професійний відбір персоналу виступає початковим етапом кар'єрної траєкторії, а планування вакантних посад пов'язане з аналізом організаційних потреб. Визначення критеріїв відбору відображає компетентнісні моделі державної служби, тоді як розробка методик оцінювання створює інструментальну базу для кадрових рішень [46, с. 96]. Джерела комплектування кадрів визначають якість кадрового резерву. Менеджери з персоналу координують процес кадрового наповнення інституції, що є прогнозуванням кадрових потреб. Забезпечення органів влади фахівцями відповідної кваліфікації стабілізує управлінську діяльність, а раціональне розміщення кадрів впливає на ефективність реалізації державної політики [44, с. 12].

Таблиця 1.1.

Елементи кар'єрного розвитку, їх сутність та функції.

Структурний елемент кар'єрного розвитку	Сутність	Складові та прояви	Функція у кадровій політиці
Інституційна природа кар'єрного розвитку	Розглядається як системний процес у межах держслужби	Підготовка, компетентності, інтереси органу, нормативні процедури	Відтворення адміністративного корпусу, інституційна стабільність
Особистісно-професійний вимір	Орієнтація на саморозвиток службовця	Самоаналіз, професійна ідентичність, управлінська готовність	Формування управлінського потенціалу
Узгодження індивідуального й інституційного	Співвіднесення компетенцій із потребами органу	Посадові профілі, функціональні завдання	Визначення траєкторії просування
Аналітико-планувальний етап	Свідоме проєктування кар'єри	Самооцінка, аналіз можливостей, регіональні умови	Планування кадрового розвитку
Типи кар'єрного руху	Форми службового просування	Вертикальна (ієрархічна), горизонтальна (функціональна)	Формування управлінського досвіду та мобільності
Система управління людськими ресурсами	Організаційне середовище реалізації кар'єри	HR-менеджмент, кадровий потенціал	Забезпечення ефективності публічного управління
Професійний відбір і добір кадрів	Стартовий механізм кар'єри	Конкурси, резерв, джерела комплектування	Якість кадрового складу
Оцінювання кандидатів	Інструменти визначення відповідності	Тестування, ситуаційні завдання, співбесіди	Обґрунтованість кадрових рішень
Нормативно-правові засади	Правове регулювання процедур	Законність, стандарти, регламенти	Легітимність призначень
Принципи конкурсного відбору	Базові правила кадрових процедур	Прозорість, рівний доступ, політична нейтральність	Довіра до держслужби
Антикорупційні та етичні механізми	Запобіжники зловживань	Доброчесність, конфлікт інтересів	Чесність кадрової політики
Результативність конкурсів	Наслідки відбору	Рейтингування, кадровий резерв	Довгострокове планування розвитку служби

Конкурсна процедура постає механізмом оцінювання професійних і ділових характеристик кандидатів, надаючи змогу визначити відповідність кваліфікаційним вимогам [33, с. 14]. Підготовчий етап передбачає аналіз вакансій та оприлюднення інформації, етап прийому заяв формує первинний масив кандидатів, а оцінювання здійснюється через тестування, завдання та співбесіди [45, с. 67]. Підсумкове рішення конкурсної комісії визначає кадрове призначення та впливає на формування кадрового резерву. Оптимізація чисельності службовців поєднується з раціональним використанням фонду оплати праці, а посадове просування категорій «Б» та «В» узгоджується з стратегічними кадровими планами [86]. Кар'єрний розвиток у наведеній моделі виступає інструментом відтворення управлінських ресурсів і поєднує установчі інтереси та професійні перспективи службовців.

Нормативно-правові та організаційні принципи конкурсного відбору формують основу кар'єрного розвитку державних службовців у системі кадрової політики, і регулюють стандарти оцінювання, процедури прийняття кадрових рішень та механізми формування кадрового потенціалу [34, с. 37]. Прозорість забезпечується публічним оприлюдненням інформації про вакансії та доступом до результатів конкурсів [65, с. 612]. Публічний характер процедур формує правомірність призначень, принцип рівного доступу гарантує однакові вимоги до кандидатів та зводить нанівець можливість дискримінації. Політична нейтральність кадрових рішень стабілізує державну службу, законність визначає межі повноважень конкурсних комісій, а доброчесність та антикорупційні запобіжники спрямовані на запобігання конфлікту інтересів [33, с. 81]. Надійність та валідність методів оцінювання гарантують об'єктивність результатів: комплексне оцінювання охоплює знання, аналітичні здібності та управлінські навички; ситуаційні завдання моделюють професійні виклики, а співбесіди надають змогу оцінити комунікаційні та професійні характеристики кандидатів [34, с. 12]. Порівняльний аналіз формує рейтингову ієрархію, результати конкурсу визначають подальші кар'єрні перспективи, а формування кадрового резерву пов'язується з довгостроковим плануванням розвитку служби.

Довіра до кадрової політики залежить від процедурної об'єктивності. Кар'єрний розвиток у даній системі виступає регламентованим процесом професійного зростання, котрий відображає взаємодію правових норм, організації та кадрових стратегій держави.

1.3. Механізми та інструменти управління кар'єрним процесом у державній службі

Механізми та інструменти управління кар'єрним процесом у державній службі формують систему управлінських, процедурних та організаційних практик, спрямованих на впорядкування професійного просування, раціональний розподіл кадрового потенціалу та підтримання функціональної стабільності державного апарату. Службова кар'єра державного службовця відбувається у межах нормативно закріпленої моделі, де кожен етап професійного руху підпорядкований правовим актам, адміністративним регламентам і процедурним стандартам, що мінімізує довільність кадрових рішень та підвищує інституційну передбачуваність [77]. Кар'єрний процес реалізується через сукупність формалізованих процедур, до яких належать конкурсні відбори, призначення, складення присяги, рангове просування, атестаційні оцінювання, переведення між посадами та припинення служби, причому кожна процедура має чітко визначену правову основу та алгоритм застосування [82]. Нормативно-правове регулювання визначає кваліфікаційні параметри посад, вимоги до професійного досвіду, освітнього рівня та компетентнісного профілю, а також встановлює часові межі перебування на окремих рівнях службової ієрархії. Інституційна архітектура кар'єри охоплює класифікацію посад, визначення суб'єктів призначення та процедури проходження служби, формуючи юридично впорядковане середовище професійного зростання [26]. Управління кар'єрним процесом здійснюється через поєднання планувальних, оцінювальних і координаційних інструментів, спрямованих на синхронізацію кадрових рішень із функціональними потребами

органів влади. Кар'єрне планування базується на аналітиці професійного потенціалу, результативності службової діяльності та готовності до виконання складніших управлінських функцій. Атестаційні процедури дозволяють фіксувати динаміку розвитку, визначати відповідність посадовим вимогам і формувати підстави для подальших кадрових рішень [52, с. 73].

Законодавчо встановлений порядок проведення конкурсів та атестацій регламентує документальний супровід, критерії оцінювання та процедури апеляцій, створюючи систему правових гарантій для учасників кар'єрного процесу [126, с. 40]. Функціонування даних механізмів супроводжується розвитком інституційної культури дотримання процедур, підвищенням прозорості кадрових рішень та зміцненням довіри до системи державної служби. Кар'єрне управління залучає соціально-психологічні чинники професійної мотивації, орієнтації на службове зростання та готовності до виконання більш відповідальних функцій. Формування індивідуальних траєкторій розвитку здійснюється на основі поєднання особистісного потенціалу та організаційних потреб. Інституційне середовище кар'єри доповнюється системою кадрового резерву, яка відображає перспективних службовців і створює умови для їх підготовки до вищих посад. Ротаційні механізми розширюють функціональний досвід, допомагають опануванню суміжних напрямів діяльності та підвищенню адаптивності до структурних змін. Стажувальні програми забезпечують засвоєння процедур прийняття рішень і розширюють міжвідомчу взаємодію. Оцінювання компетентностей поєднується з професійним навчанням, спрямованим на усунення виявлених прогалин [127, с. 21], а планувальні інструменти кар'єри координують часові горизонти посадового просування з довгостроковими кадровими потребами інституцій. Соціально-психологічний супровід передбачає наставництво, професійне консультування та адаптаційні підходи, спрямовані на зміцнення професійної ідентичності [73]. У підсумку механізми управління кар'єрним процесом функціонують як багаторівнева система регуляції, що поєднує правові, організаційні та кадрово-технологічні

інструменти, орієнтовані на стійкість державної служби та результат публічного управління [128].

Кар'єрне просування державного службовця здійснюється через поєднання адміністративних процедур, кадрових технологій та мотиваційно-поведінкових підходів, котрі формують цілісну систему управлінського впливу на професійний рух персоналу. Узгодження інтересів держави та індивідуальних професійних орієнтирів відбувається в межах нормативно визначених процедур, де результативність службової діяльності безпосередньо узгоджується з можливостями посадового зростання [69, с. 176]. Оцінювання у кар'єрному процесі охоплює не лише формалізовані показники знань і досвіду, а й стратегічне мислення, аналітичну спроможність, управлінську ініціативу та здатність діяти в умовах невизначеності. Мотиваційна складова кар'єри відображає орієнтацію на професійне вдосконалення, готовність до відповідальності та прагнення розширити управлінські повноваження [53, с. 51]. Поряд із формальними процедурами функціонують інструменти неформальної підтримки, зокрема наставництво, коучингові практики та участь у спеціалізованих освітніх програмах. Планування індивідуальних кар'єрних траєкторій здійснюється через зіставлення компетентнісного профілю службовця з функціональними потребами органу влади. Службовець бере участь у формуванні власних професійних цілей, розробці програм розвитку та оцінюванні кар'єрних можливостей у взаємодії з керівництвом [84, с. 87], що знижує ризик професійної деградації та підвищує задоволеність службовою діяльністю [139, с. 24]. Соціально-психологічні інструменти управління кар'єрою охоплюють діагностику особистісних характеристик, рівня саморегуляції, готовності до керівництва та ефективності командної взаємодії. Вертикальні та горизонтальні переміщення розширюють управлінський досвід і формують різноспрямовану професійну компетентність [13]. Системи оцінювання та атестації дозволяють формувати індивідуалізовані профілі розвитку та коригувати кар'єрні маршрути відповідно до результатів службової діяльності. А нормативно-правове регулювання встановлює стандарти

компетентності, процедурні алгоритми та гарантії дотримання прав службовця [129].

Формалізація кар'єрних процедур поєднується з інституційною підтримкою професійного розвитку, спрямованою на забезпечення довгострокової службової ефективності. Кар'єра виконує функцію розвитку професійної культури, управлінської відповідальності та спроможності персоналу, а підготовка до керівних посад супроводжується оцінкою управлінської готовності та організаційної зрілості [149, с. 13]. Психологічна підготовка спрямована на розвиток емоційної стійкості, управлінської свідомості та здатності до ефективної взаємодії [4, с. 48]. Управління кар'єрним процесом доповнюється цифровими кадровими технологіями, інформаційними системами обліку компетентностей та моніторинговими інструментами оцінки результативності. Аналітика кадрових даних дозволяє прогнозувати посадові зростання та оптимізувати використання людського потенціалу. Безперервний моніторинг професійного розвитку забезпечує динамічну модель кадрового управління, адаптовану до інституційних трансформацій. Сукупність наведених механізмів та інструментів формує систему регулювання кар'єрного процесу, орієнтовану на зміцнення інституційної спроможності державної служби та підвищення ефективності публічного управління.

Висновки до розділу I

Кар'єрний процес у державній службі являє собою складну соціально-інституційну систему, в якій професійна мобільність службовців тісно пов'язана з функціонуванням державного апарату, правовими нормами та організаційною структурою. Посадова організація визначає обов'язки, повноваження та відповідальність, тоді як механізми від конкурсного відбору до атестації формують систему управління кар'єрою, об'єднуючи індивідуальні траєкторії розвитку з потребами органів влади. Кар'єрний розвиток охоплює оцінку компетенцій, підбір персоналу та формування кадрового резерву, що забезпечує відповідність потенціалу службовця організаційним вимогам. Конкурси, ротації, стажування та оцінка результативності створюють прозору систему просування, поєднуючи мотиваційні, соціально-психологічні та адаптаційні чинники, що дозволяє усунути «кар'єрні глухі кути» й сприяє розвитку мобільності, компетентності та довіри до системи державної служби.

Механізми управління кар'єрою налічують адміністративні процедури, правові норми, організаційні рішення та мотиваційні фактори, реалізуючи стратегічне управління людським потенціалом. Законодавство, стандарти компетентності, наставництво та навчальні програми підвищують адаптаційну спроможність службовців і стабільність організаційних процесів, а соціально-психологічний супровід, оцінка мотивації та розвиток лідерських компетенцій формують високий рівень професійної підготовки та здатність до інновацій. У даному контексті службова кар'єра виступає стратегічним інструментом розвитку державної служби, де формальні процедури та інституційні механізми забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу та підвищення продуктивності органів влади.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КАР'ЄРНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення кар'єрного просування державних службовців в Україні

Нормативно-правове забезпечення кар'єрного просування державних службовців в Україні формується сукупністю законодавчих та підзаконних актів, які регулюють проходження державної служби, підвищення на посадах, професійний розвиток і контрольні процедури [107]. Закон України «Про державну службу» визначає правові засади функціонування корпусу державних службовців, порядок вступу на службу, просування та припинення службових відносин, а також регулювання рангової ієрархії [77, ст. 490]. У межах даного акта закріплюються вимоги до професійної компетентності, етичної поведінки, дотримання антикорупційних норм і службової дисципліни, що формує правові передумови службового руху. Інституційна організація просування на державній службі реалізується через конкурсні процедури добору, оцінювання результатів службової діяльності, атестаційні заходи та кваліфікаційні перевірки. Оцінювання результатів службової діяльності використовується як правовий інструмент визначення відповідності займаній посаді та встановлення підстав для подальшого підвищення [56]. Застосування таких процедур формує юридично визначений порядок кадрових рішень, у межах якого службовий розвиток набуває формалізованого характеру.

Підзаконне регулювання конкретизується постановами Кабінету Міністрів України, серед яких №246 від 25 березня 2016 року «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [86], №243 «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» [87], №306 «Питання присвоєння рангів державних службовців» [88], №640 від 23 серпня 2017 року [89], №106 від 6 лютого 2019 року [90] та №1039 від 4 грудня 2019 року [91]. У сукупності наведені акти визначають процедури

конкурсного відбору, оцінювання, професійного навчання та дисциплінарного реагування, формуючи узгоджені правила кадрового руху. Галузеве законодавство спеціального характеру, зокрема закони «Про судоустрій і статус суддів» [92], «Про дипломатичну службу» [93], «Про Національне антикорупційне бюро України» [94], «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами» [95], «Про Бюро економічної безпеки України» [96], визначає окремі підходи до службового просування з урахуванням функціональної специфіки відповідних органів. Додатковий регулятивний вплив справляють норми трудового та соціального законодавства, зокрема КЗпПУ та закони «Про відпустки» [97], «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [98], «Про колективні договори і угоди» [99], «Про оплату праці» [100], «Про охорону праці» [101], «Про правовий режим воєнного стану» [102], «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [103], які визначають умови проходження державної служби.

Поєднання загального та спеціального правового регулювання формує узгоджену нормативну основу службового розвитку, в межах якої кадрові процедури набувають уніфікованого характеру, а оцінювання результатів діяльності - стандартизованого підходу. Наведений стан правового регулювання підвищує визначеність кадрових рішень і зменшує можливість довільного трактування процедур призначення та просування. Кар'єрне просування державних службовців реалізується через поєднання процесів професійного розвитку та результатів діяльності. Розвиток професійних компетентностей відбувається через навчання, виконання складних управлінських завдань і взаємодію між органами влади, що поступово формує необхідний рівень управлінських умінь і досвіду. Посадове підвищення відображає результат професійного зростання, тоді як рангові присвоєння фіксують місце службовця в ієрархії та рівень відповідальності. Статусна складова проявляється через обсяг повноважень, управлінський вплив і професійне визнання [5]. У законодавчому регулюванні відсутнє нормативне визначення понять «кар'єра державного

службовця», «кар'єрний потенціал» та «кар'єрне зростання» [130, с. 142], що ускладнює довгострокове кадрове планування. У наукових напрацюваннях обґрунтовується потреба унормування зазначених категорій через внесення змін до Закону України «Про державну службу» та підготовку окремих нормативних рішень щодо регулювання кар'єрного розвитку [143].

Оцінювання результатів службової діяльності функціонує як інструмент визначення професійної придатності, формування кадрового резерву та обґрунтування рішень щодо просування. Атестаційні процедури, щорічне оцінювання та кваліфікаційні перевірки формують документальну основу для кадрових рішень. Конкурсні відбори, тестування та перевірка кандидатів здійснюються відповідно до актів Кабінету Міністрів України, НАДС та міжвідомчих нормативних документів [115]. Практична реалізація зазначених процедур супроводжується низкою труднощів, серед яких недостатній рівень цифровізації кадрових процесів, обмежене фінансування професійного навчання, формалізований характер підвищення кваліфікації та нерівномірність можливостей горизонтального переміщення [55, с. 310]. Додатково впливають диспропорції в оплаті праці, суб'єктивність у преміюванні та окремі прояви політичного впливу на конкурсні процедури [74, с. 97]. У період воєнного стану застосування тимчасових призначень без конкурсного відбору послаблює мотиваційні стимули професійного розвитку. Стан кадрового забезпечення залишається ускладненим: на початок 2024 року вакантними залишалися понад 39 тис. посад із 206 тис. штатних одиниць [27]. В даних умовах оновлення правового регулювання, удосконалення цифрових інструментів кадрового управління, перегляд підходів до стимулювання та прозорості процедур набувають значення напрямів подальшого розвитку службового просування державних службовців в Україні.

2.2. Кадровий потенціал та можливості кар'єрного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування формується під впливом інституційних, професійно-освітніх, соціальних, психологічних та управлінських характеристик персоналу, сукупність яких визначає спроможність муніципальної служби реалізовувати владні повноваження на територіальному рівні. Його структура охоплює рівень фахової підготовки, досвід публічного адміністрування, аналітичні компетентності, етичні стандарти службової поведінки та взаємодію з громадою [9, с. 57]. Функціональна ефективність муніципальних інституцій перебуває у прямій залежності від якісних характеристик кадрового складу, здатності працівників до планування, управління ресурсами та реалізації регіональних програм розвитку [6]. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації виступають інструментами відтворення професійного ресурсу, орієнтованими на поглиблення управлінських знань і практичних навичок. Освітні траєкторії службовців реалізуються через інститути післядипломної освіти, короткострокові програми, дистанційні платформи, тренінги та наставницькі моделі професійної адаптації.

Наукові напрацювання Н.Гончарук [15], О.Линдюк [58], Р.Рудніцької [112], С.Зелінського [35], Н.Алюшиної [2], Л.Прудиус [15], О.Петроє та ін. [79] висвітлюють концептуальні підходи до модернізації кадрового ресурсу муніципальної служби. Дослідницький дискурс зосереджується на оптимізації професійного розміщення та розвитку службовців. Методологічні підходи орієнтовані на об'єднання управління людськими ресурсами з довгостроковими цілями територіального розвитку. Кадровий потенціал розглядається як відкрита та динамічна система, здатна змінюватись під впливом економічних, демографічних та управлінських чинників. Соціальні та економічні умови територій визначають можливості залучення висококваліфікованих фахівців, а організаційна спроможність муніципалітетів впливає на масштаби інвестування

у професійний розвиток персоналу [33, с. 84]. Нормативно-правове середовище формує умови кадрової політики, тоді як цифровізація управлінських процесів змінює вимоги до компетентнісного профілю службовців. Розвиток електронного врядування потребує цифрової грамотності та навичок роботи з аналітичними системами. Кадровий потенціал межує з якістю надання адміністративних і соціальних послуг, а рівень довіри населення до органів влади значною мірою залежить від професійності та компетентності посадових осіб [131, с. 23]. Аналітика кадрового складу дозволяє виявляти дисбаланси у кваліфікаційній структурі та визначати пріоритети професійного розвитку. Оцінювання компетентностей формує методологічну основу для планування кар'єрних траєкторій, а мотиваційні механізми сприяють стабільності трудових колективів та підвищенню залученості персоналу. Інституційна підтримка професійного зростання забезпечує збереження та оновлення кадрового ресурсу. Комплексний підхід до розвитку персоналу підвищує управлінську результативність муніципальних органів і зміцнює спроможність громад реалізовувати довгострокові стратегії територіального розвитку [15].

Можливості кар'єрного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування визначаються взаємодією зовнішніх соціально-економічних процесів та внутрішньоорганізаційних управлінських механізмів. До зовнішнього середовища належать демографічна динаміка, міграційні тенденції, стан локальних ринків праці, інвестиційна привабливість територій та правові трансформації [70]. Внутрішній вимір охоплює кадрову стратегію, фінансові можливості професійного навчання, системи оцінювання діяльності, організаційну культуру та управлінську ієрархію. Поєднання розглянутих чинників формує траєкторії службового просування, професійної мобільності та посадового підвищення [23]. Планування кар'єри поєднується з кадровим прогнозуванням і стратегічними документами розвитку громад, а оцінювання результативності діяльності створює основу для просування по службі. Програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток управлінських, правових, фінансових, економічних та цифрових компетентностей [67, с. 132].

Державна кадрова політика формує нормативні межі професійного зростання службовців, а прозорі конкурсні процедури забезпечують доступ до посад для фахівців із різним професійним досвідом. Цифрові HR-платформи оптимізують управління кадровими даними та моніторинг професійного розвитку [113]. Наставництво, семінари та воркшопи формують практичний вимір професійної соціалізації. Система мотивації поєднує матеріальні стимули з інструментами нематеріального визнання, а програми професійного навчання поєднуються із потребами муніципального управління. Кадровий потенціал налічує професійно-кваліфікаційні, психологічні та трудові характеристики службовців. Управління персоналом базується на аналізі кадрового складу, плануванні розвитку та контролі результативності [124, с. 32]. Водночас плинність кадрів, дефіцит соціальних гарантій та корупційні ризики ускладнюють забезпечення кар'єрної стабільності. Диспропорції між звільненнями та призначеннями, за даними НАДС у 2019-2020 роках, свідчать про необхідність підвищення прозорості кадрових рішень [10]. Політичний вплив на кадрові процедури деформує професійну мотивацію, а недостатня розробка стратегії навчання обмежує підготовку до інноваційних управлінських функцій [10]. Міжнародний досвід демонструє різні моделі кар'єрного просування. У Франції таблиці просування структурують ранню кар'єрну динаміку [49, с. 42]. В Німеччині випробувальні періоди поєднуються з кваліфікаційними іспитами, у Японії щорічні тести стимулюють безперервний професійний розвиток, а у Великій Британії сертифікаційні анкети деталізують результати службової діяльності. Ірландська модель PAS централізує добір і розвиток персоналу [142], а сінгапурська практика 100 годин щорічного навчання підсилює компетентнісний ресурс [28]. Адаптація наведених підходів у муніципальному управлінні України розширює можливості кар'єрного зростання. Інтеграція цифрових систем оцінювання підвищує прозорість кадрових рішень, а комплексна кадрова політика формує стабільні професійні траєкторії та зміцнює інституційну спроможність органів місцевого самоврядування [123, с. 56].

Подальше удосконалення управління службовою мобільністю в органах місцевого самоврядування доцільно розглядати через архітектуру розвитку службовців, у якій поєднуються вертикальні та горизонтальні траєкторії професійного зростання, результати регулярного оцінювання компетентностей, індивідуальні плани професійного розвитку та кадрові потреби територіальної громади. У межах даної архітектури кар'єрне просування набуває послідовного характеру, коли кожен етап професійного становлення узгоджується з рівнем підготовки, практичними результатами діяльності та готовністю до виконання складніших управлінських завдань. Вагому роль відіграє узгодження освітніх траєкторій із реальними запитами муніципального управління, що надає змогу поєднувати індивідуальні професійні інтереси з довгостроковими цілями розвитку громади. Послідовність кар'єрного просування доцільно описати через логіку взаємопов'язаних управлінських дій. Початковим етапом виступає оцінювання рівня професійних і управлінських компетентностей, а також виявлення потенціалу службовця до виконання ширшого кола функцій. Надалі формується індивідуальна траєкторія професійного розвитку, у якій визначаються напрями навчання, розвиток управлінських навичок і залучення до проєктної діяльності. Наступний етап пов'язаний із реалізацією навчальних і практичних заходів, серед яких участь у тренінгах, стажуваннях, наставницьких програмах та виконання завдань підвищеної складності. Після всього наведеного здійснюється повторне оцінювання результатів діяльності, під час якого аналізується динаміка професійного зростання та ступінь готовності до розширення посадових обов'язків. Завершальним етапом виступає прийняття управлінського рішення щодо службового просування, що супроводжується подальшим зворотним зв'язком і корекцією індивідуальних планів розвитку.

Управління кар'єрними процесами в сучасних умовах дедалі більше спирається на інструменти сучасного HR-менеджменту, які підвищують прозорість кадрових рішень та точність оцінювання персоналу. Серед таких інструментів місце посідають компетентнісні профілі посад, що дають змогу чітко зіставляти вимоги до посади з фактичним рівнем підготовки працівника.

Використання підходу оцінювання 360 градусів дає можливість отримувати багатоканальний зворотний зв'язок щодо результатів службової діяльності. КРІ-та OKR-підходи застосовуються для вимірювання результативності роботи та узгодження індивідуальних завдань із цілями органу влади. Значну роль займають центри оцінювання персоналу, які дають змогу моделювати управлінські ситуації та виявляти управлінський потенціал. Формування кадрового резерву та планування наступництва посад підсилює стабільність кадрової структури. Використання цифрових HR-платформ і аналітики кадрових даних дає можливість відстежувати динаміку професійного розвитку та прогнозувати потреби у навчанні. Додатково застосовуються електронні інструменти добору персоналу, адаптаційні програми для новопризначених працівників, наставництво, коучинг, а також психометричні методики, що дають змогу глибше оцінювати поведінкові та управлінські характеристики службовців.

2.3. Практика формування та реалізації кар'єрних траєкторій у Пасічнянській сільській раді

Дослідження формування та реалізації кар'єрного зростання у Пасічнянській сільській раді засвідчує існування моделі професійного просування, залученої у реальні управлінські процеси органу місцевого самоврядування. Адміністративна структура установи поєднує ієрархічні та функціональні лінії службового просування, у межах яких посадове зростання супроводжується розширенням управлінського досвіду. Практика службової ротації функціонує як інструмент накопичення міжсекторальної експертизи у сфері бюджетного адміністрування, земельних відносин, соціальної політики та інфраструктурного планування [104]. Емпіричні дані свідчать, що службовці, які проходили кілька функціональних сегментів управлінської діяльності, характеризуються вищим рівнем управлінської адаптивності [85]. Оцінка професійного зростання здійснюється на основі діагностики компетентностей, що налічує результати виконання службових обов'язків, аналітичні здібності та

ефективність взаємодії з громадськістю [58]. Атестаційні процедури проводяться циклічно та супроводжуються розробкою програм професійного розвитку, котрі вносять у стратегічні документи ради. Залучення службовців до грантових і партнерських проєктів створює додатковий рівень складності виконуваних завдань. Участь у даних ініціативах розширює компетенції через освоєння механізмів фінансового планування, підготовки донорської звітності та адміністрування проєктів. Динаміка службового просування працівників, залучених до зовнішніх програм, виявляє стабільну позитивну тенденцію. Індивідуальні програми розвитку коригуються відповідно до змін у нормативно-правовому середовищі місцевого самоврядування [17, с. 20]. Кадровий відбір у межах ради здійснюється за поєднанням конкурсних процедур та використання внутрішнього резерву посад. Відсутність формалізованих програм коучингу частково компенсується горизонтальними механізмами передачі досвіду, а внутрішні тренінгові сесії, організовані у партнерстві з регіональними адміністративними структурами, створюють практично орієнтоване навчальне середовище. Ротаційна мобільність дозволяє службовцям накопичувати досвід управління ресурсами різного виду [67]. Освітня активність працівників передбачає проходження сертифікаційних курсів з публічного адміністрування та спеціалізованих програм підвищення кваліфікації. Дані кадрового моніторингу свідчать, що службовці, які мають структуровані кар'єрні плани, досягають посадових змін на 35-40% швидше [116], що підтверджує ефективність планування професійного розвитку. Синхронізація розвитку кадрового потенціалу з бюджетними та нормативно-правовими механізмами посилює інституційну стабільність органу, а програми розвитку управлінського лідерства формують внутрішнє наставницьке середовище. Соціологічні опитування персоналу вказують на залежність рівня професійної активності від мотиваційних стимулів. Професійний поступ співробітників узгоджується з їх участю у стратегічному плануванні громади [29, с. 153]. Організаційна культура ради заохочує обмін прикладним досвідом, створюючи основу для формування індивідуалізованих траєкторій службового розвитку.

Ефективність реалізації кар'єрних напрямів руху в Пасічнянській сільській раді обумовлюється комплексом інституційних, інформаційних та комунікаційних чинників функціонування адміністративного апарату. Доступ службовців до систематизованих масивів управлінських даних створює основу для раціонального планування професійного поступу [105, с. 94]. Інформаційні ресурси налічують бюджетні аналітичні матеріали, програми соціально-економічного розвитку та документи проєктної діяльності. Використання даних ресурсів підвищує точність прогнозування індивідуальних кар'єрних траєкторій. Аналітичні методи оцінювання внутрішньої мобільності дозволяють виявляти сегменти потенційного службового зростання. Міжвідомчі консультації слугують платформою для професійної залученості працівників. Особи, залучені до таких форматів взаємодії, демонструють підвищений рівень інституційної присутності. Комбіновані моделі оцінки компетентностей поєднують формалізовані атестації з поведінковими показниками результативності, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність кадрових рішень [132, с. 82]. Регулярне надання професійного фідбеку узгоджується з динамікою розвитку навичок персоналу. Участь у міжмуніципальних ініціативах допомагає набуттю практики стратегічного управління ресурсами. Службовці, залучені до таких проєктів, демонструють підвищену управлінську гнучкість. Результати внутрішніх оцінювань підтверджують зв'язок між систематичним навчанням і динамікою посадового просування. Наставницькі практики забезпечують управлінську спадковість у межах інституції, а узгодження індивідуальних кар'єрних планів із стратегічними пріоритетами громади підвищує ефективність адміністративної діяльності [38, с. 13]. Внутрішні документи та протоколи робочих груп створюють доказову базу для моніторингу професійного розвитку. Залучення службовців до стратегічних сесій підвищує їх нормативно-правову обізнаність. Працівники з розвиненими аналітичними компетентностями швидше адаптуються до фінансових змін громади. Комунікаційна інфраструктура ради забезпечує середовище постійного професійного діалогу, де службова мобільність набуває прогнозованого характеру [45]. Інституційна сталість

кадрового складу зростає паралельно з розвитком освітніх і консультаційних механізмів. Для розуміння виявлених особливостей доцільно звернутися до порівняльного аналізу.

З метою поглиблення практичного аналізу кар'єрного процесу в системі державної служби України доцільним є використання порівняльного підходу. Аналіз динаміки розвитку державної служби України у 2019-2023 роках свідчить про наявність як позитивних змін, так і стійких проблем. Загальна чисельність державних службовців у 2019 році становила близько 209 тис. осіб, тоді як у 2023 році цей показник скоротився до приблизно 168 тис і означає зменшення майже на 19-20%, що пов'язано з оптимізацією структури органів влади та наслідками воєнного стану [а]. Частка посад, які заміщуються за конкурсом, у 2019 році перевищувала 80%, однак у 2022 році через воєнний стан проведення конкурсів було тимчасово призупинене, що призвело до збільшення частки призначень поза конкурсною процедурою до понад 60%, тоді як у 2023 році відновлення конкурсних процедур дозволило знизити цей показник до приблизно 35-40% [41]. Середній вік державних службовців в Україні становить близько 42 років, причому частка осіб віком до 35 років не перевищує 25%, що свідчить про недостатній рівень оновлення кадрового складу [156]. Упродовж 2020-2023 років спостерігається поступове розширення програм підвищення кваліфікації, зокрема частка службовців, які проходять навчання щорічно, зростає з приблизно 48% до 65%, однак ці показники залишаються нерівномірними залежно від рівня органу влади [19]. Рівень плинності кадрів у центральних органах виконавчої влади коливається в межах 12-18% на рік, тоді як на місцевому рівні цей показник є нижчим і становить близько 8-10%, що пояснюється меншою мобільністю персоналу [80]. На прикладі органів місцевого самоврядування, зокрема Пасічнянської сільської ради, спостерігається обмежена кількість можливостей для кар'єрного зростання, оскільки штатна структура є відносно стабільною, а кількість посад обмеженою.

У країнах ЄС частка посад, які заміщуються через відкриті конкурси, стабільно перевищує 95%, а у таких країнах, як Німеччина, Франція та Польща,

цей показник наближається до 100%. Середній вік державних службовців у країнах ЄС становить близько 44-45 років, однак частка молодих фахівців віком до 35 років є вищою, ніж в Україні, і коливається в межах 30-35%, що свідчить про ефективні механізми залучення молоді [60]. У країнах Європейського Союзу система професійного навчання державних службовців має системний характер. За оцінками OECD/SIGMA, безперервний професійний розвиток є стандартною вимогою сучасної європейської моделі державної служби, хоча рівень охоплення навчанням суттєво варіюється між країнами [81]. Рівень плинності кадрів у державному секторі країн ЄС є нижчим і становить у середньому 5-8% на рік, що вказує на вищий рівень стабільності кадрового складу [19]. Важливою відмінністю є також рівень оплати праці, який у середньому у 3-4 рази перевищує аналогічні показники в Україні [142]. У ЄС широко застосовуються цифрові інструменти управління персоналом, що автоматизовує значну частину кадрових процедур. У порівнянні з цим в Україні цифровізація кадрових процесів лише набирає обертів і не охоплює всі рівні державної служби.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє сформулювати висновки щодо сучасного стану кар'єрного процесу в системі державної служби України. Встановлено, що, незважаючи на зростання частки службовців, які проходять професійне навчання, до рівня близько 65%, цей показник залишається нижчим порівняно з країнами ЄС, де він перевищує 80%, що вказує на необхідність подальшого розвитку системи підвищення кваліфікації. Висока частка позитивних оцінок результатів діяльності в Україні, яка перевищує 70%, свідчить про недостатню об'єктивність оцінювання та обмежений вплив цього інструменту на кар'єрне просування. Порівняльний аналіз показує, що різниця у рівні плинності кадрів між Україною та країнами ЄС становить у середньому 5-10 відсоткових пунктів, що вказує на нижчу стабільність кадрового складу в українських умовах. Значне відставання спостерігається також у рівні оплати праці; це знижує конкурентоспроможність державної служби України на ринку праці та ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців. Дослідження на рівні місцевого самоврядування, зокрема на прикладі Пасічнянської сільської

ради, підтверджує, що обмеженість кадрових ресурсів та невелика кількість посад стримують можливості кар'єрного зростання, що є типовою проблемою для територіальних громад. У таких умовах підвищення ефективності кар'єрного процесу потребує посилення зв'язку між результатами діяльності та просуванням по службі, а також розширення доступу до програм професійного розвитку. Важливим напрямом є подальша цифровізація кадрових процедур, що дозволить підвищити прозорість та зменшити вплив суб'єктивних факторів. З огляду на курс європейської інтеграції України, доцільним виступає поступове впровадження підходів, які довели ефективність у країнах ЄС, з урахуванням національних особливостей. Отримані результати свідчать про те, що подальше вдосконалення кар'єрного процесу має базуватися на змінах, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.



Рис. 2.1. Структура чинників формування та реалізації кар'єрного зростання у Пасічнянській сільській раді

*Джерело: складено автором

Практична реалізація кар'єрних траєкторій у Пасічнянській сільській раді здійснюється через систему інструментів управління персоналом, спрямовану на забезпечення довгострокового професійного розвитку службовців. Внутрішні

навчальні модулі охоплюють публічне адміністрування, фінансове управління, земельне регулювання та планування інфраструктури [60]. Службовці, котрі беруть участь у систематичних тренінгах, проявляють підвищену готовність до управлінських трансформацій. Наставницькі програми виступають як механізм передачі практичного адміністративного досвіду. Адаптація новопризначених працівників у межах наведеної системи відбувається швидше. Міжвідомчі проєкти за участю зовнішніх експертів формують навички ресурсного прогнозування та командної координації. Аналітичні здібності службовців зростають пропорційно інтенсивності участі в проєктах. Внутрішня статистика виявляє прискорення посадового просування на 20-25% серед активних учасників навчальних програм [106]. Тренінгові модулі спрямовані на розвиток управлінського мислення та переговорної компетентності. Сертифікаційні освітні програми забезпечують відповідність професійних профілів сучасним стандартам публічної служби. Систематичне навчання стимулює мотивацію до службової мобільності. Оцінювання результатів тренінгів здійснюється через поєднання кількісних і якісних показників, що дозволяє коригувати індивідуальні кар'єрні стратегії. Участь у роботі координаційних комісій допомагає розвитку навичок колективного управління [61, с. 120], а робота у міжструктурних групах забезпечує набуття досвіду ухвалення рішень у складних адміністративних ситуаціях. Внутрішні програми розвитку персоналу функціонують як безперервний цикл професійного вдосконалення, де моніторинг кадрової еволюції базується на цифрових системах обліку та прогнозування [62, с. 44]. Автоматизовані платформи підвищують точність оцінювання компетентностей на 15-20% [133]. Цифровізація кадрових процедур посилює прозорість управлінських рішень, адже інтегровані бази даних забезпечують формування прогнозних моделей професійного зростання. Інформаційна підтримка сприяє стабільності динаміки посадового розвитку, а от внутрішній аудит навчальних програм дає змогу оперативно коригувати освітні траєкторії. Використання цифрових інструментів кадрового моніторингу формує науково верифіковану основу для прогнозування кадрових потреб [134, с. 247].

Сукупність освітніх, проєктних та аналітичних механізмів утворює приклад прикладної моделі реалізації кар'єрних траєкторій у системі місцевого самоврядування.

Висновки до розділу II.

Нормативно-правове упорядкування кар'єрного просування державних службовців в Україні забезпечує основу для системного розвитку кадрового потенціалу, поєднуючи законодавчі принципи з процедурами оцінювання, навчання та стимулювання. Водночас відсутність чіткого визначення термінів «кар'єрний потенціал» та «кар'єрне зростання», низький рівень цифровізації, формальний підхід до підвищення кваліфікації та суб'єктивність у процесі преміювання знижують ефективність реалізації кар'єрних механізмів. В умовах воєнного стану та кадрового дефіциту виникає додатковий виклик щодо вдосконалення нормативної бази, впровадження прозорих процедур оцінювання та системи фінансового й соціального стимулювання. Аналіз кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, зокрема Пасічнянської сільської ради, свідчить, що ефективне кар'єрне зростання забезпечується через системне планування траєкторій, розробку індивідуальних планів розвитку, проведення тренінгів, наставництво та залучення до проєктної діяльності. Впровадження цифрових платформ, прозорих конкурсних процедур та використання міжнародних практик управління персоналом сформує компетентний кадровий резерв, підвищить мотивацію працівників і покращить ефективність надання публічних послуг. Комплексний підхід дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно адаптуватися до змін, реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати сталий розвиток громад.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Проблеми та обмеження кар'єрного розвитку державних службовців на рівні територіальних громад

Після Революції гідності 2014 року кадрові процеси у публічному секторі України зазнали суттєвих інституційних змін, що відобразилося на механізмах професійного просування в територіальних громадах. Переформатування системи державного управління супроводжувалося переосмисленням підходів до кадрових призначень, проте на практиці тривалий час зберігалася залежність від політичної кон'юнктури та змін владних еліт. Кадровий склад органів місцевої влади формувався під впливом політичних вподобань керівництва, що позначалося на стабільності службової кар'єри та довгостроковості професійних траєкторій [22, с. 11]. Призначення на посади часто здійснювалися на основі суб'єктивних управлінських рішень, без дотримання стандартизованих процедур оцінювання компетентності, що призводило до високої плинності персоналу, створювало нестійкість кадрового середовища та обмежувало прогнозованість професійного розвитку. Часті зміни керівництва супроводжувалися кадровими ротаціями, що не мали стратегічного підґрунтя та не враховували накопичений професійний досвід службовців [11]. Політичні впливи на кадрову політику призводили до диспропорцій у розподілі кваліфікованих фахівців між громадами, поглиблюючи нерівність управлінського потенціалу територій. Поширення корупції під час призначень і звільнень посилювало інституційну нестабільність та знижувало довіру до процедур кар'єрного просування. Відсутність довгострокового кадрового планування ускладнювала формування сталих професійних траєкторій і стримувала інституційний розвиток громад. Формування кадрового резерву відбувалося фрагментарно, без узгодження з реальними потребами органів місцевого самоврядування [78]. Визначення пріоритетів у доборі персоналу залишалося дискреційним правом керівництва,

що знижувало рівень формалізації кадрової політики. Відсутність уніфікованих процедур оцінювання професійних компетентностей призводила до нерівномірного професійного розвитку службовців. Професійні стандарти мали декларативний характер і не завжди впливали на управлінські рішення, а політична мінливість ускладнювала планування довгострокових кар'єрних стратегій та формування стабільних управлінських команд [148, с. 39]. Недостатня прозорість критеріїв відбору створювала ризики для якості управлінських процесів у громадах. Висока плинність персоналу обмежувала інституційну пам'ять та передачу професійного досвіду, а от невідповідність розподілу кадрів функціональним завданням органів влади знижувала ефективність ухвалення управлінських рішень [36]. Відсутність системної політики підвищення кваліфікації поглиблювала розрив між теоретичною підготовкою і практичними потребами управління. Спостереження засвідчують, що результативність реформ значною мірою залежить від стабільності кадрового складу на місцевому рівні. Формування професійно спроможного кадрового потенціалу залишалося одним із провідних стратегічних завдань розвитку територіальних громад [3, с. 8].

Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, спричинила зміну функціональної структури місцевого самоврядування, розширивши управлінські повноваження громад і підвищивши вимоги до професійної спроможності посадових осіб. Муніципальні органи отримали розширені компетенції у сферах бюджетного планування, стратегічного розвитку, управління інфраструктурою та надання соціальних послуг, що істотно ускладнило зміст їх діяльності. Існуючий кадровий ресурс не завжди відповідав новому обсягу функцій, особливо у сільських та селищних громадах, де дефіцит кваліфікованих управлінців набув системного характеру [78, с. 64]. Низька привабливість служби у громадах стримувала приплив молодих спеціалістів, орієнтованих на професійне зростання. Формальна наявність вищої освіти не гарантувала сформованості практичних управлінських компетентностей. Спостерігалася невідповідність освітніх профілів реальним посадовим обов'язкам, що ускладнювало виконання

функцій розширеного управлінського циклу. Значна частина службовців не мала спеціалізованої підготовки у сфері публічного адміністрування [47, с. 55]. Процес адаптації новопризначених працівників здійснювався без належного методичного супроводу, що гальмувало їх професійну залученість в управлінське середовище. Брак системно вибудованих програм підвищення кваліфікації звужував можливості для формування прикладних управлінських компетентностей. Посадові обов'язки передбачали наявність комплексних знань у правовій, фінансовій, соціальній та адміністративній сферах. Водночас рівень відповідності кадрового потенціалу новим управлінським викликам залишався недостатнім [8]. На рівні територіальних громад фактично не впроваджувалося стратегічне планування професійного зростання та кар'єрних траєкторій. Непрозорі механізми призначення на посади підсилювали інституційну нестабільність системи управління: висока плинність кадрів у поєднанні з недостатнім рівнем професійної підготовки негативно позначалася на якості управлінських рішень [66, с. 96]. Розширення обсягу повноважень супроводжувалося пропорційним зростанням потреби у спеціалізованих знаннях і компетентностях. Відсутність сформованого кадрового резерву ускладнювала оперативне заповнення вакантних посад. Наукові дослідження наголошують на необхідності створення інтегрованої системи професійного навчання для посадових осіб місцевого самоврядування. Інституційна спроможність територіальних громад перебувала у прямій залежності від якості кадрового забезпечення. Дефіцит належним чином підготовлених фахівців стримував повноцінну реалізацію стратегічних програм розвитку, а кадрові обмеження поступово перетворювалися у чинник, що уповільнював темпи здійснення адміністративних реформ [3, с. 8].

Проблема плинності кадрів набула актуальності в новостворених територіальних громадах, де кадрові механізми фактично вибудовувалися з початкового рівня. Слабо розвинена інфраструктура професійної підготовки ускладнювала повноцінне включення новопризначених службовців у складні управлінські процедури. Брак спеціалізованих програм професійного розвитку

звужував можливості для формування та зміцнення компетентностей. Станом на 01 січня 2016 року лише 3,1% державних службовців і 3,5% посадових осіб місцевого самоврядування володіли профільною освітою у сфері державного управління чи місцевого самоврядування. Курси підвищення кваліфікації охоплювали всього 9% від загальної кількості посадових осіб [111, с. 37]. Наведений показник професійної підготовленості обмежував становлення управлінської експертизи на місцевому рівні. Розширення спектра повноважень громад зумовлювало підвищення вимог до компетентності персоналу, проте освітня інфраструктура не відповідала темпам інституційних трансформацій. Відсутність сформованого кадрового резерву посилювала управлінську нестійкість, а значна плинність кадрів ускладнювала передачу досвіду та знань серед службовців. Непослідовний і фрагментарний характер навчання стримував розвиток практичних управлінських умінь. Суб'єктивний характер ухвалення кадрових рішень демотивував працівників і послаблював їх орієнтацію на тривалу службу. Відсутність чітких процедур оцінювання компетентностей ускладнювала стратегічне планування професійного зростання [137, с. 36]. Професійні стандарти мали переважно рекомендаційний характер і не встановлювали обов'язкових критеріїв для просування по службі. Низький рівень мотивації посилював ризики звільнень і кадрової нестабільності. Брак системного підходу до планування кар'єри гальмував процеси стабілізації кадрового складу. Обмежені можливості доступу до програм навчання та перепідготовки звужували перспективи професійного розвитку. Недостатній рівень підготовленості безпосередньо позначався на ефективності виконання управлінських функцій. Запровадження індивідуалізованих «дорожніх карт» професійної траєкторії розглядалося як механізм кадрової стабілізації [3, с. 82]. Водночас їх практична реалізація залишалася мінімальною через ресурсні обмеження та організаційні труднощі. Сукупний вплив зазначених чинників формувалася структурні бар'єри для повноцінного кар'єрного розвитку в територіальних громадах.

Вікова структура працівників органів місцевого самоврядування характеризувалася зосередженням кадрів на стадіях початкового та середнього професійного розвитку, що супроводжувалося значною інтенсивністю кадрових ротацій. У 2014 році рівень плинності персоналу досягав 18,8%, що відчутно позначалося на безперервності та стабільності управлінських процесів. Трудовий стаж більшості службовців перебував у межах 5-15 років, проте просування по службі часто зумовлювалося неформалізованими чинниками [122]. Відсутність довгострокового стратегічного планування кар'єри ускладнювала ефективне управління кадровим потенціалом. Обмежене впровадження сучасних HR-технологій стримувало системний професійний розвиток персоналу. Недостатній рівень матеріального й нематеріального стимулювання послаблював мотивацію до підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Освітній рівень і спеціалізація працівників нерідко не відповідали практичним потребам службової діяльності. Суб'єктивний підхід до прийняття кадрових рішень сприяв дисбалансу в розподілі компетентностей. Брак прозорих процедур оцінювання обмежував передбачуваність і логічність кар'єрного просування [16]. Нестійкість перебування на посадах створювала додаткові ризики для послідовної реалізації реформаторських змін. Висока плинність ускладнювала ефективну передачу професійних знань і досвіду між працівниками. Програми підвищення кваліфікації часто мали формалізований, а не практикоорієнтований характер. Недостатня залученість навчання з реальними управлінськими завданнями знижувала його ефективність. Інститут наставництва функціонував несистемно та епізодично, що обмежувало потенціал у забезпеченні професійної спадкоємності [121, с. 59]. Обмежені можливості горизонтальної ротації звужували простір для професійної диверсифікації та набуття різнопланового досвіду. Просування по службі нерідко зумовлювалося впливом неформальних мереж взаємодії та особистих зв'язків. Засоби моніторингу й оцінювання компетентностей використовувалися несистемно та вибірково. Стабільність кадрового складу розглядалася як провідна передумова забезпечення інституційної спроможності територіальних громад [24, с. 7]. Фрагментарна

організація професійного розвитку, надмірна формалізованість освітніх програм і їх недостатній зв'язок із практичними управлінськими завданнями створювали довготривалі перешкоди для кар'єрного зростання. Брак цифрових інструментів управління кар'єрними траєкторіями обмежував прозорість процедур оцінювання та прийняття кадрових рішень [71]. Психологічні аспекти - мотиваційна налаштованість, рівень професійної самооцінки, емоційна стійкість - додатково впливали на інтенсивність і результати службового просування [25, с. 4]. Сукупний вплив інституційних, організаційних і поведінкових бар'єрів формував систему стримувальних чинників кар'єрного розвитку державних службовців у територіальних громадах [12].

3.2. Управлінські інструменти розвитку кар'єрного потенціалу персоналу Пасічнянської сільської ради

Формування та розвиток кар'єрного потенціалу працівників Пасічнянської сільської ради постає як комплексний процес, котрий передбачає поєднання професійної підготовки, дієвих мотиваційних інструментів, управлінської аналітики та внутрішніх організаційних механізмів, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування адміністративного апарату [114]. В умовах децентралізаційних перетворень органи місцевого самоврядування набули розширених фінансових ресурсів і повноважень, що безпосередньо змінює вимоги до структури кадрового потенціалу та зумовлює потребу в його послідовному, системному розвитку [138, с. 34]. Професійна мобільність персоналу забезпечує спроможність ради своєчасно адаптуватися до змін у нормативно-правовому середовищі, враховувати актуальні запити громади та ефективно реагувати на зростання проєктного навантаження. Рівень освіти, тривалість практичного досвіду, сформованість управлінських компетентностей, мотиваційні установки та інституційні умови проходження служби виступають ключовими детермінантами розвитку кар'єрного потенціалу. Взаємодія досвідчених службовців із молодими спеціалістами створює передумови для

передачі знань, навичок і професійних практик, однак відсутність чітко визначених траєкторій кар'єрного просування формує ризики професійної стагнації та втрати мотивації [50, с. 112]. Чинна кадрова політика переважно зосереджена на забезпеченні поточних функціональних потреб, що актуалізує потребу в інструменталізації підходів до довгострокового розвитку персоналу. Пріоритетного значення набуває об'єднання кадрової аналітики з системою оцінювання результативності службової діяльності та прогнозуванням майбутніх потреб адміністративного апарату. Узгодження нормативно-правових вимог із внутрішніми регламентами сприяє управлінській стабільності та створює передумови для реалізації прозорого службового просування [13]. Кар'єрний розвиток розглядається як колективно модульований процес, що координується на організаційному рівні та формує кадровий резерв для досягнення стратегічних цілей громади. Запровадження регіональних програм підвищення кваліфікації оптимізує функціональний розподіл обов'язків, створює основу для формування резерву управлінських кадрів і зміцнює інституційну пам'ять ради. Працівники отримують більш передбачувану траєкторію професійного зростання, що мінімізує ризики управлінських розривів та кадрових дисбалансів [8, с. 125]. Стабільність кадрового складу підвищує якість ухвалення управлінських рішень і зміцнює довіру громадян до органів місцевого самоврядування. У підсумку сучасні управлінські практики трансформують кадровий потенціал у стратегічний ресурс, інтегрований у систему довгострокового планування соціально-економічного розвитку територіальної громади. Органи місцевого самоврядування набувають спроможності зберігати у своєму складі висококваліфікованих фахівців, одночасно створюючи умови для їх безперервного професійного розвитку та кар'єрної мобільності. Запровадження системних механізмів оцінювання службової діяльності у поєднанні з програмами професійного навчання підвищує адаптаційний потенціал новопризначених працівників і закладає основу для зміцнення інституційної стійкості [21, с. 203]. Реалізація комплексного підходу до формування та розвитку кар'єрного потенціалу підвищує результативність функціонування

управлінського апарату та мінімізує кадрову плинність, що набуває особливої ваги в умовах малих територіальних громад.

Інструментальна база управління кар'єрним потенціалом Пасічнянської сільської ради вибудовується на поєднанні кадрового планування, процедур оцінювання та системи внутрішнього професійного навчання. Реалізація кадрового планування передбачає аналіз функціонального навантаження структурних підрозділів, обсягу наданих адміністративних послуг і рівня інтенсивності комунікації з мешканцями громади [83]. Досліджується динаміка документообігу, тривалість виконання посадових завдань і результативність реалізації проєктів місцевого розвитку. На підставі узагальнених показників визначаються критично важливі посади, прогнозується поява вакансій і розробляються перспективні плани підвищення кваліфікації. Ураховуються вікові характеристики та професійна структура персоналу, тривалість перебування на займаних посадах та специфіка участі працівників у реалізації інфраструктурних ініціатив [70]. Індивідуалізовані плани професійного розвитку охоплюють визначення освітніх потреб, участь у тренінгах і семінарах, а також результати службової атестації, що підвищує конкретність управлінських рішень і забезпечує раціональність кадрових інвестицій. Фінансування освітніх заходів здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету та міжмуніципальних програм із залученням регіональних центрів підвищення кваліфікації. Навчальні програми залучають правові, фінансові, цифрові та комунікаційні компоненти, які враховуються під час щорічного оцінювання службової діяльності [71]. У результаті формується стійкий взаємозв'язок між професійним навчанням і службовим просуванням, що підсилює мотивацію персоналу до розвитку. Аналіз освітніх досягнень надає змогу оптимізувати структуру кадрового потенціалу, підвищити управлінську мобільність і сформувати резерв компетентних фахівців. Запроваджений підхід забезпечує узгодження оперативних функціональних потреб із довгостроковими цілями розвитку персоналу, підвищує прогнозованість кадрових рішень та зміцнює стратегічну спроможність сільської ради в умовах динамічних управлінських змін [24, с. 9].

Система оцінювання службової діяльності в Пасічнянській сільській раді функціонує як інструмент виявлення, аналізу та розвитку кар'єрного потенціалу персоналу. В її основі лежить поєднання кількісних і якісних показників, котрі охоплюють своєчасність розгляду звернень громадян, коректність і повноту підготовки управлінської документації, рівень взаємодії з депутатським корпусом і ступінь залученості до реалізації програм місцевого розвитку [17]. Вагоме значення надається комунікаційним компетентностям, що визначають результативність публічних консультацій і якість взаємодії з жителями громади. Процедура оцінювання здійснюється на щорічній основі із залученням керівництва та кадрової служби, а її результати відображаються у службових характеристиках, які слугують підґрунтям для ухвалення рішень щодо просування по службі, горизонтальної ротації або розширення функціональних обов'язків. Запроваджена практика підвищує прозорість кар'єрних переміщень, мінімізує ризики суб'єктивізму та забезпечує працівникам конструктивний зворотний зв'язок щодо динаміки їх професійного розвитку [52]. Система об'єднується з наставництвом, де досвідчені працівники супроводжують молодших колег, передаючи практичні знання та управлінські методики. Формується кадровий резерв шляхом виявлення потенційних лідерів, розвитку проєктних компетенцій та створення механізмів цілеспрямованого навчання. Оцінювання виконує роль інструменту розвитку, який забезпечує взаємозв'язок між освітою, професійним досвідом та кар'єрним зростанням [137]. Воно підвищує професійну свідомість працівників та стабілізує функціонування адміністративного апарату. Важливим виступає пристосування процедур до специфіки територіальної громади, поєднання з іншими управлінськими інструментами та гарантування довгострокової ефективності кадрових рішень. То ж, система оцінювання перетворюється на стратегічний механізм управління людськими ресурсами, що підвищує ефективність роботи ради та надає стабільність внутрішньої організаційної структури.

Внутрішнє професійне навчання виступає ефективним інструментом капіталізації людського потенціалу, орієнтованим на підвищення компетентності

персоналу та розвитку стратегічного мислення. Програми навчання поєднують формальні курси підвищення кваліфікації у спеціалізованих закладах із внутрішніми семінарами та тренінгами, що охоплюють бюджетний процес, земельні відносини, цифровізацію діловодства та стратегічне планування [112]. Особлива увага приділяється електронному врядуванню, роботі з реєстрами, геоінформаційними системами та платформами електронних петицій. Навчальні заходи налічують кейс-методи, моделювання управлінських ситуацій та командні проєкти, що дозволяє аналізувати реальні виклики громади та розробляти альтернативні управлінські рішення [144]. Працівники здобувають прикладні навички, здатність до стратегічного планування та управлінської адаптивності. Залучення зовнішніх експертів сприяє розширенню професійного кругозору службовців і інтеграції нових знань у внутрішні процеси ради. Досягнуті результати фіксуються у персональних портфоліо, що використовуються при формуванні кадрового резерву та плануванні службового просування [48]. Наведений підхід забезпечує постійну інвестицію у розвиток людського капіталу, зміцнює управлінську спроможність установи, підвищує передбачуваність професійних траєкторій та підтримує стабільність кадрового складу. Мотиваційні механізми створюють окремий рівень розвитку кар'єрного потенціалу та забезпечують поєднання особистісних прагнень працівників із потребами організації. У Пасічнянській сільській раді застосовується комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, що містить преміювання за результатами річного оцінювання, участь у проєктах місцевого розвитку, залучення грантових ресурсів та прояв ініціативи [46]. До немайнових стимулів відносяться публічне визнання досягнень, відзначення на сесіях ради, подяки, почесні грамоти та рекомендації для участі у регіональних конкурсах службової майстерності. Гнучкі умови організації праці та можливість дистанційної роботи сприяють підвищенню задоволеності службою та зменшенню кадрової плінності. Увага приділяється молодим фахівцям, для яких важливим чинником є перспектива професійного зростання та наявність кар'єрних можливостей [58]. Поєднання матеріальних стимулів із кар'єрними перспективами формує відчуття

інституційної справедливості та підсилює організаційну лояльність. Працівники сприймають службове просування як результат власних зусиль, що стимулює підвищення професійної відповідальності. Мотиваційні інструменти інтегруються з кадровим плануванням і системою оцінювання, забезпечуючи взаємозв'язок між досягненнями, розвитком компетентностей та службовими переміщеннями [52].

Організаційна культура Пасічнянської сільської ради постає провідним чинником реалізації кар'єрного потенціалу працівників та формування ефективних управлінських практик. Орієнтація на партнерську модель управління проявляється через відкриті наради, горизонтальні комунікації та колективне обговорення управлінських рішень [14], що підвищує залученість працівників у процес прийняття рішень та зменшує дистанцію між посадовими рівнями. Колективне вироблення управлінських підходів сприяє розвитку професійної ініціативи, участі у зовнішніх освітніх програмах та самостійному навчанню. Внутрішні комунікації ґрунтуються на електронному документообігу, що пришвидшує робочі процеси та формує середовище взаємної відповідальності. Організаційна культура полегшує адаптацію новопризначених службовців через інструктаж, наставництво та поетапне введення у функціональні обов'язки, скорочуючи період професійної інтеграції та забезпечуючи швидке розкриття кар'єрного потенціалу [142]. Культура установи виконує роль нематеріального інструменту розвитку персоналу, підтримує стабільність кадрового складу та знижує ризики управлінських розривів. Підтримка партнерських відносин, обмін досвідом та колективне вироблення рішень формують довгострокову управлінську спроможність та інтегрують розвиток кар'єри у стратегічні цілі громади. Стратегічне управління кар'єрним потенціалом ґрунтується на довгостроковому плануванні кадрової спроможності територіальної громади та інтеграції кадрової політики у загальну стратегію місцевого розвитку. Пасічнянська сільська рада здійснює прогнозування потреб у фахівцях для реалізації інфраструктурних, соціальних та освітніх проєктів, аналізує навантаження адміністративного апарату та визначає пріоритетні

компетентності [15]. На основі наведених даних розробляються програми підготовки персоналу, синхронізовані з бюджетним плануванням, що забезпечує фінансову підтримку розвитку кадрового потенціалу. Формується кадровий резерв на керівні посади через цільове навчання, стажування та залучення до управлінських проєктів. Працівники набувають компетентностей у сфері проєктного менеджменту та стратегічного планування, що дозволяє мінімізувати ризики втрати управлінської наступності. Посадові ротації відбуваються без зниження ефективності роботи та без втрати інституційної пам'яті [61]. Впровадження цифрових інструментів обліку компетентностей дозволяє створювати електронні профілі працівників, які акумулюють інформацію про освіту, професійний досвід та результати оцінювання. Наведене прискорює управлінські рішення щодо кар'єрного просування та формує системний ресурс для розвитку громади. Інтеграція управління кар'єрним потенціалом у довгострокову кадрову політику забезпечує стабільність функціонування ради, підвищує ефективність реалізації місцевих програм та створює інституційний фундамент для сталого розвитку територіальної громади [36, с. 277].

3.3. Формування прозорих кар'єрних траєкторій у системі державної служби

Бюрократичні процедури у системі державної служби формують складну інституційну структуру, у межах якої процес службового просування набуває багаторівневого адміністративного характеру та характеризується високим ступенем формалізації. Регламенти атестації, кваліфікаційного оцінювання та конкурсного відбору відзначаються значною тривалістю, що безпосередньо впливає на темпи професійного розвитку персоналу [13]. Багатоступеневі погодження та перевірки підвищують транзакційні витрати кадрового просування та створюють додаткові інформаційні бар'єри. Формалізм оцінювальних інструментів зменшує точність відображення реальних професійних досягнень службовців. Закритість окремих етапів конкурсних

процедур спричиняє асиметрію інформації між кандидатами та комісіями, посилюючи невизначеність кар'єрних перспектив. Відсутність уніфікованих стандартів документування результатів відбору ускладнює зовнішній контроль і аудит процедур [3]. Процедурні бар'єри обмежують мобільність персоналу між державними установами та стримують обмін управлінським досвідом. Тривалі погодження демотивують висококваліфікованих фахівців, сприяючи відтоку талановитих кадрів у приватний сектор або міжнародні організації. Конкурсні практики часто відтворюють формальний підхід до оцінки компетентностей, що ускладнює об'єктивне ранжування кандидатів [9]. Інституційна інерція гальмує модернізацію кадрових механізмів, а недостатній рівень цифровізації процедур підвищує ризики адміністративних зловживань. Відсутність відкритого доступу до результатів конкурсів зменшує довіру до кадрових рішень та обмежує можливості для професійної корекції. Працівники не отримують повного зворотного зв'язку щодо результатів оцінювання, що знижує передбачуваність кар'єрного руху [143]. Бюрократична багаторівневність супроводжується фрагментарністю кар'єрних переходів і зменшує спроможність державної служби формувати управлінські еліти на основі професійних заслуг. Формальні критерії не завжди відповідають складності функціональних завдань посад, що ускладнює оптимізацію кадрових ресурсів. Процедурні недоліки сприяють суб'єктивізму та підвищують ризик непрозорих кадрових рішень. Виникає необхідність радикального реформування процедурної архітектури та впровадження цифрових платформ для забезпечення відкритого доступу до інформації [146, с. 74].

Неефективність чинних моделей оцінювання та відбору кадрів проявляється у дисбалансі між декларативними принципами меритократії та фактичними кадровими практиками. Непрозорість процедур створює сприятливі умови для суб'єктивних рішень та довільної інтерпретації кваліфікаційних вимог [108]. Відсутність об'єктивних метрик професійної результативності ускладнює ранжування кандидатів за заслугами та компетентностями. Конкурсні комісії часто працюють без незалежного наглядового механізму, що обмежує

підзвітність та публічний контроль. Доступ до протоколів засідань обмежений, а формалізовані співбесіди не відображають реального управлінського потенціалу кандидатів. Відсутність кейсових методик оцінювання знижує прогностичну валідність добору та не стимулює довгострокове інвестування у професійний розвиток [67]. Професійні досягнення кандидатів не завжди отримують належну вагу, що зменшує мотивацію до вдосконалення компетентностей. Відсутність електронних платформ ускладнює моніторинг процедур та посилює вплив людського фактору на прийняття рішень. Стає необхідним запровадження стандартизованих критеріїв оцінювання, інтеграція незалежної експертизи та забезпечення нормативної відкритості інформації про результати добору. Публікація аналітичних даних у машиночитних форматах підвищує прозорість і об'єктивність кадрових рішень [37]. Цифровізація конкурсних процедур дозволяє створити систему прогнозування кар'єрного зростання та зміцнити довіру до державної служби. Прозорі механізми відбору стають передумовою розвитку службової спроможності та зменшення адміністративної непередбачуваності. Використання аналітичних підходів у конкурсних процесах сприяє формуванню результатноорієнтованої культури державної служби [146, с. 74].

Формування прозорих кар'єрних траєкторій вимагає інституціоналізації комплексної системи оцінювання службової діяльності, яка враховує не лише відповідність посадовим вимогам, а й внесок працівників у реалізацію державної політики. Необхідне впровадження кількісних показників ефективності, що дозволяють оцінювати результативність управлінських рішень через індикатори публічної цінності [13]. Аналітичні системи акумулюють дані про досягнення службовців, участь у проєктах, інноваційну активність та командну взаємодію. Регулярне оцінювання підвищує передбачуваність кар'єрного руху, а інтеграція результатів із кадровими рішеннями стимулює мотивацію працівників. Цифрові профілі результативності підвищують об'єктивність оцінки завдяки багатоджерельним даним. Показники інноваційної та проєктної діяльності налічують аналіз участі у ініціативах та цифровій трансформації процесів [30].

Зворотний зв'язок забезпечує корекцію професійної поведінки та адаптацію до змін інституційного середовища. Прозорість критеріїв оцінювання формує довіру до кадрових процедур та унеможлиблює маніпуляції. Аналітичні звіти підлягають аудиту, а результати оцінювання безпосередньо впливають на службове просування. Дана модель забезпечує логічну послідовність кар'єрних переходів і сприяє прогнозованості розвитку персоналу [33]. Інституційне закріплення оцінювальних практик трансформує державну службу у результатуючі систему з високою професійною спроможністю.

Відсутність формалізованих кар'єрних траєкторій і програм професійного розвитку створює структурний розрив між очікуваннями службовців та наявними кадровими можливостями. Багато працівників не мають достатньої інформації про потенційні напрями службового зростання [2, с. 323]. Невизначеність кар'єрних перспектив знижує інституційну лояльність і підвищує ризик втрати кадрів. Втрата інтелектуального капіталу негативно впливає на якість управлінських рішень та здатність до реалізації стратегічних завдань. Відсутність індивідуальних планів розвитку обмежує професійне зростання та можливості набуття нових компетентностей [9]. Професійне навчання носить епізодичний характер, а кадрові рішення ухвалюються ситуативно. Система не формує кадрові резерви для стратегічних посад. Індивідуальні освітні траєкторії мають стати нормативною практикою для планування розвитку на основі компетентнісних профілів. Узгодження індивідуальних цілей зі стратегічними орієнтирами підвищує ефективність управлінського апарату та формує адаптивність персоналу. Програми наставництва прискорюють передачу досвіду, а кар'єрні карти дозволяють моделювати посадові переходи. Системний підхід до розвитку підвищує мотивацію та сприяє утриманню талановитих фахівців, формуючи довгострокову кадрову стабільність і передбачуваність кар'єрного зростання [45]. Розбудова ефективної системи кар'єрного планування потребує трансформації всієї моделі державної служби з урахуванням системи оплати праці, антикорупційних механізмів та прозорості процедур. Матеріальні стимули

мають відповідати професійним досягненням і довгостроковій результативності. Зменшення політичного впливу на кадрові рішення підвищує стабільність та довіру до державної служби [7]. Прозорість конкурсного добору забезпечує рівні можливості кар'єрного просування та підвищує якість управлінських рішень. Чітко визначені траєкторії розвитку сприяють утриманню компетентних фахівців та забезпечують професійну спадковість управлінського персоналу. Кар'єрне планування визначає прогнозованість кадрового складу, мінімізує кадрові кризи та узгоджується зі стратегічними реформами. Особливе значення має імплементація міжнародного досвіду, практик меритократії та лідерських програм для формування управлінського резерву. Моніторинг результативності службовців здійснюється за допомогою незалежних експертів і цифрових платформ. Громадський контроль підвищує легітимність кадрових процедур та зміцнює довіру до державних інституцій [36, с. 279]

Інституційна інфраструктура професійного розвитку в Україні набуває системного характеру завдяки державним освітнім платформам та програмам підвищення кваліфікації. Програми «Школа державного управління при Президентові України», «Школа муніципального менеджменту», «Академія державного управління при Президентові України» та «Школа аналізу державної політики» інтегрують сучасні управлінські практики та компетентнісний підхід [147]. Участь у міжнародних проєктах та ініціативах ЄС стимулює інституційне навчання, розширює професійний горизонт і закріплює законодавчі вимоги щодо підвищення кваліфікації [147]. Освітні модулі орієнтовані на практичні компетентності та поєднують навчальні досягнення з конкурсним просуванням. Кадрові резерви формуються на основі результативності та оцінювання компетентностей через тестування [80]. Практики ротації та наставництва прискорюють професійну соціалізацію, а структуровані індивідуальні кар'єрні плани забезпечують прозорі траєкторії розвитку та формують мотиваційне середовище. Внутрішні процедури та організаційна культура визначають темпи просування, підвищують кадрову стабільність та рівень професійної компетентності персоналу [125, с. 289]. Інституційна підтримка забезпечує

довгострокову кар'єрну прогнозованість та передбачуваність кадрового розвитку. Європейський досвід демонструє різноманітність моделей кар'єрних систем, які поєднують конкурсність, професійне навчання та результативне оцінювання, забезпечуючи підвищену прозорість і прогнозованість кар'єрних траєкторій [59, с. 122]. Кар'єрні системи відрізняються логікою просування та структурою рангових переходів. Французька модель ілюструє стабільність кар'єрного зростання завдяки атестації, іспитам та внутрішнім таблицям підвищень. Професійна підготовка та виробничий стаж розглядаються як ключові індикатори компетентності. Орієнтація на компетентності та політична нейтральність кадрових рішень підвищують довіру до державної служби. Конкурсний добір мінімізує адміністративну сваволу, а внутрішні іспити перевіряють професійну придатність кандидатів [39]. Трирівнева система просування структуровано визначає кар'єрні траєкторії, а безперервне навчання інтегрується у службове зростання. Цифрові платформи управління компетентностями підсилюють прозорість кадрових процесів та забезпечують гендерну рівність [8, с. 127]. Стратегічне кадрове прогнозування визначає потреби у фахівцях, а трансформація кадрової філософії орієнтується на лідерство змін та підвищення результативності державного управління [81].

Висновки до розділу III.

Підсумовуючи, аналіз розділу III свідчить, що формування прозорих кар'єрних траєкторій у системі державної служби України стикається з низкою системних викликів. На рівні територіальних громад основними проблемами залишаються висока плинність кадрів, недостатня професійна підготовка, обмежений доступ до навчання та перепідготовки, відсутність кадрового резерву та відсутність системного планування кар'єри. Політична залежність призначень, суб'єктивність кадрових рішень та непрозорі критерії оцінювання компетентностей ускладнюють прогнозування кар'єрного руху та створюють ризики для стабільності органів влади. Реформа децентралізації та розширення

повноважень органів місцевого самоврядування підвищує вимоги до компетентності службовців, а низький рівень мотивації та відсутність індивідуальних планів розвитку обмежує ефективність управлінських процесів. Внутрішні програми наставництва та професійного навчання часто мають фрагментарний характер, що перешкоджає накопиченню досвіду та формуванню кадрового потенціалу на довгострокову перспективу.

Досвід Пасічнянської сільської ради демонструє практичну ефективність інтегрованого підходу до розвитку кар'єрного потенціалу. Використання кадрового планування, оцінювання результативності службової діяльності, внутрішніх програм навчання та мотиваційних механізмів забезпечує передбачувану динаміку професійного зростання, зменшує плинність кадрів та підвищує інституційну пам'ять органу. Створення прозорих індивідуальних кар'єрних траєкторій, впровадження наставництва, цифрових інструментів обліку компетентностей та оцінювання результатів діяльності формує стимулююче середовище, підвищує мотивацію, забезпечує підготовку кадрового резерву і сприяє стабільності управління. Узгодження кадрової політики з довгостроковими стратегіями розвитку та інтеграція міжнародного досвіду дозволяють трансформувати державну службу у системно розвинену, результатноорієнтовану інституцію з передбачуваним кар'єрним розвитком.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надало змогу узагальнити теоретичні та прикладні чинники кар'єрного процесу в державній службі України з урахуванням сучасних змін публічного управління. Кар'єрний рух розглянуто як інституційний феномен, у межах якого поєднуються правові норми, організаційні процедури та індивідуальні професійні стратегії службовців. Доведено, що службове просування не обмежується формальним підвищенням, а відображає поступове накопичення компетентностей, управлінського досвіду та професійної відповідальності. Нормативна база, сформована на основі Закону України «Про державну службу», визначає порядок вступу на службу, рангову ієрархію, оцінювання результатів діяльності та процедури припинення службових відносин. Регламентація конкурсного добору, атестацій і присвоєння рангів формує впорядкований механізм кадрового руху, що підвищує передбачуваність професійного зростання. Аналіз засвідчив наявність термінологічної неврегульованості, оскільки законодавство не містить чітких визначень кар'єри державного службовця та пов'язаних із нею категорій, що ускладнює стратегічне планування кадрового розвитку та створює прогалини в узгодженні практик різних органів влади. Теоретичні підходи дозволили простежити еволюцію уявлень про службове просування від класичних бюрократичних концепцій до сучасних управлінських підходів, орієнтованих на компетентність і результативність. У результаті встановлено, що кар'єрний процес є не лише адміністративною процедурою, а й показником зрілості державного апарату. Його ефективність залежить від поєднання прозорих правил добору, належного оцінювання діяльності та можливостей професійного навчання. Дослідження підтвердило взаємозв'язок між якістю кадрової політики та довірою громадян до органів влади. Отже, кар'єрний процес виступає інтегрованим механізмом відтворення управлінського потенціалу та інструментом підвищення якості державного управління. Сукупність теоретичних положень створює підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрових процедур. У даній основі важливо

поєднати правові засади з реальними потребами територіальних громад. Узагальнення теоретичного матеріалу дозволило сформулювати цілісне бачення кар'єрного розвитку як складника модернізації публічної служби.

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що кар'єрне просування державних службовців регулюється багаторівневою сукупністю законодавчих і підзаконних актів. Провідну роль у формуванні процедур добору та оцінювання відіграє Кабінет Міністрів України, який ухвалює постанови щодо конкурсів, присвоєння рангів і дисциплінарних процедур. Інституційний нагляд за реалізацією кадрової політики здійснює Національне агентство України з питань державної служби, що координує впровадження стандартів професійної компетентності та організовує навчання. Сукупність нормативних актів створює формалізоване середовище проходження служби, у якому визначено вимоги до освіти, досвіду та етичної поведінки службовців. Конкурсні процедури, щорічне оцінювання та дисциплінарні механізми утворюють взаємопов'язану конструкцію, що впливає на темпи посадового зростання. Водночас виявлено низку проблем практичної реалізації правових норм, зокрема обмеженість фінансування підвищення кваліфікації та нерівномірність кадрового забезпечення на місцях. У період воєнного стану поширення тимчасових призначень без конкурсів послаблює мотивацію до професійного розвитку. Залишається актуальною потреба в удосконаленні цифрових інструментів кадрового менеджменту, які дозволили б підвищити прозорість і оперативність процедур. Недостатня залученість інформаційних систем ускладнює моніторинг вакансій і формування кадрового резерву. Водночас нормативна визначеність створює базу для мінімізації дискреційних рішень та зниження корупційних ризиків. Встановлено, що поєднання правових гарантій із сучасними підходами до управління персоналом може зміцнити стабільність кадрового корпусу. Поглиблення методичного супроводу конкурсних процедур сприятиме однаковому застосуванню правил у різних регіонах. Удосконалення правового регулювання має супроводжуватися інституційним зміцненням органів, відповідальних за кадрову політику. Такий підхід дозволить підвищити

ефективність службового просування та довіру до нього. У перспективі необхідним постає комплексний перегляд механізмів оцінювання з урахуванням сучасних управлінських викликів.

Дослідження кар'єрних процесів на територіальному рівні продемонструвало наявність дисбалансу між формально встановленими вимогами та реальними можливостями громад. Приклад діяльності Пасічнянська сільська рада дозволив проаналізувати практику формування кадрового потенціалу в умовах обмежених ресурсів. Виявлено, що невеликі громади стикаються з дефіцитом фахівців у сферах цифрового управління, стратегічного планування та проєктної діяльності. Наявність вакантних посад ускладнює розподіл обов'язків і підвищує навантаження на чинних працівників. Обмежені фінансові можливості стримують організацію систематичного навчання та участь у професійних програмах. Локальний рівень відкриває простір для формування індивідуальних траєкторій розвитку, що враховують потреби конкретної громади. Переміщення між підрозділами сприяє набуттю багатофункціонального досвіду, який підвищує адаптивність службовців. Важливою умовою стабільності виступає прозорість кадрових рішень і чітке інформування про вакансії. Налагодження внутрішнього резерву кадрів дозволяє зменшити ризики кадрових розривів. Практика показала, що поєднання наставництва та індивідуальних планів розвитку позитивно впливає на професійну мотивацію. Разом із тим недостатня цифровізація обліку компетентностей обмежує можливості аналітики. Залучення молодих фахівців потребує формування привабливих умов праці та чітких перспектив посадового руху. Підтримка з боку центральних органів влади має враховувати специфіку малих громад і спрямовуватися на розвиток їх кадрової спроможності. Отже, територіальний вимір кар'єрного процесу виявляє необхідність гнучких підходів до кадрової політики. Результати аналізу підтвердили, що ефективність місцевого управління безпосередньо пов'язана з якістю організації службового просування.

Обґрунтовано, що вдосконалення кар'єрного процесу потребує інтеграції правових, організаційних і освітніх заходів. Насамперед доцільно законодавчо закріпити понятійний апарат кар'єрного розвитку та унормувати процедури планування професійного зростання. Розвиток електронних платформ управління персоналом дозволить здійснювати оперативний моніторинг вакансій і результатів оцінювання. Посилення ролі кадрового резерву сприятиме наступності управлінських рішень і підготовці майбутніх керівників. Важливо поєднати оцінювання результативності з індивідуальними програмами підвищення кваліфікації. Розширення можливостей горизонтального переміщення дозволить уникнути професійної стагнації та зберегти досвід у межах служби. Фінансове стимулювання має бути прозорим і пов'язаним із досягнутими результатами. Підвищення кваліфікації у сферах цифрових технологій та стратегічного управління постає необхідною умовою адаптації до сучасних викликів. Запровадження єдиних методичних рекомендацій для територіальних громад сприятиме уніфікації кадрових практик. Важливо розвивати наставництво як форму передачі досвіду та підтримки молодих спеціалістів. Моніторинг ефективності кадрових рішень дозволить коригувати підходи до службового просування. Комплексний підхід до модернізації кар'єрного процесу підвищить інституційну стійкість державної служби. У підсумку можна стверджувати, що реформування кадрової політики має ґрунтуватися на поєднанні прозорості, професіоналізму та відповідальності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить зміцнити управлінську спроможність органів влади на всіх рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Antoniu E. Career Planning Process and Its Role in Human Resource. *Annals of the University of Petroșani Economics*. 2010. Vol. 2, no. 10. P. 13-22.
2. Алюшина Н. О. Оптимізація діяльності державних службовців в структурі органів виконавчої влади. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. Т. 1, № 9. С. 323-327.
3. Andriyash V., Evtushenko A., Gonchar S. Problems of personnel policy and prospects of the first virusenia at the regional and municipal rivers in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. 2020. P. 8-36. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.01>.
4. Андріяш В. Управління персоналом у питаннях і відповідях : навч. посіб. Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. 102 с.
5. Актуальні запитання та відповіді щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», у 2025 році. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-u-2025-rotsi?v=6746fc576b1d9>.
6. Алексеева С. В. Система консультування з професійної кар'єри учнів професійно-технічних навчальних закладів : монографія. Житомир, 2019. 219 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Адміністративне право і процес*. 2019. № 5. С. 125-130.

9. Банчук-Петросова О. В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. С. 133-135.
10. Благініна О. С. Формування та розвиток кадрової політики закладу вищої освіти : Кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2024. 107 с.
11. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2002. 518 с.
12. Воронкова А. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Л, 2004. 320 с.
13. Відповіді на запитання щодо дії окремих положень Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-diyi-okremih-polozhen-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakoniv-ukrayini-shchodo-funkcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu>.
14. Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : навч. посіб. / ред. Л. П. Пуховська. Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
15. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 6. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8.
16. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар'єри : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2019. 219 с.
17. Гук В. С. Шляхи удосконалення системи оцінювання персоналу в органах влади : кваліфікаційна робота. Миколаїв, 2025. 60 с.
18. Грайнер Є. В. Формування української моделі державної служби із врахуванням досвіду зарубіжних країн. *Збірник наукових праць Національної*

академії державного управління при Президентіві України. 2015. Вип. 1. С. 104-115.

19. У 2020 році майже 65 тисяч публічних службовців підвищили кваліфікацію за погодженими НАДС програмами. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/news/u-2020-roci-majzhe-65-tisyach-publichnih-sluzhbovciv-pidvishchili-kvalifikaciyu-za-pogodzhenimi-nads-programami?utm_source.

20. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч. метод. посіб. / ред. Н. Р. Нижник. Київ : Ін Юре, 1999. 242 с.

21. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2020. С. 540. URL: <https://doi.org/10.34132/PARD2020.08.09>.

22. Дяченко М. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 1. С. 203-210.

23. Державна служба : підручник / ред.: Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін. 2-ге вид. Одеса : НАДУ, 2012. 372 с.

24. Дубенко С. Шляхи правового реформування державної служби в Україні. *Вісник УАДУ*. С. 18-21.

25. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7-22.

26. Доценко Т. А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2001. № 24. С. 50-63.

27. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 01.04.2025 № 369 : станом на 31 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п#Text>

28. Дашборд КСДС-2024. Державна служба втратила 2% чоловіків і 4.5 тисячі посад. *Національне агентство України з питань державної служби*.

URL: <https://nads.gov.ua/news/dashbord-ksds-2024-derzhavna-sluzhba-vtratyla-2-cholovikiv-i-45-tysiachi-posad>.

29. Державні службовці переймають досвід Сінгапуру. *Національне агентство України з питань державної служби*.

URL: <https://nads.gov.ua/news/derzhavni-sluzhbovci-perejmayut-dosvid-singapuru>.

30. Дітковська М., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / ред. М. П. Бутко. Київ : «Центр учб. літ.», 2016. 376 с.

URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichniy_menedzhment.pdf

31. Дяків О. П. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / ред. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

32. Дякова В. В. Удосконалення системи мотивації персоналу : кваліфікаційна робота. Вінниця, 2025. 72 с.

33. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

34. Загальна теорія права / ред. М. І. Козюбра. Київ : Ваїте, 2015. 392 с.

35. Зеленський В. М. Прийняття на роботу за конкурсом : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Київ, 2016. 194 с.

36. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ, 216. 296 с.

URL: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf>.

37. Загороднюк С. В., Акімов О. О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. С. 277-286.

38. Зубко С. В., Карковська В. Я. Зарубіжний досвід трансформації корпоративної культури публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 7. С. 154-164.

39. Заєць В. О. Система навчання персоналу організації у цифровому середовищі : Кваліфікаційна робота магістра. Полтава, 2025. 94 с.

URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/16008/1/Zaets%20Veronika%20Oleksandrivna%20MAm21_1.pdf.

40. The International Public Management Association for Human Resources is becoming the Public Sector HR Association. *PSHRA*. URL: <https://pshra.org/the-international-public-managementassociation-for-human-resources-ipma-hr-is-becoming-the-public-sector-hrassociation-pshra/>.

41. Interfax-Ukraine. Без конкурсів було призначено 49,9 тис. держслужбовців у 2022-2023 роках - НАДС. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/967361.html>.

42. Career. *Wikipedia*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Career>.

43. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 292 с.

44. Coupland C. Career definition and denial: A discourse analysis of graduate trainees' accounts of career. *Journal of Vocational Behavior*. 2004. Vol. 3, no. 64. P. 515-532. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.013>.

45. Career Development Handbook. *CAPD*. URL: <https://cdn.uconnectlabs.com/wp-content/uploads/sites/123/2021/07/Career-Handbook-2019.pdf>

46. Калашник Н. С., Бородін Є. І. Управління самоосвітою державних службовців : метод. рек. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2014. 24 с.

47. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні. Одеса : Фенікс, 2009. 688 с.

48. Khadzhyrad S., Hrechko T., Smalskys V. Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*. 2019. Vol. 18, no. 3. P. 95-113.

49. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 4. С. 55-60.

50. Крушельницька О. В. Організація праці. Житомир : ЖДТУ, 2007. 355 с.

51. Ковязін А. В. Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування: сучасний стан,*

проблеми та перспективи розвитку : матеріали III Всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Одеса, 21 трав. 2020 р. 2020. С. 41-42.

52. Козак Н. В. Оцінювання результативності діяльності державних службовців: методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2018. № 2. С. 112-119.

53. Кройтор В. А. Суд як суб'єкт судової правотворчості в цивільному судочинстві України. *Харківський національний університет внутрішніх справ*. 2023. С. 53-58. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.65>.

54. Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. / ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. 232 с.

55. Ковальчук Н. В. Управління системою мотивації працівників на підприємстві : Кваліфікаційна робота : 073. Житомир, 2025. 102 с.

56. Колодій М. Соціологія та галузеві соціологічні теорії : Метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти. Ужгород, 2018. 105 с.

57. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. *М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т.* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивн., м. Кропивницький, 7 листоп. 2024 р. 2024. С. 410.

58. Крушельницька Т. А. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія. Дніпро, 2017. 362 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/monografiya_EREP_2017.pdf.

59. Ковбасюк Ю. В. Державне управління : підручник. Дніпропетровськ : 2, 2012. Т. 1. 564 с.

60. Конкурси на державну службу в країнах ЄС. *Реформа державного управління*. URL: <https://par.in.ua/information/publications/374-konkursy-na-derzhavnu-sluzhbu-v-krainakh-yes-chastyna-1-frantsiia-nimechchyna-polshcha>.

61. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. Київ, 2016. 248 с.

62. Мельников О. Ф., Татарець О. Л. Вивчення людських ресурсів (французький досвід). *Актуальні проблеми державного управління*. 2001. № 2. С. 122-136.
63. Моделювання та прогнозування економічних процесів. м. Київ, 5 груд. 2024 р. 2024. С. 280.
64. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі : навч. посіб. / В. Д. Шинкарук та ін. Київ : Компринт, 2022. 360 с.
URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/posibnik_monitoring_1673873800.pdf.
65. Морозова О. О. Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі : дисертація. Харків, 2026. 316 с. URL: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/morozova-o/Дисертація%20Морозова%20О-О_з%20підписом.pdf.
66. Мамчур Г.В. Види і моделі державної служби. *Вісник Київського Поліцук Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2006. Вип. 3(27). С. 248-253. національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління». 2014. Вип. 1. С. 41-45.*
67. Мосора Л. С. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 468-472.
68. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред.: К. Ващенко та ін. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
69. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. *Вісник Донецького національного університету ім. М. Туган-Барановського*. 2009. № 4. С. 96-101.
70. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*.

2019.

№ 1.

С. 130-136.

URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).

71. Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса: ОРІДУ УАДУ. 2002. № 90. С. 159-167.

72. Одінцева Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців : зб. наук. пр. / ред.: В. І. Луговий, В. Князєв. Київ : УАДУ, 2000. Т. 4. 380 с. 33 Про державну службу: Закон України // Уряд. кур'єр. - 1994. - № 3-4 січня. - С. 4-6.

73. Особливості формування кадрового потенціалу місцевих органів влади. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доп. Х Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народж. д.е.н., проф. Петра Степанов. Берез., м. Львів, 7 берез. 2024 р. С. 328.

74. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / ред. О. В. Крушельницька. Київ : Кондор, 2003.

75. Організація державної служби. *Концепція адміністративної реформи в Україні*. URL: <https://www.kr-admin.gov.ua/Reforms/Ua/div3.html>.

76. Олійник С. В. Удосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства : Магістерська робота. Вінниця, 2025. 102 с. URL: <https://doi.org/file:///D:/simsmods/19132-Текст%20статті-38073-1-10-20260112.pdf>.

77. Онікієнко В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення : науково-аналітична монографія. Київ, 2013. 456 с.

78. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56-72.

79. Онуфрієнко О. Підходи до класифікації моделей організації державної служби: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 155-160.

80. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 154–160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>.
81. Програма SIGMA. *Support for Improvement in Governance and Management*. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>.
82. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
83. Пожар О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. 199 с.
84. Петроє О. М., Білинська М. М. Інституціоналізація публічного управління в Україні. *Інститут експертно-аналітичних та наукових досліджень*. URL: https://www.academia.edu/40152370/Інституціоналізація_публічного_управління_в_Україні.
85. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.2015 № 586-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vp#Text>.
86. Прищенко С. В. Кольорознавство : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Кондор, 2018. 436 с.
87. Про затвердження Порядку атестування громадян України до присвоєння первинного і чергових військових звань офіцерського складу запасу (резерву) : Наказ М-ва оборони України від 09.09.2024 № 613. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1620-24#Text>
88. Професійна підготовка майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти : дис. ... д-ра філософії в галузі педагогіки : 011. Київ, 2024. 215 с.
89. Проєктування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога в контексті Концепції «Освіта впродовж життя». *науковопрактичної конференції з міжнародною участю* : зб. тез доп., м. Краматорськ, 10 груд. 2020 р. / ред. Д. В. Малєєв. Вінниця, 2020. С. 284.
90. Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2025 році державних службовців, які займають посади державної

служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/-pryznachennia-na-posadu-ta-zvylnennia-z-etom-ministriv-ukrainy-i-1461>.

91. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 № 246 : станом на 6 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text>

92. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 № 243 : станом на 25 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п#Text>

93. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : Постанова Каб. Міністрів України від 20.04.2016 № 306 : станом на 14 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text>

94. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Каб. Міністрів України від 23.08.2017 № 640 : станом на 13 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>

95. 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 Каб. Міністрів України від 06.02.2019 № 106 : станом на 21 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

96. Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження : Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 № 1039 : станом на 10 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-п#Text>
97. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 4 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
98. Про дипломатичну службу : Закон України від 07.06.2018 № 2449-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text>
99. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII : станом на 25 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
100. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів : Закон України від 10.11.2015 № 772-VIII : станом на 30 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19#Text>
101. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX : станом на 30 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
102. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР : станом на 12 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>
103. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон України від 02.03.2000 № 1533-III : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text>
104. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
105. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР : станом на 24 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

106. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
107. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
108. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX : станом на 4 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
109. Про раду. *Пасічнянська територіальна громада.* URL: <https://pasichna-tg.gov.ua/pro-radu/>.
110. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / ред. Ю. П. Шаров. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
111. Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ від 05.02.2025 № 181/43587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0181-25/ed20250122#Text>.
112. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 26.11.2019 № 211-19 : станом на 28 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>
113. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 1. С. 5-11. URL: <https://doi.org/10.15421/152301>
114. Павлик Н. В. Сучасні концепції публічної служби та перспективи їх впровадження в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 28. Чернівці, 2022. 117 с.

URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9396/Pavlyk_2022_\(mag\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9396/Pavlyk_2022_(mag).pdf?sequence=1&isAllowed=y).

115. Поліщук Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2006. Вип. 3(27). С. 248-253.

116. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 5. С. 37-39.

117. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10.

118. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2. С. 139-145. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>.

119. Рачинський А. П. Кадрове забезпечення - необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні. *зб. наук. пр. УАДУ*. № 1. С. 1998.

120. Розпорядження Кабінету Міністрів України щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорії "А". *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti/rozporiadzhennia-kabinetu-ministriv-ukrainy>.

121. Рада науково-дослідної роботи студентів : Тези студент. наукової-техн. конф., м. Харків, 11 груд. 2024 р. / ред. А. О. Каграманян. С. 675.

122. Стельмашук Л. С. Теоретико-організаційні аспекти функціонування інститутів державної служби в Україні та США: порівняльний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. 351. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=315>.

123. Sirbu J., Popa M., Pipas M. Professional Career Planning - Practice and Results. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2014. Vol. 4, no. 7. P. 350-362.
124. Sun Y., Greg G. Wang Career development. *Resource Management: Short Entries*. 2012. P. 98-102. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch16>.
125. Super D. E., Hall D. T. Career Development: Exploration and Planning. *Annual Review of Psychology*. 1978. No. 29. P. 333. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>.
126. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою. Київ : Центр учб. літ., 2007. 176 с.
127. Савченко А. В. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
128. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с.
129. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комаров К. В. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
130. Серьогін С. М. Державна служба : навч. посіб. Київ : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. 526 с.
131. Сидоренко В., Швень Я. Атестація осіб, які претендують на вступ на державну службу, щодо вільного володіння державною мовою : метод. рек. Київ : ЦППО ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України, 2017. 160 с.
132. Слівінський Д. М. Інституційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції : Кваліфікаційна робота. Житомир, 2023. 40 с.
133. Стратегія державної кадрової політики - визначення послідовності дій щодо розвитку людського потенціалу. *Вінницька районна державна адміністрація*. URL: <https://www.vinrda.gov.ua/bilshe/derzhavnyi-sluzhbovets/official-322>.
134. Стаття 48. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців - Про державну службу - Закони України | Protocol. *Протокол*.

URL: https://protocol.ua/ua/pro_dergavnu_slugbu_vid_10_12_2015_889_viii_statt_ua_48/.

135. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
136. Стадник А. Формування кадрової політики в державній установі : Кваліфікаційна робота. Кропивницький, 2024. 72 с.
137. Системний аналіз інформаційних процесів : навч. посіб. / В. М. Варенко та ін. Київ : Ун-т «Україна», 2013. 203 с.
138. Спірін О. М. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників засобами відкритих освітньо-наукових інформаційних систем : навч. посіб. Київ : НАПН України, 2025. 197 с.
139. Сергієнко В. П. Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади : монографія. Київ, 2024. 382 с.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745271/1/!!!2.01.25_Монографія.pdf.
140. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 1. С. 20-25.
URL: <https://doi.org/10.15421/152303>
141. Стець О. М. Сутнісно-понятійна характеристика державного службовця як суб'єкта державнослужбових правовідносин. *Науковий юридичний журнал*. 2020. Т. 2. № 10. С. 85-90.
142. Статистичні дані КСДС. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>.
143. ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки 105 та права ім. Альфреда Нобеля". Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 1. С. 36-42.
144. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л., РОМАНОВСЬКИЙ О. Керівник - професіонал нової формації. *Вища освіта України*. 2002. № 1. С. 34-39.

145. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення. *матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих науковців, аспірантів та студентів*: зб. тез доп., м. Кам'янець-Подільський, 12 листоп. 2014 р.
146. Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти : метод. посіб. / В. Радкевич та ін. Київ : Ін-т проф. освіти НАПН України, 2026. 73 с.
147. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів. м. Кропивницький, 30 трав. 2025 р. Херсон, 2025. С. 245.
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15767684>.
148. Уряд Ірландії надав доступ до програми з працевлаштування СЕ. *The Association of Ukrainians in Ireland*.
URL: <https://www.ukrainians.ie/uk/events/uriad-irlandii-nadav-dostup-ukraintsiam-do-trudovoi-prohramy-se-2/>.
149. Уряд підтримав проект Закону, що відновлює конкурсну процедуру. *Служба Міністра Кабінету Міністрів України*.
URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR5MQM3zRs7dD9vDtI6RLti47XHmw2-ucJd3Q9Ib0rZnjK8WwLd4vIF7cSXiYA_aem_KgOx8lc6HCg3JR9xj7EytQ.
150. Управлінські процедури: визначення мети, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи. *Pidru4niki*.
URL: https://pidru4niki.com/19570411/menedzhment/upravlinski_protседuri_viznachennya_meti_informatsiyne_zabezpechennya_analitichna_diyalnist.
151. Хаджирадева С. К. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : монографія. Миколаїв, 2018. 166 с.
152. Хаджирадева С., Доценко Т. Правосвідомість в контексті розвитку професійно-службової кар'єри публічних службовців в умовах реформування

державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 4. С. 74-81.
URL: <https://doi.org/10.15421/152355>.

153. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL: <https://center.gov.ua/>.

154. Чухлебов І. О. Правове регулювання забезпечення кадрової політики органу публічної адміністрації в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2017. 285 с.

155. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с.

156. Щодо підвищення граничного віку перебування на державній службі у зв'язку із Законом України від 11 лютого 2026 року №4782-IX. *Національне агентство України з питань державної служби*.
URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-pidvyshchennia-ranychnoho-viku-perebuvannia-na-derzhavnii-sluzhbi-u-zviazku-iz-zakonom-ukrainy-vid-11-liutoho-2026-roku-4782-ikh>.