

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У  
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

Виконала: студентка 4-го курсу,  
групи 6.2819  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Ю. В. Кузьменко

Керівник: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент, д.філос.н.  
Глазунов В. В

Рецензент: доцент кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент,  
к.психол.н. Бойко Г. В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та  
управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Кузьменко Юлії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Формування системи кар'єрного зростання у публічному  
управлінні та адмініструванні

керівник роботи Глазунов Володимир Володимирович, д.філос.наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «08» лютого 2023 року № 261-с

2. Строк подання студентом роботи 15 червня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Гончарук Н. Т. Нова державна служба України:  
поняття, ознаки та принципи: юридичний вісник. 2016. 65 с.; Линдюк О. А. Теорія  
та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації:  
монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.; Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра  
особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2020. 279 с.; Ковбасюк Ю. В.,  
Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми  
та перспективи розвитку. Київ: НАДУ, 2019. 72 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Проаналізувати стан наукової розробки проблеми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні; 2. Уточнити основні поняття дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні; 3. Визначити основні принципи та методи дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні; 4. Розглянути правову регламентацію процесу кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні; 5. Охарактеризувати організаційні механізми запровадження системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні; 6. Ознайомитися із передовим досвідом формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні; 7. Проаналізувати систему кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні на прикладі Запорізької міської ради; 8. Виокремити перспективи вдосконалення системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

---

---

---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	08.02.2023	08.02.2023
Розділ 2	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	30.03.2023	30.03.2023
Розділ 3	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	28.04.2023	28.04.2023

7. Дата видачі завдання 08 лютого 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2023	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2023	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Лютий – березень 2023	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Березень – квітень 2023	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Квітень – травень 2023	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Травень 2023	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Травень 2023	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ Ю.В.Кузьменко

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.В. Глазунов

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 52 сторінок, 57 позицій у списку літератури.

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

*Мета дослідження:* вивчення процесу формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні задля підвищення ефективності державної служби.

*Об'єкт дослідження:* система публічного управління та адміністрування.

*Предмет дослідження:* процес формування системи кар'єрного зростання.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, емпіричний, теоретичний, аналіз статистичних даних.

*Гіпотеза:* очікується, що впровадження новітнього досвіду роботи з персоналом, а саме, в сфері побудови кар'єри, призведе до підвищення ефективності функціонування системи публічного управління та адміністрування.

*Висновки:* 1. Україна має потенціал для створення ефективною системи кар'єрного зростання, яка забезпечить розвиток індивідуального потенціалу працівників та підвищення ефективності управління в публічному секторі.

2. Вагомим аспектом організаційних механізмів впровадження системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні є те, що просування по службі базується на заслугах, компетенціях, досягненнях та внеску державних службовців в розвиток публічного управління.

3. Ключовим етапом вдосконалення системи формування кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні є розробка стратегічного плану, в якому будуть окреслені цілі, завдання та пріоритети впровадження цієї системи.

## SUMMARY

The qualification work consists of 52 pages, 57 items in the references list.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, CAREER GROWTH, PUBLIC SERVICE, ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF CAREER GROWTH

*The purpose of the study:* to study the process of formation of a system of career growth in public management and administration in order to increase the efficiency of the public service.

*Object of research:* system of public management and administration.

*The subject of the study:* the process of forming a career growth system.

*Research methods:* analysis, synthesis, generalization, induction, deduction, empirical, theoretical, analysis of statistical data.

*Hypothesis:* it is expected that the implementation of the latest experience in working with personnel, namely, in the field of career building, will lead to an increase in the efficiency of the functioning of the system of public management and administration.

*Conclusions:* 1. Ukraine has the potential to create an effective system of career growth, which will ensure the development of the individual potential of employees and increase the efficiency of management in the public sector.

2. An important aspect of the organizational mechanisms for the implementation of the career growth system in public management and administration is that promotion is based on merit, competences, achievements and contributions of civil servants to the development of public administration.

3. The key stage of improving the career development system in public management and administration is the development of a strategic plan, which will outline the goals, tasks and priorities of the implementation of this system.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ .....	8
1.1. Стан наукової розробки проблеми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні .....	8
1.2. Основні поняття дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні .....	12
1.3. Принципи та методи дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні .....	18
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ .....	23
2.1. Правова регламентація процесу кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.....	23
2.2. Організаційні механізми запровадження системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.....	28
2.3. Передовий досвід формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні .....	33
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ .....	37
3.1. Система кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні на прикладі Запорізької міської ради .....	37
3.2. Перспективи вдосконалення системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.....	41
ВИСНОВКИ .....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	51

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Важливість теми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні зумовлена зростанням значення державних службовців у забезпеченні реформування державного управління в Україні, під час якого головний акцент робиться на реалізації основних прав і свобод громадян. Перш за все, питання успішної кар'єри потребує наукового осмислення як цілісного процесу, що включає з'ясування його сутності, а також розкриття процесу модернізації України. Зі зростанням вимог у демократичному просторі суспільство потребує скорочення розриву між владою та громадянами, підвищення довіри до державних службовців, розвитку професіоналізму та потреби у взаємодії держави та населення. Тому в процесі підвищення ефективності державної служби в Україні важливим є процес формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні як мотивації задля спрямування всіх своїх навичок та вмінь на процвітання держави.

*Проблемна ситуація* пов'язана з тим, що наразі відбувається стрімка трансформація системи публічного управління та адміністрування, а система кадрового супроводу, в свою чергу, відстає від цього процесу, бо спирається на традиційні форми.

*Об'єктом дослідження* виступає система публічного управління та адміністрування.

*Предмет дослідження:* процес формування системи кар'єрного зростання.

*Метою дослідження* є вивчення процесу формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні задля підвищення ефективності державної служби.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні;
- уточнити основні поняття дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні;

- визначити основні принципи та методи дослідження формування системи кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні;
- розглянути правову регламентацію процесу кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні;
- охарактеризувати організаційні механізми запровадження системи кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні;
- ознайомитися із передовим досвідом формування системи кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні;
- проаналізувати систему кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні на прикладі Запорізької міської ради;
- виокремити перспективи вдосконалення системи кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.

*Гіпотеза дослідження:* Очікується, що впровадження новітнього досвіду роботи з персоналом, а саме, в сфері побудови кар’єри, призведе до підвищення ефективності функціонування системи публічного управління та адміністрування.

*Апробація дослідження.* Дослідження було апробоване на XVI університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука – 2023» з темою: «Залучення молоді до державної служби як засіб підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в Україні»; а також на XII Міжнародній науковій конференції «Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: зміни глобальної безпеки як виклик миротворення та медіації» з темою: «Перспективи модернізації державного управління в Україні».

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.



# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

### 1.1. Стан наукової розробки проблеми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні

Нині країна та суспільство України перебувають у надзвичайно складній політичній та соціально-економічній ситуації. Сьогодні українське суспільство потребує змін у всіх сферах життя, і державна служба не є винятком, оскільки належить до складної соціальної системи та є державним правовим інститутом, який відповідно до своїх повноважень виконує низку цілей та управлінських функцій, забезпечує взаємодію між державою та її громадянами. Це велика структура з великою кількістю напрямків і видів діяльності, яка має суб'єкти та об'єкти різних рівнів управління, з внутрішніми та зовнішніми зв'язками. Відповідно, від успішності модернізації державного управління державою на сучасному етапі залежить весь майбутній розвиток України як суверенної, демократичної, соціально-правової країни та її інтеграція до Європейського Союзу.

Проблему формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні досліджували вчені, науковці та експерти з різних галузей, зокрема з галузі публічного управління, кадрового управління, соціології, політичних наук та інших. Аналіз стану досліджуваного питання свідчить про те, що темі формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні присвячено значну кількість праць вітчизняних дослідників, серед яких можна виділити публікації Н. Гончарук, О. Мельникова, О. Линдюк., В. Лозовецької, Т. Мотренка, Н. Нижник, С. Серьогіна та ін [12, 13, 14, 15, 27, 28, 33, 34, 35, 36, 48, 49]. Проте загалом

питання розвитку кар'єрного зростання у державному управлінні в Україні в науковій літературі залишається малодослідженим.

Професійна кар'єра являє собою досягнення людиною успіхів у професійній діяльності й тісно пов'язана з професійним становленням і майстерністю. Вивченням даного явища вперше зайнялися західні вчені в 50-х роках ХХ століття, а в 60-70-рр. вітчизняні дослідники тільки починають досліджувати окремі аспекти трудової кар'єри, але не саму кар'єру. Актуалізація досліджень припала на кінець ХХ – початок ХХІ століття, коли вітчизняні вчені переймають досвід західних колег і адаптують їх теорії під українську дійсність. Основними теоріями до аналізу кар'єри є поліваріативність, концепція кар'єрних якорів і теорія вибору професійної кар'єри в підлітковому і юнацькому віці [10].

Різні аспекти кар'єрного зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування вивчалися різними дослідниками. Так, М. Вебер обґрунтував принцип кар'єри чиновника і розглядав її як об'єктивно заданий та спланований процес переміщення службовця по ієрархічних сходах. Дослідник А. Чендлер відзначав, що в міру ускладнення структур управління організацією відбувається підвищення ролі кар'єри управлінця та її траєкторії, обумовлюючи професіоналізацію його діяльності. Такі фахівці в галузі управління, як Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Вудворд наголошували на необхідності чіткого визначення структури кар'єри, правил її проходження працівником, оскільки порушення цих принципів веде до серйозних соціальних протиріч в організації, негативно позначаючись на ефективності її діяльності [19, с. 537].

За останні десятиліття з'явилася велика кількість досліджень присвячених ролі та місцю державних службовців в сфері публічного управління. Значне місце в цих роботах займають питання кар'єри, професійної діяльності та мотивації державних службовців. З'явилися цікаві наукові праці і дослідження з цих питань відомих вітчизняних фахівців: В. Александрова, В. Бабаєва, Ю. Битяка, В. Біскупа, А. Бураковської, Б. Візорова, Н. Гончарука, Ю. Ковбасюка, О. Линдюка, В. Малиновського, В. Мартиненка, О. Мельникової, Т. Мотренка, Н. Нижника, А. Пахарєва, С. Серьогіна [1, 3, 4, 6, 9, 10, 13, 21, 22,

27, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 48]. Також цією тематикою займалися зарубіжні фахівці: М. Армстронг, Стефан П. Робінс, Девід А. де Ченцо та інші [38].

Наукові роботи вітчизняних авторів з теми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні мають вагому основу в дослідженнях, адже вони мають на меті розкрити проблематику формування системи кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні, аналізувати існуючі практики, виявляти фактори успіху чи перешкоди, а також пропонувати стратегії та рекомендації для поліпшення цього процесу.

У своїй праці «План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування» [2] В. Афанасьєв та А. Вишневський розглядають проблематику кар'єрного зростання в державній службі України. Автори аналізують існуючу систему кадрового управління, а також виявляють фактори, що впливають на кар'єрне зростання та розробляють рекомендації для поліпшення цього процесу.

Спільна робота Ю. Ковбасюка, К. Ващенко та Ю. Сурміна під назвою «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [21] увібрала в себе опис особливостей системи кар'єрного зростання в публічному секторі України, та проблем, що впливають на кар'єрний розвиток урядовців з подальшими шляхами їх вирішення.

«Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах» [28], автором якого є В. Лозовецька, містить матеріали з теми кар'єрного зростання в контексті державних закупівель, а також особливості кар'єрного розвитку фахівців у сфері державних закупівель та розглядає фактори, що впливають на їх успіх у цій галузі. В свою чергу, О. Машовець у своїй роботі «Механізми управління професійним розвитком та проведенням оцінювання державного службовця: зарубіжний досвід та умови використання в Україні» [32] досліджує роль кар'єрного зростання у формуванні ефективної системи публічного управління і аналізує сучасний світовий досвід в кар'єрному розвитку та виявляє основні виклики, з якими стикаються службовці та управлінські кадри.

Наукова праця «Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування» [55], яка була створена Л. Чабак містить розгляд взаємозв'язків між кар'єрним зростанням, організаційною культурою та лідерством в публічному секторі. Авторка аналізує вплив цих факторів на кар'єрний успіх співробітників та розробляє рекомендації для покращення системи кадрового управління.

Дослідники переважно звертають увагу на роль кадрового управління, професійного розвитку, оцінки та зворотного зв'язку, розвитку лідерських якостей, менторства та інших аспектів, які сприяють створенню сприятливого середовища для кар'єрного зростання в публічному секторі. Відповідні наукові надбання розглядаються як важливий внесок у розуміння проблеми кар'єрного розвитку у публічному управлінні та адмініструванні, а також формування стратегій, що сприяють покращенню системи кадрового управління та розвитку працівників у цій сфері.

Загальна картина наукової розробки даної проблематики допомагає розширити розуміння формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в українському контексті. В роботах основна увага приділяється ключовим аспектам, таким як кадрова політика, системи оцінки та розвитку персоналу, організаційна культура, лідерство та особистісні фактори, що впливають на кар'єрний шлях у публічному секторі.

Отже, проаналізувавши стан наукової розробки проблеми формування кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні, можна сказати, що всі ці наукові здобутки сприяють ідентифікації проблем та викликів, з якими стикаються працівники публічного сектору в процесі кар'єрного розвитку, а також висувують пропозиції та рекомендації для поліпшення системи управління кадрами та підтримки кар'єрного зростання. Не менш важливо відзначити, що наукові дослідження в цій галузі продовжуються, оскільки тема кар'єрного зростання і його вплив на ефективність публічного управління є актуальною та потребує подальшого вивчення і розвитку стратегій для забезпечення кар'єрного розвитку співробітників у публічному секторі.

## **1.2. Основні поняття дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні**

Незважаючи на значні публікації і здобутки в сфері комплексного, міждисциплінарного дослідження кар'єрного зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в науковій літературі, ще й досі чітко не визначені поняття «кар'єра», «управління кар'єрою», «кар'єрний потенціал державного службовця», «управління кар'єрним зростанням». Як показують українські дослідження, вітчизняна наука та практика ще не виробила необхідний теоретично-практичний матеріал для створення ефективного механізму управління кар'єрою державного службовця – як важливої складової реформи державної служби України.

Перш ніж розглядати поняття «кар'єра», варто окреслити визначення «публічне управління» та «адміністрування», як формотворче підґрунтя для вивчення системи формування кар'єрного зростання у цій сфері. Публічне управління та адміністрування – це два пов'язаних поняття, що використовуються для опису діяльності з управління суспільством та державними органами.

Публічне управління охоплює процеси планування, координації, прийняття рішень, виконання та оцінки політик та програм, спрямованих на досягнення громадських цілей і задоволення потреб суспільства в цілому. Воно стосується діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування та інших публічних установ. Основною метою публічного управління є забезпечення ефективного та ефективного функціонування суспільства, задоволення громадських потреб, розробка політик та програм для досягнення суспільних цілей [30].

Адміністрування відноситься до конкретних дій, процедур та практик, що виконуються в процесі публічного управління. Воно описує виконавчі функції, такі як збір інформації, прийняття рішень, розподіл ресурсів, надання послуг та контроль за їх реалізацією. Адміністрування зазвичай здійснюється в рамках публічного сектору, який включає державні органи, агентства, комісії, установи

та інші публічні організації. Однак, варто зауважити, що обидва терміни можуть використовуватися в різних контекстах і мати різні значення в різних країнах та організаціях [30].

Не менш важливим під час дослідження є характеристика поняття «система». Вона являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів або компонентів, які працюють разом для досягнення певної цілі або виконання певної функції. Система складається з окремих елементів або компонентів, які взаємодіють між собою, і має визначену ціль або функцію, яку вона призначена виконувати. Елементи системи взаємодіють між собою, обмінюючи інформацію, та організовані таким чином, щоб спільно працювати для досягнення цілі системи. Формування системи – це процес створення або складання системи з окремих компонентів або елементів з метою досягнення певної цілі або виконання певної функції [30].

Багатоаспектність поняття кар'єри виражається в її наповненості різними складовими. Кар'єра комбінує в собі такі напрямки діяльності як вдосконалення рівня професійного, особистісного, загального культурного розвитку, заходи щодо самопрезентації, самореклами, формуванню, зміцненню, підтримки необхідних зв'язків, які сприяють тому, щоб реальне внутрішнє зростання було помічено, по праву оцінено в середовищі службовця, і відображено в формі зовнішнього зростання (підвищення по службі, оплати праці). Повноцінний розвиток кар'єри неможливий без сприяння кар'єрного середовища, спрямованого на забезпечення необхідних умов для зростання і реалізації зростаючого потенціалу особистості.

Поняття кар'єри можна трактувати в широкому і вузькому значеннях. Якщо в широкому значенні кар'єра – це просування, зростання, етапи сходження людини до вершини професіоналізму в діяльності з урахуванням таких складових елементів, як вибір професії, зміцнення професійних позицій, досягнення рівня творчості у професійній діяльності; то у вузькому розумінні кар'єра – це посадове просування [19, с. 138].

Згідно з цінностями державних службовців, основою їхньої кар'єри є свідоме ставлення та поведінка, яка пов'язана з баченням особистої майбутньої роботи, творчого розвитку, методів кар'єрного зростання та просування. Для з'ясування сутності поняття «кар'єрне зростання державних службовців» необхідно дослідити його складові, зокрема поняття та зміст кар'єри.

Під професійним просуванням мається на увазі запропонована організація послідовних різних рівнів: посада, робота, позиція в колективі. Визначення «кар'єра», навпаки, є більш широким поняттям, яке включає в себе систему взаємопов'язаних елементів. Тому, на думку автора суттю успішної кар'єри у публічному управлінні та адмініструванні є система професійної підготовки, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

У контексті просування позитивним поштовхом для кар'єрного розвитку є набуття професіоналізму, досвіду та ділового визнання на посаді. Ця діяльність передбачає реалізацію особистісного потенціалу, матеріальне зростання, набуття належного статусу та професійний імідж. Сучасні словники дають таке тлумачення поняття «кар'єра» – це швидке, успішне просування по службовій, науковій та іншій діяльності; досягнення слави, прибутку тощо; позначення роду заняття, професії [18, с. 48].

Термін «модернізації», як соціально-філософської категорії управління за О. Линдюком означає наближення до сучасності, відмову від дотримання традицій, і повну реконструкцію застарілих соціальних структур, суспільних відносин, а натомість створення нових систем у відповідності із сьогоденням. Модернізація системи державної служби передбачає різноманітні перетворення в напрямку її постійного вдосконалення та максимально можливого розвитку [27].

Відповідно, модернізацію державних службовців слід розуміти як глобальний і поступовий процес системних змін, що реформує структурні параметри, функції та рівні організації державних службовців, використовуючи сучасні методи та інструменти для гармонійного впровадження інновацій, поєднуючи їх із традиційними цінностями суспільства.

Загалом, кар'єра – це прагнення людини зайняти посаду, яка дозволить їй повністю задовольнити свої потреби. У вузькому розумінні кар'єра пов'язана з активністю людини на роботі та динамікою її професійного зростання. У наукових працях поняття «кар'єра» розглядається у таких науках, як соціологія, психологія, менеджмент, управління персоналом.

Сучасні науковці вкладають у поняття «кар'єри» різний зміст, зокрема, описують її як професійний прогрес, професійне зростання, етапи просування працівника до вищого ступеня професіоналізму, отримання особливого статусу у своїй професійній сфері, досягнення популярності, слави, пільг, а також як успіх у певному виді діяльності; реалізація можливостей, прагнень, очікувань, перспектив і орієнтацій людей, їх активність на шляху успішного просування в будь-якій діяльності [28].

Кар'єра як публічно-правовий феномен є об'єктом державного управління, метою якого є створення належних організаційних та фінансових умов для його здійснення. Характеристиками управління кар'єрою є: цілі, функції та механізми ефективності. Особливістю цілей управління кар'єрою є те, що вони спільно вирішуються обома сторонами професійних відносин, а саме призначеним і керуючим працівником.

Отже, кар'єра – це результат певної поведінки та усвідомленої позиції людини у власній праці, пов'язаний із професійним зростанням. Кар'єра державного службовця – це свідомо обраний шлях просування по службі, прагнення досягти певного статусу – соціального, службового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самоствердженню державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина у суспільних відносинах. Проаналізувавши визначення поняття «кар'єра», автор виявив, що сьогодні існує багато різних версій його трактування, що створює передумови для найбільш повного та ефективного розуміння цієї категорії.

Робимо висновок, що кар'єрне зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні є складним соціальним явищем, потужним організаційним чинником, який вимагає більш активного



використання в сучасній практиці управління. Державний службовець як суб'єкт кар'єри певним чином планує її, формуючи образ кар'єри і засоби її побудови. В образі власного майбутнього управлінського шляху відбивається не тільки мотиваційна сфера, а й системне оточення, в тому числі соціальні взаємовідносини.

Кар'єрне зростання – це процес отримання та розвитку професійних навичок, вмінь і досягнень, який дозволяє особі рухатися вгору по ієрархії посад або розширювати свої можливості в сфері праці [18, с. 236]. Основні аспекти кар'єрного зростання включають:

1. Професійний розвиток, а саме отримання нових знань, навичок та компетенцій, що допомагають удосконалювати професійну експертизу та виконання роботи на вищому рівні.

2. Посадове просування – перехід на вищі посади в організації, які зазвичай включають більше відповідальності, керівництво і стратегічне прийняття рішень.

3. Збільшення заробітної плати, оскільки люди з більш високими посадами часто отримують вищу заробітну плату.

4. Можливості для розширення, бо кар'єрне зростання може відкривати нові можливості і перспективи для особистого розвитку, наприклад, можливість виконувати нові завдання, працювати з новими людьми або в нових областях.

5. Професійне задоволення, оскільки людина може бачити свій прогрес, впроваджувати нові ідеї і досягати поставлених цілей.

Кар'єрне зростання в публічному управлінні та адмініструванні відноситься до процесу професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників, які працюють у цій сфері. Воно включає в себе рух по службовій драбині, збільшення відповідальності, отримання нових навичок та знань, а також збільшення впливу і статусу в організації або суспільстві [15].

Стосовно кар'єрного зростання державних службовців, можна виокремити два види такого просування:

– вертикальне – просування від меншого рангу державної служби до вищого рівня в ієрархії;

– горизонтальне – просування в межах одного рангу чи категорії, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, задля підвищення його інтересу до роботи.

Таким чином, система формування кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні включає комплекс заходів, політик та процедур, які сприяють професійному розвитку працівників і забезпечують можливості для їх просування по службі. Основна мета такої системи полягає в стимулюванні працівників до досягнення професійних цілей, розвитку їхнього потенціалу та забезпеченні зростання у професійній кар'єрі. Вона надає можливості для отримання нових знань, навичок, досвіду і підвищення кваліфікації, що сприяє розвитку працівників на державній службі.

Отож, розглянуті основні поняття дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні: «публічне управління», «адміністрування», «система», «формування системи», «кар'єра», «кар'єрне зростання», «модернізація», «кар'єрне зростання в публічному управлінні та адмініструванні», «кар'єрне зростання державних службовців», «система формування кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні», допомогли встановити ясні та чіткі визначення для ключових термінів, що використовуються у дослідженні, дозволили встановити зв'язки та взаємозв'язки між різними аспектами досліджуваної проблеми, побудували концептуальну модель та розробили гіпотези для подальшого дослідження, збільшили чіткість, точність та наукову обґрунтованість результатів дослідження.

### **1.3. Принципи та методи дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні**

Наукове дослідження базується на певних принципах та використовує різні методи для збору, аналізу та інтерпретації даних. Автор, під час написання роботи, орієнтувався на конкретні спостереження, факти та гіпотези, здійснюючи різні методи для отримання об'єктивних даних.

Під час дослідження проблеми формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні використовувалися основні методи дослідження: емпіричний та теоретичний. Під час застосування емпіричного рівня пізнання були отримані початкові, фактологічні знання завдяки таким методам, як спостереження, порівняння, опис, вимірювання, аналогія.

На теоретичному рівні дослідження здійснювався перехід від явища до сутності, законів та закономірностей існування об'єкта із застосуванням наступних методів: абстрагування, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, формалізації, ідеалізації, моделювання, сходження від абстрактного до конкретного.

Метод синтезу та узагальнення передбачав поєднання, узагальнення та систематизацію існуючих теоретичних концепцій, моделей та підходів. Автор аналізував різні джерела і літературу, виділяв ключові ідеї та поняття, інтегруючи їх у загальний теоретичний засіб та розробляв нову теорію на основі цих узагальнень.

Концептуальний аналіз теми допоміг під час вивчення вже існуючих концепцій, ідей та ключових понять, що використовувалися у дослідженні. Зі свого боку, метод моделювання передбачав розробку та використання моделей для аналізу та пояснення теоретичних концепцій або процесів. Побудова формальних або концептуальних моделей, що представляють систему або явище, використовувалася для дослідження та перевірки гіпотез.

Загалом, використані методи дослідження інтегруються в методологічні підходи, тобто їх комплекси. В цілому можна відокремити наступні підходи:

Історичний підхід – пізнавальна установка на опис явища в реальному просторі і часі його функціонування та розвитку з урахуванням як унікальних і неповторних, так і всезагальних, необхідних і повторюваних рис і властивостей системи формування кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні [18]. Цей метод включає вивчення розвитку історичних аспектів системи формування кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні. Аналізуючи етапи та зміни в розвитку певної теорії або підходу, автором було розглянуто вплив історичних факторів та контексту на формування та розвиток теорії кар'єрного зростання.

Логічний підхід передбачає використання логічних резонувань, аргументацію та систематизацію логічних зв'язків у теоретичному розумінні досліджуваної проблематики системи формування кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні. Використовуючи даний підхід, було проаналізовано поняття, ствердження та їх взаємозв'язки, застосовуючи логічні методи, такі як дедукція та індукція, для розвитку та побудови логічно послідовних аргументів.

У роботі використано діалектичний підхід, завдяки якому стало можливим вивчити зміст і форму кар'єри, її правові основи. Дослідження базується на таких принципах діалектичного знання, як історизм, об'єктивність, конкретність, детермінованість тощо. Методи формальної логіки допомогли визначити загальні принципи інституту кар'єри, механізм її проходження, систему державного управління, покликану забезпечити реалізацію вимог чинного законодавства у цій сфері.

Гіпотетико-дедуктивний метод – створення системи дедуктивно пов'язаних між собою гіпотез, із перевірки яких у кінцевому підсумку робляться висновки як щодо достовірності фактів, так і істинності вихідної, базової гіпотези.

Зокрема, системний підхід, використовувався для вивчення процесу формування професійної кар'єри як сукупності її елементів в їх взаємозалежності та взаємозумовленості. Методи теоретичного дослідження – аналітичне

абстрагування, дозволили в процесі вивчення професійної кар'єри сформулювати поняття «кар'єрного зростання», властивості кар'єри, принципи кар'єри, механізми формування кар'єри тощо, інтерпретація, що дозволяє розкрити нове бачення кар'єри, а також значення категорій, що описують складність і багатогранність досліджуваного явища, класифікація і типологізація досліджуваного явища.

Структурно-функціональний підхід – різновид системного підходу, коли функціонування кожного елемента і системи в цілому розглядається з точки зору функціональної єдності, структурної впорядкованості, необхідності та доцільності. Як останній елемент загальнонаукової методології можна вказати на форми наукового знання. Ці форми такі: факт, проблема, гіпотеза, ідея, концепція, теорія [30].

Статистичний аналіз для обробки та інтерпретації зібраних даних дозволив проводити кореляційний аналіз, регресійний аналіз, аналіз дисперсії та інші статистичні тести для перевірки гіпотез, встановлення статистично значущих залежностей та отримання об'єктивних результатів. Також задля розкриття цієї теми автором було використано: методологічний аналіз документів, наукової літератури, монографій, статей, електронних ресурсів з питань, що зачіпають кар'єрну орієнтацію державних службовців, проблему їх кар'єрного зростання та методики вдосконалення навичок на державній службі.

У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових методів. Основним з них став діалектичний метод пізнання державно-управлінських явищ, який дав змогу проаналізувати кар'єрний розвиток державного службовця як складне цілісне утворення, в якому тісно переплітаються особистісне й суспільне, інтелектуальне й практичне, повсякчасне й діалектичне. Було використано також методи: наукової ідентифікації та зіставно-порівняльного аналізу – при вивченні спеціальної наукової літератури; абстрактно-логічний – для теоретичного осмислення та визначення сучасної сутності кар'єрного процесу та формулювання висновків; системно-аналітичний – для загального аналізу кар'єри державного службовця.

Застосування цих та інших методів наукового пізнання гарантувало достовірність та об'єктивність проведеного дослідження, а також реалізацію поставлених цілей і завдань.

Методи гносеології дозволили дослідити структурно-функціональні характеристики кар'єри державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Історико-правовим методом досліджено становлення та подальший розвиток інституту кар'єри, його нормативну базу. Методи емпіричного дослідження – статистичний і порівняльний види аналізу, дозволили виявити особливості формування професійної кар'єри в органах державного управління, аналіз документів, що регламентують діяльність працівників органів державного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть застосовуватися в органах державного управління, оскільки використання вказаних положень в практичній сфері буде сприяти, оптимізації розробки і впровадження сучасних систем управління кар'єрним розвитком державних службовців з урахуванням закономірностей їх розвитку та особливостей діяльності державної служби.

Оскільки більшість державних установ лише приступають до розробки та впровадження нової системи управління кар'єрою з урахуванням сучасних уявлень про її функції і напрями розвитку в умовах реформування. Тому дослідження процесів розвитку системи управління кар'єрним зростанням і вивчення її структурних елементів та можливих протиріч може запобігти багатьом помилкам, що буде сприяти підвищенню ефективності формування, використанням та розвитку потенціалу державної служби та України в цілому.

Отже, в процесі написання роботи автор використовував низку принципів та методів дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні. Серед основних методів було застосовано емпіричний та теоретичний. Також не менш важливим під час дослідження стали: метод синтезу та узагальнення, концептуальний та статистичний аналізи, методи гносеології, наукової ідентифікації та зіставно-порівняльного аналізу,

абстрактно-логічний та системно-аналітичний методи, діалектичний і метод абстрагування, аналіз, індукція та дедукція, формалізація, ідеалізація, моделювання та сходження від абстрактного до конкретного. Всі вищеперераховані наукові методи дослідження поєдналися у методологічні підходи: історичний, логічний, діалектичний, гіпотетико-дедуктивний, системний, структурно-функціональний.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

#### **2.1. Правова регламентація процесу кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні**

Процес кар'єрного зростання є важливим аспектом для багатьох працівників у публічному управлінні. Він може бути визначальним для кар'єрного успіху, а також для досягнення особистих та професійних цілей. Правова регламентація процесу кар'єрного зростання в публічному управлінні зазвичай визначається законами, наказами та іншими нормативними актами. У більшості країн законодавство встановлює стандарти, які визначають процедури та вимоги для кар'єрного зростання у державному секторі.

В умовах реформування державної служби службова кар'єра, як важливий елемент цього інституту, має суттєве значення у підвищенні ефективності й дієвості державної служби, професійності та компетентності державних службовців. Водночас сама службова кар'єра як правова категорія потребує реформування на нормативному рівні, зокрема законодавчого регулювання потребує визначення елементів службової кар'єри, принципи службової кар'єри, організаційно-правові засади управління службовою кар'єрою, встановлення правових гарантій щодо реалізації службової кар'єри державним службовцем [52].

Для характеристики системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні важливим є аналіз правового поля, що врегульовує основні аспекти роботи працівників. В свою чергу, Закон України «Про державну службу» [41] від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, розроблений за участю міжнародних експертів ЄС, програми SIGMA і представників



громадськості, став переломним моментом в процесі впровадження реформи державної служби.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [41] державний службовець одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, те, що просування по службі здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [43]. Також, передбачено, що просування по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягають найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують свій професійний рівень.

Важливим елементом кар'єрного зростання, який лежить в нормативно-правовій площині, є професійно-кваліфікаційні вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Вони різняться залежно від рівня посад і тісно пов'язані з рівнем професіоналізму держслужбовця, який у свою чергу, визначається його професійною компетентністю.

Особливостями кар'єри державних службовців є те, що вона відбувається в межах системи державної служби, яка має низку специфічних ознак, зокрема залежить від чітко окреслених законодавчих норм, грає особливу роль у забезпеченні діяльності держави та житті суспільства. Україна, як і більшість країн, має власну систему публічного управління, в якій діє правова регламентація процесу кар'єрного зростання. Ця регламентація містить правила та процедури, які регулюють процес зростання посадових осіб в державних установах та органах влади [31, с. 32].

Зокрема, українська система публічного управління має чітко визначену ієрархію посад, на які можуть претендувати працівники. При цьому для кожної посади встановлені вимоги до кваліфікації та досвіду роботи, які необхідно мати претенденту. Також, існують процедури відбору кандидатів на посаду, які базуються на конкурсному відборі та інших критеріях. Основними нормативно-правовими актами, які регулюють цей процес, є такі:

1. Конституція України (статті 42, 43, 53, 55, 59, 60, 77, 79, 83, 90) [24], яка встановлює засади державного управління, громадського об'єднання і захисту прав та свобод людини і громадянина.

2. Закон України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII) [41], який визначає правові засади державної служби, її статус, організацію, функції, права та обов'язки державних службовців, а також процедуру висування на посади державної служби, проходження конкурсів, атестації та ін.

3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21 травня 2015 року № 586-VIII) [45], який регулює організацію та функціонування органів місцевого самоврядування, у тому числі визначає вимоги до державних службовців місцевого самоврядування та їх кар'єрного зростання.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про кар'єрне зростання державних службовців» (від 10 вересня 2014 року № 495) [46], яка визначає процедуру кар'єрного зростання державних службовців, критерії визначення їхньої кваліфікації та рівня підготовки, порядок присвоєння їм посад державної служби вищої категорії, а також встановлює вимоги до кандидатів на посаду керівника органу державної влади.

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про атестацію державних службовців» [45] (від 29 жовтня 2014 року № 585), яка встановлює правила та процедуру атестації державних службовців, її результати та наслідки.

6. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби» (від 15 лютого 2002 року № 169) [44], який визначає правила та процедуру проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби.

Відповідно до цих нормативно-правових актів державні службовці мають можливість підвищувати свій рівень кваліфікації, займати вищі посади та розвивати свою кар'єру в системі публічного управління та адміністрування. Залежно від органів державної влади, яким належать державні службовці, можуть бути прийняті і додаткові нормативно-правові акти, що регулюють питання кар'єрного зростання.

Згідно зі законодавством, кар'єрне зростання на державній службі забезпечується на конкурсній основі, відповідно до вимог кваліфікаційних вимог до посад. Для здобуття вищої посади необхідно мати вищу освіту та відповідний стаж роботи на попередній посаді. Окрім того, законодавство передбачає можливість проходження державної служби у формі відрядження на навчання, стажування, перепідготовку та підвищення кваліфікації [41].

Важливою складовою кар'єрного зростання в державній службі є професійний розвиток. Для цього законодавство передбачає проведення різноманітних навчальних заходів, семінарів, тренінгів тощо. У 5 розділі Закону України «Про державну службу» зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом займання більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [41]. Також передбачається, що просуватися по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують професійний рівень.

У будь-якому випадку, правова регламентація процесу кар'єрного зростання є важливою, оскільки вона забезпечує прозорість, рівність та справедливість в процесі прийняття рішень про кар'єрне зростання. Це важливо

для того, щоб уникнути неправильного або несправедливого ставлення до працівників, а також для забезпечення ефективності та ефективної роботи у сфері публічного управління. Крім того, правова регламентація може сприяти створенню мотивуючої робочої атмосфери та стимулювати працівників до досягнення високих результатів.

Проте, слід зазначити, що лише наявність правової регламентації не гарантує успішного кар'єрного зростання. Для досягнення успіху в цьому процесі працівникам необхідно мати не лише необхідні знання та навички, але і прагнення до професійного зростання, а також бути активними у власному розвитку та постійно удосконалювати свої навички.

З метою модернізації державних послуг та управління кадрами пріоритетом у державній структурі є прийняття низки нормативно-правових актів та імплементація Закону України «Про державну службу» [41], оптимізація центральної виконавчої системи, підвищення спроможності НАДС системи, формування груп висококваліфікованих експертів з питань реформування та визначення оптимальної кількості державних службовців за функціями та організаційною структурою держави, реформування системи оплати праці державних службовців.

Отже, правова регламентація процесу кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні забезпечує прозорий та об'єктивний процес зростання посадових осіб і ефективне функціонування системи управління, а також стимулює підвищення професійного рівня та навичок працівників державних установ і органів влади, створює стабільну основу для професійного розвитку державних службовців, забезпечують, сприяє підвищенню якості та ефективності публічного управління в Україні. Цей процес визначається правилами та процедурами, які встановлюються урядом або органами управління для забезпечення розвитку кар'єри працівників. створюють стабільну основу для професійного розвитку державних службовців, забезпечують ефективне функціонування системи управління та сприяють підвищенню якості та ефективності публічного управління в Україні.

Таким чином, система кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні врегульована основними нормативно-правовими актами: Конституцією України (статті 42, 43, 53, 55, 59, 60, 77, 79, 83, 90), Законом України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII), Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21 травня 2015 року № 586-VIII), постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про кар'єрне зростання державних службовців» (від 10 вересня 2014 року № 495), постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про атестацію державних службовців» (від 29 жовтня 2014 року № 585), Наказом Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби» (від 15 лютого 2002 року № 169) та іншими компонентами правової регламентації.

## **2.2. Організаційні механізми запровадження системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні**

Система кар'єрного зростання є важливою складовою ефективного публічного управління та адміністрування. Вона дозволяє державним службовцям розвивати свої професійні навички, здійснювати успішні кар'єрні переходи та забезпечувати стабільність управління державою. В Україні запровадження системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні є в стадії активного перетворення. Це пов'язано зі значними змінами в державній політиці та реформуванням системи державного управління, що ставить перед державними службовцями нові завдання та вимоги до їхньої кваліфікації та професійного розвитку.

Успіх кар'єрного зростання державного службовця залежить не тільки від його особистісних характеристик, але і від професіоналізму. Не кажучи вже про об'єктивні обставини. Проблема професіоналізму стає все більш актуальною в наш час. Не можна виділити якісь певні чинники, за допомогою яких можна

досягти успіхів, оскільки діяльність державної служби дуже різноманітна і не перебуває в якихось певних рамках, а залежить від безлічі обставин і проблем, які вирішують державні службовці. Для досягнення успіху в кар'єрі, державний службовець повинен володіти або прагнути розвинути в собі важливі якості, необхідні для просування по кар'єрних сходах. Націленість на результат об'єднує в собі наполегливість та націленість на досягнення бажаного кар'єрного росту.

Для розвитку кар'єрного зростання на державній службі в країні було створено Національну школу державного управління, де надається навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Також було створено Кадрову академію державної служби України, яка здійснює підготовку кадрів для державної служби та забезпечує професійний розвиток державних службовців.

Для забезпечення ефективного кар'єрного зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування українські владні структури вже розробили систему професійного зростання, яка включає в себе різноманітні навчальні та розвивальні програми. Наприклад, в Україні існують такі програми професійного розвитку, як «Школа державного управління при Президентові України», «Школа муніципального менеджменту», «Академія державного управління при Президентові України», «Школа аналізу державної політики» тощо [54].

Також в Україні діють незалежні від держави організації, які забезпечують професійний розвиток державних службовців. Наприклад, інститут розвитку державного управління, інститут лідерства та менеджменту в галузі державного управління, центр розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців тощо.

Одним із методів формування кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні є участь у проектах та програмах, спрямованих на розвиток державного управління та підвищення ефективності державної служби. Наприклад, Україна бере участь у проекті ЄС «Підтримка реформ в Україні» [54], який містить компоненти з підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення ефективного управління та зміцнення демократії.

Накопичення нових професійних знань дозволяє співробітникам вдосконалювати методи і навички, забезпечує більш швидке просування на нові посади. На думку психологів, основними критеріями успішної кар'єри є задоволеність умовами життя, пов'язаними з професійною діяльністю, і соціальна успішність завдяки самореалізації. Таким чином, кар'єрний успіх службовців є позитивною мотивацією кар'єрного росту в контексті просування по службі, пов'язаний із визнанням професіоналізму, досвіду та ділової активності на посаді, що передбачає реалізацію власного ділового потенціалу, фінансове зростання і статус.

Система державної служби в Україні має класичні механізми та процедури для запровадження кар'єрного зростання на державній службі. Наприклад, державні службовці можуть зростати, беручи участь в конкурсах на заміщення вакантних посад більш високого рівня або у своїй же сфері діяльності. Згідно з українським законодавством [41], державні службовці зобов'язані проходити підвищення кваліфікації відповідно до вимог посади, яку вони займають. Це може бути проходження курсів, семінарів, тренінгів, дистанційної освіти та інших форм навчання.

Також державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування можуть отримувати підвищення по службі в залежності від їх результативності та ефективності у виконанні своїх обов'язків. Наприклад, успішний результат виконання проекту може бути врахований при вирішенні питання про підвищення по службі. Деякі державні органи мають кадрові резерви, що дозволяє підготовляти та формувати наступну генерацію керівників державних органів та забезпечувати безперервність у роботі організації.

Державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування можуть зростати у професійній сфері на підставі оцінки їх компетентності. Це може бути здійснено шляхом проведення тестувань, психологічних або професійних оцінок, оцінки результатів роботи тощо. Одним із механізмів кар'єрного зростання є підвищення по службі на основі регулярних оглядів посадових

обов'язків та робочої продуктивності. Це може бути здійснено через спільну роботу з керівником, або через індивідуальні консультації та огляди [45].

Запровадження практики мобільності дозволяє публічним управлінцям отримувати підвищення по службі на підставі того, що вони можуть працювати в різних органах державної влади та навіть у різних відділах в межах одного органу, що дозволяє розвивати їх досвід та компетенції. Ці механізми та процедури дозволяють державним службовцям розвивати свої кар'єрні можливості та підвищувати свій професійний рівень.

Система формування кар'єрного зростання у публічному управлінні включає в собі різні структури, форми, методи та прийоми роботи:

1. Система оцінки професійної компетентності: ця структура вміщає оцінку здатності державних службовців виконувати свої посадові обов'язки та розвивати свої професійні навички. Оцінка може здійснюватися через проведення тестувань, аналіз результатів роботи та інші методи.

2. Система навчання та розвитку: ця форма передбачає надання державним службовцям можливості отримати нові знання та навички, які допоможуть їм підвищити свій професійний рівень та розвиватись у кар'єрному плані. Навчання може бути проведене у формі тренінгів, семінарів, вебінарів, стажувань тощо.

3. Система визнання досягнень: ця процедура допомагає визначити досягнення державних службовців у процесі виконання їх посадових обов'язків та розвитку своїх навичок. Це може бути виконано через присвоєння почесних звань, нагород, стипендій та інших форм визнання.

4. Система розвитку кар'єрних планів: цей спосіб передбачає розробку індивідуальних кар'єрних планів для державних службовців, що дозволяє їм зрозуміти, які кроки необхідно зробити для досягнення своїх кар'єрних цілей. Кар'єрний план може включати рекомендації щодо отримання нових навичок, виконання певних проектів, отримання підвищення посадового рівня та інші кроки.

5. Система менторства: цей метод визначає підтримку досвідченими колегами для державних службовців, що допомагає їм розвиватись у своїй



професії та зростати по кар'єрній драбині. Ментор може ділитись своїм досвідом, порадами та іншими корисними ресурсами.

6. Система ротації: ця техніка передбачає переміщення державних службовців між різними посадами та відділами в межах державної служби, що допомагає їм розвиватись у різних напрямках та отримувати новий досвід.

7. Система стимулювання: цей напрямок окреслює надання державним службовцям додаткових стимулів для досягнення певних результатів, що сприяє зростанню їх професійного рівня та кар'єрному зростанню. Стимули можуть бути фінансовими, матеріальними або іншими формами винагороди.

Використання цих структур, форм, методів та прийомів допомагає створювати ефективну систему формування кар'єрного зростання у публічному управлінні, що сприяє підвищенню професійного рівня державних службовців та забезпечує їх кар'єрне зростання [48, С. 289–305].

Отже, система формування кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні розвивається та поступово вдосконалюється. Застосування різних методів та інструментів, таких як підвищення кваліфікації, оцінювання роботи, ротація та участь у проектах та програмах, стимулювання дозволяє державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування професійно розвиватись, підвищувати свої компетенції та отримувати нові можливості для кар'єрного зростання. Крім того, важливу роль у формуванні кар'єрного зростання в державній службі відіграють внутрішні процедури та культура організації, наявність системи наставництва та менторства, яка допомагає молодим державним службовцям вивчити нюанси своєї професії та отримати цінні поради від досвідчених колег.

Таким чином, формування кар'єрного зростання у публічному управлінні в Україні – це складний процес, який вимагає постійного вдосконалення та розвитку системи підтримки державних службовців. Але при правильному застосуванні методів та інструментів, система кар'єрного зростання може стати ефективним інструментом для підвищення якості державного управління та досягнення стратегічних цілей країни.

### **2.3. Передовий досвід формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні**

Звернемося до світового досвіду, де кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходами, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю, а пріоритетами в залученні персоналу на державну службу є моральне стимулювання і пошук здібної молоді, яка прагне кар'єрних звершень. У світі існує багато різних підходів та моделей формування систем кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні. Деякі з найбільш відомих та успішних зразків, які наразі успішно функціонують, автор розгляне нижче.

У США система кар'єрного зростання в публічному секторі базується на принципах конкуренції та заснована на принципах здобуття освіти та професійного розвитку. Урядові службовці мають можливість проходити різні курси, навчальні програми та інші заходи з професійного розвитку, щоб отримати нові знання та навички та продовжувати розвиватися. Наприклад, урядові службовці можуть брати участь програмі національної академії державного управління (National Academy of Public Administration) та програмі Міжнародного центру для розвитку державного управління (International Center for Public Administration Development) [35].

Крім того, система кар'єрного зростання в США ґрунтується на засадах чесної конкуренції та здатності до досягнення результатів. Для кожної посади встановлюється система кваліфікаційних вимог, а також створюється програма професійного розвитку для працівників.

У Великій Британії система кар'єрного зростання в публічному секторі заснована на принципах здобуття навичок та здібностей шляхом роботи на різних рівнях та з різними функціями та на принципах перевірки результатів. Урядові службовці мають можливість розвивати свої здібності та навички в ході роботи на різних посадах та за допомогою різних курсів та програм. В цій країні управління здійснюється через централізовану систему професійного розвитку

та навчання, яка надає працівникам державних служб можливості отримувати навчання, що відповідає їхнім потребам та професійним цілям [25].

У Німеччині система кар'єрного зростання в публічному секторі базується на принципах здобуття освіти та заснована на різноманітних навчальних програмах, які пропонуються університетами та іншими навчальними установами. Урядові службовці мають можливість брати участь у цих програмах. В системі державної служби передбачена можливість працівників переходити з посади на посаду відповідно до їхніх здібностей та знань. Також використовується система планування кар'єри для сприяння професійному розвитку працівників [16, 29].

Швеція використовує систему «практичного навчання», яка передбачає можливість для молодих працівників здобувати досвід роботи в різних сферах державного управління та адміністрування. Це дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички, а також підвищувати кваліфікацію [32].

Кар'єра французького державного службовця є стабільною та ґрунтується на переміщеннях за вислугою років і на гарантуванні державному службовцеві зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування. Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їх кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді [34].

Французька державна служба належить до категорії кар'єрних систем. Усе професійне життя державного службовця проходить у рамках певного органу, де він робить свою кар'єру, самі ж органи формуються відповідно до функцій державної служби. З цього логічно випливає, що у французької державній службі значення має не конкретно обіймана посада, а звання й ранг державного службовця, які дозволяють йому займати визначені посади. Однак звання й ранг – усього лише можливість, а не суб'єктивне право державного службовця

працювати на визначеній посаді, і хоча зв'язок між ними очевидний, але він не має автоматичного характеру. Перехід з одного службового рангу в інший відбувається з урахуванням трудового стажу і, меншою мірою, особистих заслуг і здібностей працівника [16].

В інших країнах Європейського Союзу система кар'єрного зростання в публічному управлінні забезпечується через різноманітні механізми, такі як навчальні та тренінгові програми, розвиток лідерства, системи оцінювання праці, програми наставництва та моніторингу, індивідуальні кар'єрні плани тощо. . Наприклад, Європейський інститут публічного управління (European Institute of Public Administration) пропонує навчальні програми для державних службовців з різних країн Європейського Союзу [33].

Зміст навчальних програм для вищого керівництва максимально наближений безпосередньо до процесу виконання службових обов'язків (компетенцій державних службовців) і допомагає вирішувати конкретні посадові завдання. Крім того, в ряді країн, таких як Франція та Італія, існують професійні асоціації, які забезпечують розвиток професійних навичок та стимулюють кар'єрне зростання в державній службі.

Одним з найбільш успішних прикладів впровадження системи кар'єрного зростання в публічному управлінні є країна Сінгапур. У Сінгапурі введена система експертної оцінки, яка дозволяє оцінювати кваліфікацію та професійні здібності службовців. Відповідно до результатів оцінки, службовці можуть бути просунуті в рангах та отримати підвищення посадового окладу [33].

Ще одним успішним прикладом є країна Нова Зеландія, де введена система «Трекінгу кар'єри» (Career Pathway), яка дозволяє службовцям розвиватись у своїй професійній галузі, просуватись в рангах та змінювати посади залежно від їхніх професійних здібностей та бажань. Крім того, в Новій Зеландії створено Центр розвитку державної служби (State Services Commission), який забезпечує розвиток та підтримку системи кар'єрного зростання в державній службі [32].

У Японії існує система кар'єрного зростання, яка базується на ідеї «ротації посад». Згідно з цією системою, службовці повинні працювати на різних посадах

у різних відділах та установах, щоб набути досвіду та компетенцій у різних сферах державного управління. Це дозволяє їм розвивати свої професійні здібності та підготуватись до виконання вищих посад [33].

Зарубіжний досвід свідчить про те, що розробка та запровадження системи кар'єрного зростання є важливим елементом підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. Успішні країни в цій сфері, такі як США, Велика Британія, Франція, Німеччина, активно використовують різні механізми кар'єрного зростання, такі як програми підготовки керівних кадрів, системи розвитку професійних навичок, внутрішні конкурси на посади тощо.

У кожній країні система кар'єрного зростання в публічному управлінні має свої особливості та специфіку, проте загальна мета полягає в тому, щоб забезпечити професійний розвиток державних службовців та стимулювати їхнє кар'єрне зростання відповідно до результатів їхньої роботи та професійних здібностей.

Отже, зарубіжний досвід передових країн: США, Великої Британії, Німеччини, Швеції, Франції, Сінгапуру, Нової Зеландії, Японії та інших Європейських держав, показує, що успішні системи кар'єрного зростання включають широкий спектр різних інструментів, що забезпечують підтримку розвитку кар'єри працівників у публічному секторі. Україна може використати зарубіжний досвід як джерело натхнення та підтримки для впровадження власної системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні. Проте варто зазначити, що успішне впровадження такої системи потребує не тільки відповідного правового регулювання, але й визначення стратегічних цілей, впровадження новітніх методів та інструментів управління та залучення висококваліфікованих фахівців.

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

### 3.1. Система кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні на прикладі Запорізької міської ради

Проаналізувавши офіційний сайт та структуру Запорізької міської ради [37, 53], автор виділив, що вона є органом місцевого самоврядування, який здійснює свою діяльність на території міста Запоріжжя та складається з обраного населенням представницького та виконавчого органів. Запорізька міська рада відповідає за прийняття рішень та здійснення управлінських функцій у сферах місцевого самоврядування, таких як благоустрій та розвиток інфраструктури міста, соціальний захист населення, розвиток економіки та підтримка підприємництва, охорона довкілля, культура, освіта та багато інших сфер. Робота спрямована на поліпшення якості життя мешканців міста, розвиток інфраструктури, забезпечення комфорту та безпеки громадян [46].

Якщо ж говорити про кар'єрні можливості в Запорізькій міській раді, то вони включають в себе різні рівні відповідно до нормативно-правових актів Запорізької міської ради [40]. Під час дослідження автор виокремив основні з них:

1. Вхідний рівень: співробітник, який прийшов на посаду в міську раду, проходить навчання та ознайомлюється зі структурою та процесами роботи міської ради.

2. Середній рівень: співробітник, який має достатній досвід та знання про роботу міської ради, може перейти на посаду керівника підрозділу або бути призначеним на посаду зі спеціалізованою компетенцією. На цьому етапі співробітник має можливість займатися плануванням та управлінням діяльністю свого підрозділу.

3. Високий рівень: на цьому етапі співробітник має можливість бути призначеним на посаду директора департаменту або заступника міського голови. Співробітник на цьому етапі повинен мати високу кваліфікацію та багаторічний досвід роботи у публічному управлінні.

4. Вищий рівень: співробітник може займати посаду міського голови, його заступника або перейти на роботу вищого рівня в державному органі або міжнародній організації.

Для забезпечення прозорості та об'єктивності процесу кар'єрного зростання, в міській раді використовуються стандартизовані процедури та критерії відбору на посади вищого рівня, що забезпечує можливість кар'єрного зростання для кожного співробітника, який має достатній рівень кваліфікації та професійних здібностей. Почати кар'єру можна в апараті міської ради, займаючись адміністративною та організаційною роботою [43]. Рада має різні комітети та управління, в яких можна працювати та займати керівні посади у відповідних сферах. У міській раді можуть бути вакансії на посади заступників міського голови, які займаються конкретними напрямками діяльності.

Завдяки професійному розвитку, досвіду та успішній роботі, можна претендувати на керівні посади в Запорізькій міській раді, такі як: директори департаментів, начальники управлінь чи керівники проектів. Ці посади вимагають великої відповідальності і знання різних сфер діяльності міської ради. Участь у політичних партіях та активна політична діяльність можуть відкрити двері до політичної кар'єри. За результатами виборів до міської ради можна обрати депутатську посаду, що відкриє шлях до впливових посад у місцевому уряді.

Відповідно до положення про відділ управління персоналу департаменту виконавчого комітету міської ради [40] у Запорізькій міській раді постійно проводяться різноманітні проекти та утворюються комісії, в яких можна брати участь. Активна участь у таких ініціативах може підвищити шанси на просування в кар'єрі. Важливим фактором для кар'єрного зростання є розвиток мережі професійних контактів. Участь у фахових заходах, мережеских зустрічах

та співпраця з іншими відділами та установами створює нові можливості для розвитку кар'єри в Запорізькій міській раді.

Варто зазначити, що конкретні можливості для кар'єрного зростання в Запорізькій міській раді можуть залежати від політики кадрів, поточних вакансій та потреб організації. Одним із факторів кар'єрного зростання є інформаційна складова, яка вміщає в себе сповіщення про можливості кар'єрного зростання, які публікуються на офіційних веб-сайтах Запорізької міської ради, в соціальних мережах та на спеціалізованих платформах з працевлаштування.

У раді існує тенденція співробітництва між різними відділами та підрозділами задля забезпечення можливості для співробітників виконавчого комітету міської ради працювати над різними проектами та отримати більш широкий досвід. Внутрішній перехід співробітників на вакантні посади в межах міської ради дозволяє розвивати кар'єрні можливості.

Не менш важливою складовою кар'єрного зростання в Запорізькій міській раді є проведення регулярних оцінок роботи співробітників, що дає змогу визначати їхні сильні сторони та області роботи задля покращення. Крім того, міська рада надає винагороди та заохочення у вигляді премій за досягнення в підвищенні кваліфікації [42].

В міській раді працює встановлена система оцінки роботи співробітників, що дозволяє об'єктивно оцінювати їхні досягнення, компетентність та професійний рівень. На основі результатів оцінки розробляються індивідуальні плани розвитку, які сприяють поступовому покращенню навичок та здобуттю нових знань. Це стимулює співробітників до досягнення кращих результатів та розвитку їхнього професійного потенціалу.

В Запорізькій міській раді постійно проводяться внутрішні тренінги та розвиткові програми з різних аспектів роботи в адміністрації, лідерства, комунікаційних навичок та інших важливих областей для своїх співробітників. В свою чергу, співпраця із зовнішніми установами, навчальними закладами та компаніями для надання співробітникам можливостей навчання та стажування



допомагає отримати новий досвід, поглибити знання та встановити контакти з іншими професіоналами [40].

Завжди відкритими є можливості здобувати додаткову освіту або сертифікацію, яка відповідає вимогам для посад. Запорізька міська рада надає підтримку та фінансування для професійного розвитку своїх співробітників. Наприклад, шляхом покриття частини вартості навчання або надання відпустки для навчального процесу.

Підсумувавши, можна сказати, що в Запорізькій міській раді створені всі умови для можливостей розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, такі як участь у проектах, програмах підвищення кваліфікації або навчання на робочому місці. Так само в ній існують різноманітні шляхи кар'єрного росту. Наприклад, залучення до проектів і програм, спрямованих на розвиток міста, які включають участь у стратегічному плануванні, реалізації інфраструктурних проектів, програмах соціального розвитку та інших ініціативах, спрямованих на поліпшення якості життя мешканців Запоріжжя.

Загалом, активна участь у міському самоврядуванні відкриває двері до посади депутата міської ради або участі у роботі комітетів та робочих груп. Це дозволяє більше впливати на прийняття рішень і розвиток міста. Зі свого боку, самоосвіта та постійне вдосконалення є ключовими факторами для кар'єрного зростання в Запорізькій міській раді. Тренінги, семінари та курси, які допомагають розширити знання та навички в області місцевого самоврядування, управління проектами, публічного адміністрування та інших важливих сферах – вагомі складові системи формування кар'єрного зростання у Запорізькій міській раді. Останнє вимагає поєднання професійної компетентності, активної участі в процесах прийняття рішень та постійного саморозвитку. Відкритість до нових викликів, здатність до співпраці та вміння приймати відповідальність допомагають просуватися вперед у кар'єрі в Запорізькій міській раді.

### **3.2. Перспективи вдосконалення системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні**

У контексті реформування державної служби кар'єрне зростання, як важливий структурний елемент цієї системи, має велике значення для підвищення ефективності та результативності державної служби. Як правова категорія «кар'єра державного службовця» однозначно потребує реформування, що, у свою чергу, передбачає зміни, зокрема, на нормативному рівні.

Правильно організований кар'єрний ріст залежить від професіоналізму, підготовки та підвищення кваліфікації працівників, які впливають на ефективність державного управління. Усі подальші кар'єрні перспективи є одним із головних мотиваційних факторів для того, щоб залишати на державній службі лише найкращих працівників.

У зв'язку з інтеграцією до ЄС питання реформування державного управління на сучасному етапі стає пріоритетним. Ця реформа європейського зразка має базуватися на спільних основних європейських принципах і стандартах державного управління, адже від ефективного функціонування державної служби залежить не лише дотримання законних прав і свобод громадян, а й розвиток держави. Водночас кар'єрне зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у контексті модернізації державного управління має на меті підвищення ефективності державного управління та прискорення впровадження реформ [54].

Для запровадження ефективної системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні необхідно виконати ряд кроків:

1. Розробити стратегію кар'єрного зростання: необхідно визначити мету, завдання та пріоритети системи кар'єрного зростання в контексті місії та стратегії державного органу або установи.

2. Визначити кваліфікаційні вимоги до посад: треба встановити кваліфікаційні вимоги до кожної посади, що дозволить оцінити відповідність кандидатів вимогам.

3. Розробити систему оцінки працівників: варто встановити критерії оцінки роботи працівників та розробити процедуру оцінювання.

4. Розробити програму професійного розвитку: доцільно визначити необхідні для кожної посади знання, навички та компетенції та розробити програму професійного розвитку.

5. Визначити механізми мотивації: необхідно встановити механізми мотивації для працівників, які проявляють високу результативність та професійну майстерність.

6. Забезпечити відкритість та прозорість: доречно забезпечити відкритість та прозорість у відносинах між роботодавцем та працівниками, а також у процесах кар'єрного зростання.

7. Впровадити систему моніторингу та контролю: треба розробити систему моніторингу та контролю за реалізацією системи кар'єрного зростання та вжити заходів для виявлення та усунення проблем.

Аналіз нової методології системи державної служби, визначеної у «Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки» [51], змусив звернути увагу на новації, передбачені проектом Закону України «Про державну службу», які будуть краще відповідати вимогам нашого часу. Згідно з цією методологією, покращенню системи публічного управління та адміністрування в Україні сприятиме деполітизація державних службовців, оскільки окремі категорії посад будуть повністю скасовані, а вступ на державну службу відбуватиметься за конкурсним відбором. В ній планується запровадження нових ефективних способів регулювання державної служби, а також її оцінювання.

Головними завданнями держави в сфері удосконалення механізму управління кар'єрним зростанням держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування є сприяння формуванню механізмів мотивування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервної освіти. Можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, мають спиратися на об'єктивні критерії, а не суб'єктивну

думку чиновників, а також визначатися результатами щорічного оцінювання службової діяльності.

Низький рівень мотивації та відповідальності за результати своєї діяльності серед державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування пов'язані з тим, що більшість центральних органів виконавчої влади не застосовують сучасні інструменти управління людськими ресурсами та професійного навчання – відсутній достатній рівень професійних знань у сфері добору персоналу на посади державної служби.

Реформа державної служби в Україні створює нові умови для кар'єрного зростання державних службовців: заборонено безпідставне звільнення державних службовців і призначення на посади без конкурсу; введено систему щорічної оцінки результатів діяльності, обмежено премії. У той же час реформа передбачає скорочення чисельності державних службовців за рахунок оптимізації та автоматизація внутрішніх процесів в органах влади, скорочено градацію державних службовців на 4 категорії та зменшено на 6 рангів їхню градацію.

Загалом, Україна має значний потенціал для вдосконалення системи кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні. Декілька перспективних напрямків для покращення цієї системи допоможуть адаптувати систему кар'єрного зростання до нових реалій державної служби.

Важливо розвивати програми професійного навчання та підготовки для публічних службовців. Це можуть бути семінари, тренінги, майстер-класи та спеціалізовані курси з різних аспектів управління та адміністрування. Такі програми мають забезпечувати розширення знань та навичок у сфері стратегічного планування, комунікацій, лідерства, інновацій та ефективного вирішення проблем.

Так само треба забезпечити прозорість та відкритість у системі кар'єрного зростання, розробивши чіткі критерії оцінки та просування, які будуть базуватися на компетенціях та досягненнях службовців. Публічні конкурси на вакансії повинні бути проведені відкрито та прозоро, а відбір кандидатів має

ґрунтуватися на об'єктивних показниках. Державні службовці мають бути впевнені в тому, що їх просування по службі повністю залежить від їх старанності, постійних зусиль і підвищення кваліфікації. Кар'єра не повинна залежати від будь-яких зовнішніх чинників, наприклад: зміни після парламентських та урядових виборів, прихід нових міністрів тощо.

Ефективна система оцінки праці буде враховувати результативність, професійну компетентність та внесок службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у досягнення організаційних цілей. Це можна здійснити шляхом впровадження об'єктивних методів оцінки, включаючи системи балів та зворотній зв'язок. Модернізовані програми менторства, які забезпечать молодим спеціалістам можливість отримати поради, підтримку та практичний досвід від досвідчених керівників, сприятимуть кар'єрному розвитку, стимулюватимуть самовдосконалення та допоможуть уникнути помилок, що можуть виникнути на початку кар'єрного шляху.

В перспективі можна створити гнучкі кар'єрні шляхи, що дозволять службовцям експериментувати та розширювати свої навички. Заразом варто розглянути можливість ротації служби між різними органами державної влади та адміністративними підрозділами. Це допоможе спеціалістам отримати різнобічний досвід та розширити свої знання у різних сферах публічного управління.

Використання сучасних технологій та цифрових рішень може покращити ефективність системи кар'єрного зростання. Наприклад, цей процес може включати в себе впровадження електронних платформ для реєстрації кандидатів на посади, аналізу компетенцій та оцінки прогресу кожного службовця. Такі інноваційні підходи допоможуть автоматизувати процеси, зробити їх більш об'єктивними та зручними для учасників.

Співпраця з міжнародними організаціями та участь у програмах обміну можуть принести користь українській системі кар'єрного зростання. Взаємний обмін досвідом та знаннями з іншими країнами дозволить впровадити передові практики та стандарти у публічне управління та адміністрування.

Крім того, варто створити середовище, яке сприяє розвитку ініціативності та творчості серед службовців. Це можна здійснити шляхом надання можливостей для впровадження новаторських ідей, створення просторів для співпраці та спільної роботи. Підтримка творчого потенціалу працівників допоможе забезпечити постійний прогрес і розвиток системи публічного управління та адміністрування в Україні.

Виокремлені перспективи дозволяють автору дійти до низки висновків, що стосуються як реформи системи державної служби в Україні, так і деяких аспектів підготовки фахівців у системі НАДУ:

- перетворення системи державної служби в Україні у переважно кар'єрну може забезпечити певний приплив до неї кадрових ресурсів;

- ефективне використання кар'єрної стратегії дозволить сполучити інтерес службовців до професійно-службового зростання та їхню особисту мотивацію (стабільна зайнятість, поліпшення матеріального становища, самореалізація особистості);

- у рамках кар'єрної системи державної служби збільшиться конструктивна настанова службовців, насамперед, на позитивні організаційні цілі: лояльність до колег, участь у реалізації як власних програм, так і програм колег.

Вищевказані напрямки мають на меті покращення системи кар'єрного зростання в публічному управлінні та адмініструванні в Україні, сприяючи професійному розвитку службовців, залученню талановитих кадрів та забезпеченню ефективного та високоякісного публічного управління.

Отже, запровадження ефективної комплексної інформаційної системи управління персоналом державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування створить умови для відкритого, прозорого та ефективного державного управління. Модернізація системи державної служби та управління персоналом сприятиме становленню в Україні професійної, стабільної, престижної та ефективною державної служби, здатної відповідати викликам

сьогодення та надавати громадянам якісні та зручні державні послуги за європейськими стандартами.

## ВИСНОВКИ

Створення в Україні ефективної, стабільної, престижної та професійної команди державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яка зможе відповідати різноманітним викликам та надавати громадянам якісні державні послуги, забезпечить та значно спростить модернізацію державної служби та управління персоналом, організовану відповідно до європейських стандартів є актуальною проблематикою сьогодення. Це питання й зумовило вибір теми дослідження.

Проаналізувавши стан наукової розробки проблеми формування кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні, можна сказати, що наукові дослідження в цій галузі тривають, оскільки тема кар'єрного зростання та його впливу на ефективність публічного управління залишається актуальною та вимагає подальшого вивчення та розвитку стратегій для забезпечення кар'єрного розвитку співробітників у сфері публічного сектору.

Під час дослідження автором були розглянуті та уточнені основні поняття, пов'язані з темою формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні, як наслідок, була створена цілісна концептуальна модель та розроблені гіпотези для подальшого дослідження. Використання цих понять сприяло збільшенню ясності, правильності та наукової обґрунтованості результатів роботи.

У процесі написання роботи було використано різноманітні принципи та методи дослідження формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні. Серед основних методів було використано емпіричний та теоретичний. Крім того, важливими під час опрацювання теми були різноманітні методи, які поєдналися в методологічні підходи: історичний, логічний, діалектичний, гіпотетико-дедуктивний, системний та структурно-функціональний.

Розглянувши правову регламентацію процесу кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні, можна виділити, що Україна має комплексну систему регулювання, яка визначена основними нормативно-



правовими актами. До цих актів входять Конституція України, що містить положення про кар'єрне зростання в статтях 42, 43, 53, 55, 59, 60, 77, 79, 83 та 90. Також важливими є Закон України "Про державну службу" (№ 889-VIII від 10 грудня 2015 року), Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" (№ 586-VIII від 21 травня 2015 року) і постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про кар'єрне зростання державних службовців" (№ 495 від 10 вересня 2014 року).

Ці нормативно-правові акти створюють основу для розробки та реалізації політик і процедур, що регулюють кар'єрне зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні. Вони встановлюють правила, процедури та вимоги, які державні службовці повинні виконувати для підвищення по службі та розвитку своєї кар'єри. В цих нормативно-правових актах визначаються критерії оцінки професійних компетенцій, вимоги до службового рівня, процедури атестації та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби.

Характеризуючи організаційні механізми запровадження системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні, можна сказати, що вагомим аспектом цієї системи є те, що просування по службі базується на заслугах, компетенціях, досягненнях та внеску державного службовця в розвиток публічного управління та адміністрування, а також прозорість, справедливість і об'єктивність у прийнятті рішень щодо професійного розвитку і просування.

У публічному секторі існують програми менторства або керівництва, які сприяють кар'єрному зростанню. Ці програми забезпечують можливість отримати цінні поради та наставництво від більш досвідчених працівників або керівників організації. В цілому, кар'єрне зростання в публічному управлінні та адмініструванні є процесом, що сприяє виникненню професійних цілей та амбіцій, стимулює самореалізацію та задоволення від професійної діяльності.

Кар'єрне зростання дозволяє працівникам розкрити свій потенціал, розвиватися у своїй обраній сфері і вносити значний внесок у досягнення цілей

організації та суспільства. Ключовим фактором є постійне самовдосконалення, пошук нових викликів та можливостей, а також готовність до адаптації до змін у сфері публічного управління та адміністрування.

В свою чергу, ознайомлення із досвідом передових країн, включаючи Сполучені Штати Америки, Велику Британію, Німеччину, Швецію, Францію, Сінгапур, Нову Зеландію, Японію та інші європейські держави, показує, що ефективні системи кар'єрного зростання у публічному секторі ґрунтуються на широкому спектрі різноманітних інструментів. Ці інструменти сприяють розвитку кар'єри працівників та підвищенню якості управління в цій сфері.

Україна має можливість використати цей міжнародний досвід як джерело натхнення та підтримки для розробки та вдосконалення власної системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні. Розробка й впровадження системи кар'єрного зростання у публічному секторі вимагає глибокого аналізу та адаптації міжнародного досвіду до української контекстуальної ситуації. Це передбачає створення прозорих процедур набору, критеріїв оцінки та кар'єрного розвитку, а також надання підтримки працівникам у їх професійному зростанні.

Проаналізувавши систему кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні на прикладі Запорізької міської ради, було зроблено висновок, що в ній створені всі умови для розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, бо є можливості для участі в проектах та програмах підвищення кваліфікації, а також отримання навчання безпосередньо на робочому місці. Крім того, існують різноманітні шляхи для кар'єрного росту, такі як залучення до міських проектів і програм, спрямованих на розвиток міста. Важливими складовими цієї системи є тренінги, семінари та курси, які допомагають розширити знання та навички в області місцевого самоврядування, управління проектами, публічного адміністрування та інших важливих сферах.

Отже, після проведення дослідження обраної теми можна виокремити перспективи вдосконалення системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні. Впровадження ефективної системи

кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні в Україні вимагає комплексного підходу, який враховуватиме міжнародний досвід, стратегічні цілі, передові методи управління та залучення кваліфікованих фахівців. Тільки така система забезпечить створення справедливих та стимулюючих умов для розвитку кар'єри, підвищення професійного рівня та ефективності в публічному секторі.

Для досягнення цих цілей необхідно проводити систематичні оцінки та аналізувати результати, щоб виявити потреби працівників у навчанні та розвитку. Застосування інструментів, таких як планування кар'єри, менторство, ротація посад та програми розвитку лідерства, сприятимуть створенню стимулюючого середовища, де працівники зможуть розкрити свій потенціал і досягти високих результатів. Поміж важливих аспектів впровадження системи кар'єрного зростання є також підтримка рівноправності, різноманітності та інклюзивності.

Цілісне впровадження системи кар'єрного зростання також потребує активної співпраці з академічними установами, дослідницькими центрами та експертами у сфері управління. Здійснення наукових досліджень, обмін досвідом та впровадження передових практик допоможуть удосконалити систему кар'єрного зростання та забезпечити її відповідність сучасним викликам та потребам публічного сектору.

Україна має потенціал для створення ефективної системи кар'єрного зростання, яка забезпечить розвиток індивідуального потенціалу працівників та підвищення ефективності управління в публічному секторі. Ключовим етапом є розробка стратегічного плану, в якому будуть окреслені цілі, завдання та пріоритети впровадження системи кар'єрного зростання. Необхідно ретельно проаналізувати поточний стан публічного управління та ідентифікувати проблемні аспекти, що потребують вдосконалення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров В. М. Державний службовець : системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі в умовах розбудови нової української державності. Київ : *Вісник НАДУ*, 2011. № 4. С. 93-97.
2. Афанасьєв В. А., Вишневський А. В. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 320 с.
3. Бабаєв В. М. Навчальні коаліції – інструмент кадрового оновлення управлінських еліт. Київ : *Вісник НАДУ*. 2010. № 2. С. 293-297.
4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні : організаційно – правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
5. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця : теорія та правове регулювання. Одеса, 2012. 41 с.
6. Біскуп В. С. Консультування з питань кар'єри та його складові. Тернопіль : ТНЕУ, 2007. 25 с.
7. Боссаерт Д. Державна служба в країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / пер. з англ. О. М. Шаленко. Київ : Міленіум, 2004. 128 с.
8. Британська підтримка реформ в Україні. URL : <https://www.gov.uk/government/news/uk-assistance-to-ukraine-reforms.uk> (дата звернення: 18.04.2023).
9. Бураковська А. В., Мельников О. Ф., Татарець О. Л. Досвід навчальної підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи з питань європейської інтеграції : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. Т. 2. С. 298-301.
10. Візіров Б. Й. Наукове висвітлення підходів до поняття кар'єри. Спецпроект : аналіз наукових досліджень : IV Міжнар. наук.-практ. конф. : зб. наук. пр. Дніпро : ПДАБА, 2008. С. 5-11.

11. Воронько О. Є. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. Київ : *Вісник НАДУ*, 2009. № 2. С. 141-152.
12. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. Дніпро, 2018. С. 42-51
13. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби : зб. наук. пр. Дніпро : регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2012. Вип. 3. С. 167-180.
14. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
15. Гончарук Н. Т. Нова державна служба України: поняття, ознаки та принципи. *Юридичний вісник*. 2016. 65 с.
16. Грицяк І. А. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. С.440-446
17. Дзвінчук Д. І. Державна служба : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФТУНГ, 2012. 542 с.
18. Енциклопедія державного управління : у 8 т. // Т.6. : Державна служба / наук.-ред. кол. : С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. Київ, 2011. 524 с.
19. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. кол. : С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. Київ: НАДУ при президентові України, 2011. 692 с.
20. Загороднюк С. А., Акімов О. М. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 36. 286 с.
21. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2019. 72 с.

22. Ковбасюк Ю. В., Оболенський О. Ю., Серьогін С. М. Державна служба : підручник у 2 т. Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 337 с.
24. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України. *Відомості Верховної Ради України*. 28.06.1996. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.05.2023).
25. Корвацька З. Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України : *теорія, методологія та практика*: матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 23.01.2013. Ч.1, 2013. С. 122-125.
26. Круп'як Л .Б. Організація діяльності державного службовця : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2015. 281 с.
27. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.
28. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ : 2020. 279 с.
29. Лопушинський І. В. Публічна служба Німеччини: досвід для України : теорія та практика. Харків : Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2011. № 4(8). 166 с.
30. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
31. Мартиненко В. М., Євдокимов В. О. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія. Харків : Магістр, 2008. 304 с.
32. Машовець О. С. Механізми управління професійним розвитком та проведенням оцінювання державного службовця : зарубіжний досвід та умови використання в Україні. *Вісник державної служби України*. 2018. № 4. С. 96-98

33. Мельников О. Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. Харків : ХарРІ НАДУ, 2020. 78 с.
34. Мельников О. Ф., Татарець О. Л. Вивчення людських ресурсів (французький досвід). Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Харків : УАДУ ХФ, 2019. № 2. С. 122-136.
35. Мотренко Т. В. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах ( виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів 22 червня 2017 року). Київ. *Вісник державної служби України*. 2017. № 2. С. 24-37.
36. Нижник Н. Р. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9-16.
37. Офіційний сайт Запорізької міської ради URL : <https://zr.gov.ua/uk> (дата звернення: 26.05.2023).
38. Пахарєв А. Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній Україні : навчальний посібник. Київ : Світогляд, 2018. 122 с.
39. Пачковський Ю. Ф. Соціологія і психологія : навч. посіб. Київ : Каравела, 2009. 759 с.
40. Положення про відділ управління персоналу департаменту виконавчого комітету Запорізької міської ради від 11.05.2022. URL : [https://zr.gov.ua/upload/editor/viddil\\_upravlinnya\\_personalom\\_polozhennya.pdf](https://zr.gov.ua/upload/editor/viddil_upravlinnya_personalom_polozhennya.pdf) (дата звернення: 26.05.2023).
41. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.05.2023).
42. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 03.05.2023).
43. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 05.05.2023).
44. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від

15.02.2002 року № 169 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.05.2023).

45. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.2015 № 586-VII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2023).

46. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV229 URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 15.04.2023).

47. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю: у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 2. 150 с.

48. Серьогін С. М. Державна служба : навчальний посібник. Київ : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. 526 с.

49. Серьогін С. М. Кар'єра державного службовця: енциклопедія державного управління у 8 т. Київ : НАДУ, 2018. Т. 6. С. 194-196.

50. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / пер. з англ. Ю.Д. Полянського. Київ : Вид-во УАДУ, 2011. 424 с.

51. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 28.05.2023).

52. Стратієнко Г. Д. Нормативно-правове забезпечення модернізації державної служби в Україні : практика та досвід. Київ. *Вісник НАДУ*, 2013. № 7. С. 146-148

53. Структура Запорізької міської ради URL : <https://zr.gov.ua/uk/page/struktura-zaporizkoi-miskoi-vladi> (дата звернення: 17.05.2023).

54. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL : <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/cib> (дата звернення: 20.05.2023).



55. Чабак Л. А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Чернігів : Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. 29 с.

56. Шемшученко Ю. С. Юридична енциклопедія. Київ : Українська енциклопедія, 1998. 567 с.

57. Яроміч С. В. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. Київ. *Вісник НАДУ*, 2016. № 1. С. 111-115.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Кузьменко Юлія Володимирівна, студентка 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти juliakuzmenko2002@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування системи кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Кузьменко Ю.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Глазунов В.В.