

Н. А. Шпортюк,
к. держ.упр., доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1941-8522>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.215

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

N. Shportiuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING CAREER PLANNING IN THE SPHERE OF CIVIL SERVICE IN UKRAINE

У статті розглядаються ключові виклики та можливості, пов'язані з упровадженням ефективної системи кар'єрного планування в державній службі України. Аналізуються такі проблеми, як низька заробітна плата, бюрократія, корупція, неефективна система оцінювання кадрів, відсутність чітких кар'єрних траєкторій та політична залежність. Особливу увагу приділено труднощам у впровадженні прозорих механізмів кар'єрного зростання. Запропоновано шляхи вирішення цих проблем, включаючи реформування системи оплати праці, боротьбу з корупцією, удосконалення оцінювання кадрів, створення ефективних програм професійного розвитку, зменшення політичного впливу та залучення кваліфікованих фахівців. Також підкреслюється важливість довгострокового планування кар'єри для підвищення ефективності державної служби, посилення її інституційної спроможності, мотивації держслужбовців, стабільності кадрового складу й відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

The article "Problems and Prospects of Career Planning Implementation in the Civil Service of Ukraine" explores the significance of career planning as a key element in reforming the Ukrainian civil service. The efficiency of the civil service directly impacts citizens' quality of life, economic growth, and national security. Ensuring a transparent and effective career planning system is crucial for sustainable development.

Career planning in the civil service is not merely a mechanism for promotion but a strategic process aimed at human capital development, increasing motivation, and attracting talented professionals. A well-structured career planning system enhances professionalism, reduces staff turnover, ensures transparency in promotions, and contributes to a positive image of the civil service. However, despite its importance, Ukraine's civil service faces numerous challenges that hinder its implementation.

The article provides a comprehensive analysis of the issues and prospects related to career planning implementation. The study identifies primary challenges, analyzes their impact on motivation and professional development, determines key factors influencing career growth, and formulates recommendations based on national and international best practices.

Research methods include the analysis of academic literature and legislative acts, statistical data analysis, comparative analysis of international experience, and synthesis of collected data.

One of the major issues affecting career planning is low salaries, which drive skilled personnel away from the civil service. Compared to the private sector, where compensation includes higher wages, bonuses, health insurance, and other benefits, the civil service appears less attractive. Young professionals seeking rapid career growth and financial stability are particularly dissuaded from joining the public sector. The article underscores the importance of statistical comparisons between civil service salaries and private sector wages.

Motivational incentives play a crucial role in attracting and retaining qualified personnel. The study examines both material incentives (bonuses, allowances, salary increases) and non-material incentives (recognition, respect, career development opportunities). Recommendations include salary increases, transparent compensation structures, and opportunities for continuous professional growth.

Another significant challenge is bureaucracy and corruption, which create obstacles to career progression and undermine public trust in government institutions. Excessive bureaucracy delays decision-making processes, complicates document handling, and obstructs talent advancement. Corruption fosters unfair hiring and promotion practices, allowing unqualified individuals to occupy key positions. The article proposes anti-corruption measures such as electronic document management, transparent decision-making, and strengthened oversight mechanisms.

Inefficient evaluation and selection systems represent another critical barrier. Existing selection procedures are often opaque and subjective, leading to the appointment of unqualified candidates and blocking career growth for deserving professionals. The study highlights the need for transparent recruitment processes, well-defined assessment criteria, and digital hiring procedures.

Lack of clear career trajectories and development programs affects motivation. Many civil servants lack a clear understanding of their career prospects, leading to decreased engagement and increased staff turnover. The article suggests designing individualized career development plans, professional training programs, and mentorship opportunities.

Political dependence and frequent leadership changes contribute to instability. Political influences often determine appointments rather than professional qualifications, leading to unpredictability in career advancement. The study recommends merit-based appointment procedures, leadership stability, and minimizing political interference.

To address these challenges, the article outlines several key reforms:

- Salary and incentive reforms to align public sector wages with market conditions.*
- Bureaucratic and anti-corruption measures to streamline administrative processes and enhance transparency.*
- Transparent hiring and evaluation systems to ensure merit-based career progression.*
- Development of career pathways through structured training and mentorship initiatives.*
- Reducing political influence by enforcing stable leadership tenures and impartial selection processes.*

The study emphasizes adopting international best practices. Countries with successful civil service reforms have implemented meritocracy, equal opportunities, leadership training, and performance-based evaluations. Ukraine can benefit from adapting such models.

Civil society engagement is crucial in overseeing public sector reforms. The article recommends involving non-governmental organizations and independent experts in monitoring career planning initiatives.

In conclusion, the article provides a thorough analysis of the problems and prospects of career planning in Ukraine's civil service. While challenges such as low salaries, bureaucracy, corruption, inefficient selection processes, and political dependence persist, implementing the proposed reforms can significantly improve the situation. Career planning is a vital element in strengthening the civil service, ensuring professional growth, and restoring public trust in

government institutions. By adopting transparent, merit-based, and motivational career development policies, Ukraine can build a competent and motivated civil service, ultimately contributing to national development and good governance.

Ключові слова: професійна кар'єра, службова кар'єра, кар'єрний розвиток, державні службовці, професійний розвиток державних службовців.

Key words: professional career, civil service career, career development, civil servants, professional development of civil servants.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Державна служба є ключовим елементом функціонування будь-якої сучасної держави. Її ефективність безпосередньо впливає на якість життя громадян, економічний розвиток та національну безпеку. В умовах динамічних змін, що відбуваються в українському суспільстві, реформування державної служби стає не просто бажаним, а необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку країни. Одним із важливих аспектів цієї реформи є впровадження ефективної системи кар'єрного планування.

Кар'єрне планування в державній службі — це не просто механізм просування по службових сходах, а стратегічний процес, спрямований на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації та залучення талановитих фахівців. Ефективна система кар'єрного планування сприяє підвищенню професіоналізму державних службовців, зменшенню плінності кадрів, забезпеченню прозорості та об'єктивності в процесі просування по службі, формуванню позитивного іміджу державної служби. Однак, незважаючи на важливість цієї теми, в Україні система кар'єрного планування в державній службі перебуває на стадії становлення та стикається з численними проблемами. Ці проблеми не лише ускладнюють процес реформування, але й негативно впливають на ефективність державної служби в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є комплексний аналіз проблем та перспектив впровадження кар'єрного планування у сфері державної служби в Україні.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: виявити основні проблемні аспекти, що перешкоджають ефективному кар'єрному плануванню; проаналізувати вплив цих проблем на мотивацію та професійний розвиток державних службовців; визначити ключові фактори, що впливають на кар'єрне зростання; розробити рекомендації щодо покращення системи кар'єрного планування на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду.

У процесі дослідження використані такі методи: аналіз наукових статей та законодавчих актів; статистичний аналіз даних; порівняльний аналіз досвіду інших країн; синтез та узагальнення отриманих даних.

Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності державної служби, що є ключо-

вим фактором успішного розвитку України. Успішне впровадження кар'єрного планування сприятиме формуванню професійної та мотивованої державної служби, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Комплексний підхід до дослідження розвитку кар'єри державних службовців в Україні, охоплюючи широкий спектр аспектів, від психологічної готовності до правового регулювання. Дослідження, з цього питання підкреслюють важливість компетенцій, адаптації до реформ, самоменеджменту та правової свідомості в контексті професійного зростання. Аналіз літературних джерел дозволяє глибше зрозуміти виклики та можливості, з якими стикаються державні службовці в Україні, та визначити ключові напрямки для подальшого розвитку державної служби.

Вивчені джерела охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з розвитком кар'єри державних службовців в Україні. Зокрема, розглядаються компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції (Загороднюк С.В. та Акімов О.О., 2013) [1], аналізується кар'єра публічних службовців в контексті реформування системи державного управління в Україні (Доценко Т., 2020) [2], досліджується правосвідомість як фактор розвитку професійно-службової кар'єри в умовах реформування (Хаджирадева С. та Доценко Т., 2023) [6]. Крім того, пропонуються ідеї щодо створення Центру розвитку кар'єри державних службовців (Доценко Т.А., 2020) [3], розглядається самоменеджмент як важливий аспект у розвитку професійної кар'єри (Рачинський А., 2022) [5] та досліджуються правові аспекти регулювання професійного розвитку державних службовців (Луценко О.Є., 2023) [4]. Загалом, ці джерела охоплюють психологічні, правові та організаційні аспекти розвитку кар'єри державних службовців.

Ці науковці та їхні роботи є важливим джерелом інформації для розуміння сучасного стану та перспектив розвитку кар'єрного планування в державній службі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розгляд проблемних аспектів кар'єрного планування у сфері державної служби в Україні є необхідним кроком для забезпечення ефективності та прозорості державного управління.

Низька заробітна плата є однією з ключових причин відтоку кваліфікованих кадрів з державної служби. У порівнянні з приватним сектором, де компенсаційні пакети часто включають вищі зарплати, бонуси, медичне страхування та інші пільги, державна служба виглядає менш привабливою. Особливо це стосується молодих фахівців, які прагнуть швидкого кар'єрного зростання та фінансової стабільності.

Необхідно навести статистичні дані про відтік кадрів з державної служби, особливо серед молодих фахівців. Порівняти середню заробітну плату державних службовців з середньою зарплатою в приватному секторі за аналогічними посадами. Причини відтоку включають фінансову нестабільність, відсутність можливостей для швидкого кар'єрного зростання, бюрократію та корупцію, а також недостатнє визнання та оцінку праці. Порівняння умов праці та компенсаційних пакетів у державному та приватному секторах є важливим для розуміння причин низької привабливості державної служби [2].

Необхідно порівняти середні зарплати за аналогічними посадами, врахувати регіональні відмінності, а також порівняти компенсаційні пакети, які включають медичне страхування, пенсійні програми, бонуси та премії, можливості для професійного розвитку. Також важливо порівняти умови праці, такі як гнучкість графіку, технічне забезпечення та робоче середовище. Аналіз існуючої системи оплати праці та мотиваційних стимулів є важливим для виявлення її недоліків та розробки рекомендацій щодо покращення. Необхідно проаналізувати тарифну сітку, врахувати стаж, кваліфікацію та результати роботи, а також забезпечити прозорість та об'єктивність.

Мотиваційні стимули включають матеріальні стимули, такі як бонуси, премії, надбавки, нематеріальні стимули, такі як визнання, повага, можливості для професійного розвитку, а також соціальні пільги, такі як медичне страхування та пенсійні програми. Рекомендації включають підвищення заробітної плати, впровадження ефективної системи мотиваційних стимулів, забезпечення прозорості та об'єктивності системи оплати праці, а також створення можливостей для професійного розвитку. Додаткові аспекти включають вплив низької заробітної плати на рівень корупції, вплив мотивації на якість надання державних послуг, а також необхідність реформування системи оплати праці.

Одним із ключових аспектів, який потребує уваги, є вплив низької заробітної плати на рівень корупції. Коли державні службовці отримують недостатньо для забезпечення своїх основних потреб, зростає спокуса вдаватися до корупційних дій. Це не лише підриває довіру суспільства до державної служби, але й створює серйозні перешкоди для ефективного функціонування державних інституцій.

Крім того, мотивація державних службовців безпосередньо впливає на якість надання державних послуг. Низька мотивація призводить до зниження продуктивності, збільшення часу обробки запитів та погіршення якості обслуговування громадян. Це, у свою чергу, негативно впливає на сприйняття державної служби суспільством та знижує рівень довіри до державних органів [4].

Для вирішення цих проблем необхідно реформувати систему оплати праці державних службовців. Реформа повинна включати:

- підвищення заробітної плати до рівня, який відповідає ринковим умовам та забезпечує гідний рівень життя;

- впровадження прозорої та об'єктивної системи оплати праці, яка враховує кваліфікацію, досвід та результати роботи;

- розробку ефективної системи мотиваційних стимулів, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти;

- створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Важливо також враховувати регіональні відмінності в рівні життя та ринкових умовах при встановленні заробітної плати державних службовців. Це дозволить забезпечити справедливість та ефективність системи оплати праці.

Успішна реформа системи оплати праці та мотиваційних стимулів є ключовим фактором підвищення привабливості державної служби, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також покращення якості надання державних послуг.

Бюрократія та корупція є серйозними перешкодами для ефективного функціонування державної служби в Україні. Надмірна бюрократія ускладнює процес прийняття рішень, збільшує час обробки документів та створює додаткові бар'єри для кар'єрного зростання державних службовців. Корупція, зі свого боку, підриває довіру суспільства до державних інституцій, створює нерівні умови для конкуренції та перешкоджає залученню талановитих фахівців до державної служби. Бюрократичні процедури часто є непрозорими та складними, що ускладнює процес просування по службі.

Наприклад, тривалість та складність процедур атестації та конкурсного відбору можуть створювати перешкоди для кар'єрного зростання талановитих фахівців. Крім того, корупція може призвести до призначення на посади некомпетентних осіб, які не відповідають вимогам посади. Це не лише знижує ефективність державної служби, але й демотивує чесних та кваліфікованих працівників. Корупція та бюрократія негативно впливають на довіру суспільства до державних інституцій.

Громадяни часто стикаються з випадками вимагання хабарів, зловживання службовим становищем та некомпетентністю державних службовців. Це призводить до розчарування та недовіри до держави, що, у свою чергу, ускладнює процес реформування державної служби. Для подолання корупції та бюрократії необхідно провести комплексний аналіз корупційних ризиків та розробити ефективні механізми їх запобігання. Це може включати впровадження прозорих та ефективних процедур прийняття рішень, забезпечення відкритості та доступності інформації про діяльність державних органів, посилення контролю за діяльністю державних службовців, залучення громадськості до процесу прийняття рішень, впровадження електронного документообігу та цифрових технологій, а також посилення відповідальності за корупційні правопорушення. Крім того, важливо забезпечити незалежність та ефективність ан-

тикорупційних органів. Це дозволить забезпечити ефективне розслідування корупційних злочинів та притягнення винних до відповідальності. Успішна боротьба з бюрократією та корупцією є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби та відновлення довіри суспільства до державних інституцій [5].

Неефективна система оцінювання та відбору кадрів є однією з ключових проблем державної служби в Україні. Непрозорість та необ'єктивність цих процесів призводять до призначення на посади некомпетентних осіб, блокують кар'єрне зростання талановитих фахівців та підривають довіру суспільства до державних інституцій. Існуючі системи оцінювання та відбору кадрів часто є непрозорими та необ'єктивними. Наприклад, процедури конкурсного відбору можуть бути ускладненими та незрозумілими, що створює можливості для зловживань. Крім того, критерії оцінювання можуть бути розмитими або суб'єктивними, що дозволяє впливати на результати конкурсу. Це призводить до того, що на посади призначаються особи, які не відповідають вимогам посади, але мають зв'язки або вплив. Талановиті та кваліфіковані фахівці часто не можуть просунутися по службі через непрозорість та необ'єктивність процедур. Це призводить до демотивації та відтоку кадрів з державної служби. Крім того, призначення на посади некомпетентних осіб знижує ефективність державної служби в цілому. Для покращення системи оцінювання та відбору кадрів необхідно провести комплексний аналіз існуючих систем.

Це може включати аналіз законодавства та нормативних актів, що регулюють процедури оцінювання та відбору, аналіз практики застосування цих процедур, виявлення недоліків та проблем, а також розробку рекомендацій щодо покращення системи. На основі аналізу необхідно розробити рекомендації щодо покращення системи оцінювання та відбору кадрів.

Це може включати впровадження прозорих та об'єктивних процедур конкурсного відбору, розробку чітких та зрозумілих критеріїв оцінювання, залучення незалежних експертів до процесу оцінювання, впровадження електронних систем для проведення конкурсів та оцінювання, а також забезпечення відкритості та доступності інформації про результати конкурсів. Додаткові аспекти включають вплив неефективної системи оцінювання на рівень корупції, необхідність впровадження системи оцінювання результатів роботи державних службовців, а також важливість професійного розвитку та навчання державних службовців. Успішна реформа системи оцінювання та відбору кадрів є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби та залучення талановитих фахівців [6].

Неефективна система оцінювання та відбору кадрів не лише впливає на призначення та кар'єрне зростання, але й створює сприятливе середовище для корупції. Коли процедури є непрозорими та необ'єктивними, з'являється можливість для зловживань та вимагання хабарів. Це підриває довіру суспільства до державної служби та створює негативний імідж державних інституцій.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити комплексну систему оцінювання результатів роботи державних службовців. Це дозволить оцінити не лише

кваліфікацію та досвід, але й реальні досягнення та внесок кожного працівника. Важливо розробити чіткі та вимірювані критерії оцінювання, які будуть базуватися на об'єктивних показниках.

Крім того, необхідно забезпечити професійний розвиток та навчання державних службовців. Це дозволить підвищити їх кваліфікацію та компетентність, а також підготувати їх до кар'єрного зростання. Важливо створити систему безперервного навчання, яка буде враховувати потреби та інтереси кожного працівника.

Для ефективного впровадження реформи системи оцінювання та відбору кадрів необхідно залучити до цього процесу незалежних експертів та представників громадськості. Це дозволить забезпечити прозорість та об'єктивність процедур, а також підвищити довіру суспільства до державної служби.

Успішна реформа системи оцінювання та відбору кадрів є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби, залучення талановитих фахівців та відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

Відсутність чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку є серйозною проблемою державної служби в Україні. Багато державних службовців не мають чіткого розуміння своїх кар'єрних перспектив та можливостей для професійного розвитку. Це призводить до зниження мотивації, відтоку кадрів та негативно впливає на ефективність державної служби в цілому. Відсутність чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку ускладнює процес професійного зростання державних службовців. Вони не мають чіткого розуміння того, які кроки необхідно зробити для просування по службі та розвитку своїх професійних навичок. Це призводить до зниження мотивації та демотивації, оскільки працівники не бачать перспектив свого розвитку в державній службі.

Крім того, відсутність індивідуальних планів та програм навчання ускладнює процес адаптації нових працівників та підвищення кваліфікації досвідчених службовців. Це негативно впливає на якість надання державних послуг та ефективність роботи державних органів. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та впровадити індивідуальні плани та програми навчання для державних службовців. Це дозволить визначити кар'єрні цілі кожного працівника, розробити план розвитку професійних навичок, забезпечити безперервне навчання та підвищення кваліфікації, а також підвищити мотивацію та залученість працівників. Індивідуальні плани та програми навчання повинні враховувати потреби та інтереси кожного працівника, а також стратегічні цілі державної служби. Вони повинні бути гнучкими та адаптованими до змін у законодавстві та суспільстві.

Для розробки ефективних індивідуальних планів та програм навчання необхідно провести комплексний аналіз потреб та інтересів державних службовців. Це може включати опитування працівників, аналіз результатів оцінювання роботи, виявлення потреб у навчанні та розвитку, а також аналіз стратегічних цілей державної служби.

На основі цього аналізу необхідно розробити типові індивідуальні плани та програми навчання, які будуть адаптовані до потреб кожного працівника. Для ефективного впровадження індивідуальних планів та програм

навчання необхідно забезпечити фінансування програм навчання, залучити до розробки програм навчання незалежних експертів, створити систему моніторингу та оцінювання ефективності програм навчання, а також забезпечити доступність програм навчання для всіх державних службовців. Успішне впровадження індивідуальних планів та програм навчання є ключовим фактором підвищення мотивації та професійного розвитку державних службовців, а також покращення якості надання державних послуг [4].

Політична залежність та часта зміна керівництва є серйозними проблемами державної служби в Україні. Ці фактори створюють нестабільність та невизначеність для державних службовців, ускладнюють довгострокове кар'єрне планування та негативно впливають на ефективність державної служби в цілому. Політична залежність призводить до того, що призначення на керівні посади в державній службі часто залежать від політичної кон'юнктури, а не від професійних якостей кандидатів. Це створює нестабільність та невизначеність для державних службовців, оскільки вони не можуть бути впевнені у своєму майбутньому на посаді. Часта зміна керівництва також негативно впливає на стабільність державної служби. Коли керівники часто змінюються, це призводить до зміни пріоритетів та стратегій, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію реформ.

Політична залежність та часта зміна керівництва ускладнюють довгострокове кар'єрне планування державних службовців. Вони не можуть бути впевнені у тому, що їхні професійні досягнення будуть враховані при просуванні по службі, оскільки політичні фактори можуть мати вирішальне значення. Це призводить до демотивації та відтоку кадрів з державної служби.

Політичний фактор впливає на державну службу різними способами. Наприклад, політичні призначення можуть призвести до того, що на керівні посади призначаються особи, які не мають необхідної кваліфікації та досвіду. Це негативно впливає на ефективність роботи державних органів. Крім того, політична залежність може призвести до того, що державні службовці будуть змушені виконувати політичні завдання, які не відповідають їхнім професійним обов'язкам. Це підриває незалежність державної служби та негативно впливає на якість надання державних послуг [3].

Для зменшення політичної залежності та забезпечення стабільності державної служби необхідно забезпечити незалежність державної служби від політичного впливу, впровадити прозорі та об'єктивні процедури призначення на керівні посади, забезпечити стабільність керівництва державних органів, залучити до процесу прийняття рішень незалежних експертів, а також підвищити професіоналізм та компетентність державних службовців. Успішне вирішення проблеми політичної залежності та частої зміни керівництва є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби та відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

Одним із ключових аспектів, який потребує уваги, є вплив політичної залежності на формування кадрової політики в державній службі. Коли призначення на посади залежать від політичних зв'язків, а не від профес-

ійних якостей, це призводить до формування некомпетентного та немотивованого кадрового складу. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість надання державних послуг та ефективність роботи державних органів.

Крім того, політична залежність може призвести до того, що державні службовці будуть змушені виконувати політичні завдання, які не відповідають їхнім професійним обов'язкам. Це підриває незалежність державної служби та негативно впливає на якість надання державних послуг. Наприклад, державні службовці можуть бути змушені приймати рішення, які не відповідають інтересам суспільства, а відповідають інтересам політичних сил [3].

Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити ефективні механізми захисту державної служби від політичного впливу. Це може включати:

- Законодавче закріплення незалежності державної служби.
- Впровадження прозорих та об'єктивних процедур призначення на керівні посади.
- Залучення до процесу прийняття рішень незалежних експертів та представників громадськості.
- Підвищення професіоналізму та компетентності державних службовців.
- Створення ефективної системи контролю за діяльністю державних службовців.

Важливо також забезпечити стабільність керівництва державних органів. Часта зміна керівництва призводить до зміни пріоритетів та стратегій, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію реформ. Для цього необхідно законодавчо закріпити терміни перебування на посадах керівників державних органів.

Успішне вирішення проблеми політичної залежності та частої зміни керівництва є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби, залучення талановитих фахівців та відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

Впровадження ефективної системи кар'єрного планування є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби в Україні. Це дозволить залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити їх мотивацію та професійний розвиток, а також покращити якість надання державних послуг. Для успішного впровадження кар'єрного планування необхідно провести комплексну реформу державної служби, яка включатиме реформування системи оплати праці та мотивації, боротьбу з бюрократією та корупцією, впровадження прозорості та об'єктивної системи оцінювання та відбору кадрів, розробку та впровадження чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку, а також зменшення політичної залежності та забезпечення стабільності [1].

Важливим аспектом реформування державної служби є залучення міжнародного досвіду. Необхідно вивчити та адаптувати найкращі практики інших країн у сфері кар'єрного планування, такі як впровадження системи меритократії, забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, розвиток лідерських якостей, а також впровадження системи оцінювання результатів роботи. Громадянське суспільство відіграє важливу роль у процесі реформування державної служ-

би. Необхідно залучити громадські організації до розробки та реалізації реформ, а також забезпечити прозорість та відкритість процесу реформування. Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як демократичної та правової держави.

Впровадження ефективної системи кар'єрного планування є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби в Україні. Це дозволить залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити їх мотивацію та професійний розвиток, а також покращити якість надання державних послуг. Для успішного впровадження кар'єрного планування необхідно провести комплексну реформу державної служби, яка включатиме реформування системи оплати праці та мотивації, боротьбу з бюрократією та корупцією, впровадження прозорості та об'єктивної системи оцінювання та відбору кадрів, розробку та впровадження чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку, а також зменшення політичної залежності та забезпечення стабільності.

Важливим аспектом реформування державної служби є залучення міжнародного досвіду. Необхідно вивчити та адаптувати найкращі практики інших країн у сфері кар'єрного планування, такі як впровадження системи меритократії, забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, розвиток лідерських якостей, а також впровадження системи оцінювання результатів роботи.

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у процесі реформування державної служби. Необхідно залучити громадські організації до розробки та реалізації реформ, а також забезпечити прозорість та відкритість процесу реформування. Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як демократичної та правової держави.

Для успішного впровадження кар'єрного планування необхідно створити ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів роботи державних службовців. Це дозволить оцінити не лише кваліфікацію та досвід, але й реальні досягнення та внесок кожного працівника. Важливо розробити чіткі та вимірювані критерії оцінювання, які будуть базуватися на об'єктивних показниках. Крім того, необхідно забезпечити професійний розвиток та навчання державних службовців.

Це дозволить підвищити їх кваліфікацію та компетентність, а також підготувати їх до кар'єрного зростання. Важливо створити систему безперервного навчання, яка буде враховувати потреби та інтереси кожного

працівника. Для ефективного впровадження реформи системи кар'єрного планування необхідно залучити до цього процесу незалежних експертів та представників громадськості. Це дозволить забезпечити прозорість та об'єктивність процедур, а також підвищити довіру суспільства до державної служби. Важливим аспектом реформування державної служби є залучення міжнародного досвіду [6].

Необхідно вивчити та адаптувати найкращі практики інших країн у сфері кар'єрного планування, такі як впровадження системи меритократії, яка передбачає призначення на посади на основі заслуг та професійних якостей, забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, незалежно від їх статі, віку, раси чи інших ознак, розвиток лідерських якостей державних службовців, що дозволить їм ефективно керувати та мотивувати своїх підлеглих, а також впровадження системи оцінювання результатів роботи, яка буде базуватися на об'єктивних показниках та враховувати внесок кожного працівника. Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як демократичної та правової держави.

ВИСНОВОК

У цій статті було проведено комплексний аналіз проблем та перспектив впровадження кар'єрного планування в державній службі України. Було виявлено низку серйозних проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню державної служби, зокрема низька заробітна плата та недостатня мотивація, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та знижує привабливість державної служби; бюрократія та корупція, що створюють перешкоди для кар'єрного зростання та підривають довіру суспільства до державних інституцій; неефективна система оцінювання та відбору кадрів, де непрозорість та необ'єктивність цих процесів призводять до призначення на посади некомпетентних осіб; відсутність чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку, що ускладнює професійний розвиток державних службовців та знижує їх мотивацію; а також політична залежність та часта зміна керівництва, що створюють нестабільність та невизначеність, негативно впливаючи на довгострокове кар'єрне планування. Однак, незважаючи на ці проблеми, існують перспективи для покращення ситуації.

Для цього необхідно реформувати систему оплати праці та мотивації, підвищивши заробітну плату та впровадивши ефективну систему мотиваційних стимулів; боротися з бюрократією та корупцією, впровадивши прозорі та ефективні процедури прийняття рішень та забезпечивши відкритість та доступність інформації; впровадити прозору та об'єктивну систему оцінювання та відбору кадрів, розробивши чіткі критерії оцінювання та залучивши незалежних експертів до процесу оцінювання; розробити та впровадити чіткі кар'єрні траєкторії та програми розвитку, визначивши кар'єрні цілі

кожного працівника та розробивши план розвитку професійних навичок; а також зменшити політичну залежність та забезпечити стабільність, забезпечивши незалежність державної служби від політичного впливу та впровадивши прозорі процедури призначення на керівні посади.

Для успішного впровадження реформ необхідно залучити до цього процесу незалежних експертів та представників громадськості, врахувати міжнародний досвід у сфері кар'єрного планування, забезпечити фінансування програм навчання та розвитку державних службовців, а також створити ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів роботи. Ефективна державна служба є ключовим фактором розвитку України як демократичної та правової держави, забезпечуючи якісне надання державних послуг, сприяючи економічному розвитку та захищаючи національні інтереси.

Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як сучасної та успішної держави.

Література:

1. Загороднюк, С. В., & Акімов, О. О. (2013). Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. Ефективність державного управління, 36, 277—286.
2. Доценко, Т. (2020). Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток, 8, 541—563.
3. Доценко, Т. А. (2020). Створення Центру розвитку кар'єри державних службовців. В: Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадева (Ред.), 100 ідей для Президента та Уряду України: Збірник наукових праць (інформаційно-аналітичний збірник проєктів у сфері публічного управління) (у 2 томах). (Т. 2, с. 57—60). Київ: НАДУ.
4. Луценко, О. Є. (2023). Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. Науковий вісник УжНУ. Серія: Право, 75(3).
5. Рачинський, А. (2022). Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. Аспекти публічного управління, 10 (6), 88—94. <https://doi.org/10.15421/152248>
6. Хаджирадева, Світлана, і Тетяна Доценко. (2023). Правосвідомість в контексті розвитку професійно-службової кар'єри публічних службовців в умовах реформування державного управління. Аспекти публічного управління, 11 (4), 74—81. <https://doi.org/10.15421/152355>.

References:

1. Zahorodniuk, S. V., & Akimov, O. O. (2013), "Competencies of a civil servant as the basis of psychological

readiness for professional activity in European integration conditions", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 36, pp. 277—286.

2. Dotsenko, T. (2020), "Career of public servants in the context of reforming the public administration system in Ukraine", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 8, pp. 541—563.

3. Dotsenko, T. A. (2020), "Creating a Career Development Center for Civil Servants", 100 idei dlia Prezidenta ta Uriadu Ukrainy: Zbirnyk naukovykh prats (informatsiino-analitychnyi zbirnyk proektiv u sferi publichnoho upravlinnia) (u 2 tomakh) [100 ideas for the President and the Government of Ukraine: Collection of scientific works (information and analytical collection of projects in the field of public administration) (in 2 volumes)], *NADU, Kyiv, Ukraine*, Vol. 2, pp. 57—60.

4. Lutsenko, O. Ye. (2023), "Legal regulation of professional development of civil servants", *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Pravo*, vol. 75(3), available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51768/1/276513-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%96-637306-1-10-20230402.pdf> (Accessed 25 March 2025).

5. Rachynskyi, A. (2022), "Self-management in the context of professional career development of civil servants", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 10 (6), pp. 88—94. <https://doi.org/10.15421/152248>

6. Khadzhiradieva, S. & Dotsenko, T. (2023), "Legal awareness in the context of the development of professional and official career of civil servants in the context of public administration reform", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11 (4), pp. 74—81. <https://doi.org/10.15421/152355>

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663