



УДК 342.98:352/354.082.4]:355.01

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1059-1074](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1059-1074)

Лазор Оксана Дмитрівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

Лазор Олег Ярославович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

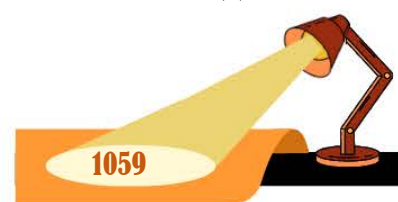
Юник Ірина Геннадіївна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

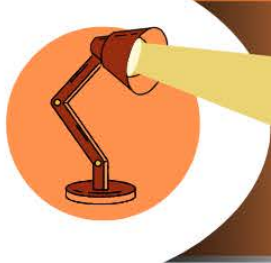
Омелюх Ірина Олегівна магістр публічного управління та адміністрування кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до правового забезпечення кар'єрного зростання державних службовців в Україні, визначено проблеми та обмеження його реалізації в умовах воєнного стану, а також обґрунтовано напрями удосконалення нормативно-правових механізмів кар'єрного розвитку з урахуванням європейських стандартів. Проаналізовано законодавчі та підзаконні акти, досліджено зміни у концепції державної служби як професійної діяльності, заснованої на принципах професіоналізму, доброчесності, політичної нейтральності, рівного доступу та прозорості кадрових процедур. Розглянуто механізми вступу на службу, конкурсного відбору, присвоєння рангів, переведення, оцінювання результатів службової діяльності та підвищення професійної компетентності, включно з індивідуальними програмами професійного розвитку та системою безперервного навчання.

Виявлено, що в умовах воєнного стану тимчасове призупинення конкурсного добору і запровадження спрощених процедур призначення на посади





створили ризики зниження якості кадрового складу, посилення суб'єктивізму у кадрових рішеннях і зменшення мотивації до професійного розвитку. Здійснено аналіз системних проблем, зокрема фрагментованості та нестабільності нормативно-правової бази, недостатньої узгодженості процедур оцінювання, ротації та планування кар'єри, обмежених можливостей горизонтального просування та наставництва, слабкої інтеграції інструментів довгострокового розвитку. Обґрунтовано пріоритети вдосконалення системи кар'єрного зростання державних службовців: відновлення конкурсних процедур, запровадження кадрового та кандидатського резерву, уніфікацію й спрощення нормативного регулювання, розвиток наставництва, системи безперервного професійного навчання та цифровізації кадрових процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності державної служби, зміцненню професіоналізму та довіри громадян до органів публічної влади й підвищенню якості публічного управління в умовах післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: державна служба, службова кар'єра, кар'єрне зростання, просування по службі, професійний розвиток, воєнний стан, правове забезпечення, кадрова політика.

Lazor Oksana Dmitrivna Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia <https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

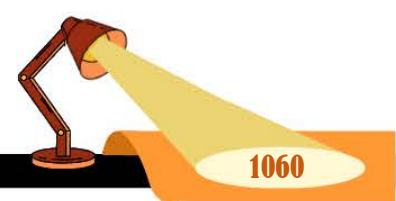
Lazor Oleh Yaroslavovych Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

Yunyk Iryna Hennadiivna Candidate Sciences of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Public Administration, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

Omeliuh Iryna Olehivna Master of Public Management and Administration, Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia

LEGAL SUPPORT FOR CAREER GROWTH OF PUBLIC OFFICIALS: MODERN APPROACHES AND CHALLENGES OF MARTIAL LAW

Abstract. A comprehensive analysis of modern approaches to legal support for career growth of public officials in Ukraine was carried out, problems and limitations





of its implementation under conditions of martial law were identified, and directions for improving regulatory and legal mechanisms for career development were substantiated, taking into account European standards. Legislative and regulatory acts were analyzed, changes in the concept of civil service as a professional activity based on the principles of professionalism, integrity, political neutrality, equal access and transparency of personnel procedures were investigated. Mechanisms of taking service, competitive selection, assignment of ranks, transfer, evaluation of official activities results and improvement of professional competence were considered, including individual professional development programs and a system of continuous training.

It was found that under conditions of martial law, the temporary suspension of competitive selection and the introduction of simplified procedures of assignment to positions created risks of reducing the quality of the staff, increasing subjectivity in personnel decisions, and reducing motivation for professional development. An analysis of systemic problems was carried out, in particular, the fragmentation and instability of the legal and regulatory framework, insufficient coordination of evaluation, rotation, and career planning procedures, limited opportunities for horizontal promotion and mentoring, and weak integration of long-term development instruments. Priorities for improving the system of career growth of public officials were substantiated: the restoration of competitive procedures, the introduction of personnel and candidate reserve, the unification and simplification of legal regulation, the development of mentoring, of a system of continuous professional training, and the digitalization of personnel processes. The implementation of these measures will contribute to increasing the efficiency of the civil service, strengthening professionalism and citizens' trust in public authorities, and improving the quality of public administration in the post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: civil service, official career, career growth, promotion, professional development, martial law, legal support, personnel policy.

Постановка проблеми. В умовах трансформації системи публічного управління, європейської інтеграції та запровадження правового режиму воєнного стану питання правового забезпечення кар'єрного зростання державних службовців набуває особливої актуальності. Ефективна служба кар'єра виступає ключовим чинником підвищення професіоналізму, мотивації та результативності діяльності державних службовців, що безпосередньо впливає на якість публічних послуг і рівень довіри громадян до органів влади. Розбудова компетентної, доброчесної та політично нейтральної державної служби потребує чітко врегульованих, прозорих і стабільних правових механізмів кар'єрного просування, адаптованих до умов кризових та безпекових викликів. Це зумовлює необхідність наукового осмислення сучасних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення правового забезпечення кар'єрного зростання державних службовців з урахуванням національного та європейського досвіду.





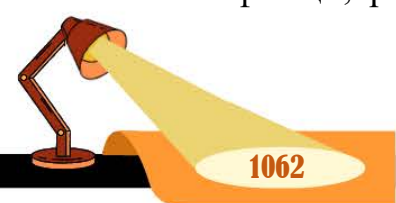
Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях Л. Р. Білої-Тіунової, М. І. Карпи, К. В. Кіма, О. Ф. Мельникова, С. М. Серьогіна та В. М. Щегорцової сформовано ґрунтовні дефінітивні, теоретико-методологічні та прикладні підходи до розуміння службової кар'єри державного службовця як комплексного процесу професійного розвитку, вертикального просування та формування компетентнісного профілю. Значну увагу питанням класифікації видів кар'єри, кадрового менеджменту, професійного навчання, оцінювання та добору кадрів, а також нормативно-правовим засадам державної кадрової політики приділено у працях Н. Т. Гончарук, І. О. Драгана, В. М. Олуйка Р. Б. Примуша та Л. В. Прудіус. Прикладні аспекти оцінювання та кар'єрного просування державних службовців висвітлено в дослідженнях В. Ф. Загурської-Антонюк та А. Рачинського. Водночас наявні наукові напрацювання зазначених авторів недостатньо розкривають особливості правового забезпечення кар'єрного зростання державних службовців в умовах воєнного стану, що зумовлює потребу в подальшому осмисленні сучасних викликів, адаптації правових механізмів та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення сталості та прозорості кар'єрного розвитку в системі державної служби.

Метою статті є комплексний аналіз сучасних підходів до правового забезпечення кар'єрного зростання державних службовців, виявлення проблем та обмежень його реалізації в умовах воєнного стану, а також обґрунтування напрямів удосконалення нормативно-правових механізмів кар'єрного розвитку з урахуванням європейських стандартів і потреб забезпечення ефективності, стабільності та професіоналізму державної служби України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців охоплює сукупність нормативно-правових приписів, механізмів та процедур, що регламентують засади, умови та порядок службового просування, професійного розвитку та вдосконалення кар'єри у системі державної служби.

Поняття «службова кар'єра» вперше було закріплено на законодавчому рівні в Законі України «Про державну службу» (1993 р.). У розділі V цього Закону було визначено ключові елементи службової кар'єри, зокрема класифікацію посад, присвоєння рангів державним службовцям, механізми просування по службі та формування кадрового резерву.

Відповідно до нового Закону України «Про державну службу» (2015 р.), правове регулювання кар'єрного розвитку державних службовців базується на принципах професіоналізму, добросовісності, політичної нейтральності, рівного доступу до державної служби та прозорості процедур управління кадрами. Зазначений Закон визначає механізми просування по службі на конкурсній основі, проведення оцінювання результатів службової діяльності, підвищення кваліфікації, ротації та планування кар'єри, що мають сприяти формуванню





ефективного, компетентного й мотивованого корпусу державних службовців [1, с. 29].

Порівняно з редакціями Закону України «Про державну службу» 1993 р. та 2011 р., чинне законодавство концептуально переосмислює державну службу як вид професійної діяльності. Поділяємо цю позицію та погоджуємося з А. Б. Гришук, яка зазначає, що «якщо спочатку йшлося про реалізацію завдань і функцій держави у виді виконання обов'язків на посадах будь-якого рівня у рамках діяльності всіх державних структур, то тепер – про забезпечення виконання і, власне, виконання закріплених повноважень у межах компетенції» [2, с. 203].

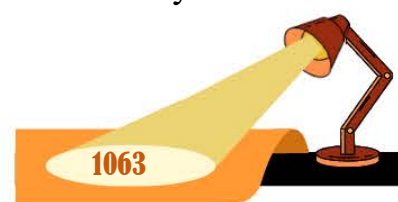
У чинному Законі України «Про державну службу» зазначено, що службова кар'єра державного службовця охоплює комплекс положень, які визначають порядок проходження служби, професійного розвитку та оцінювання ефективності роботи, зокрема норми, що регулюють:

- проходження державної служби (ст. 38);
- присвоєння рангів державним службовцям (ст. 39);
- просування по службі (ст. 40);
- переведення державних службовців (ст. 41);
- службових відряджень (ст. 42);
- зміни істотних умов державної служби (ст. 43);
- оцінювання результатів службової діяльності (ст. 44);
- публічного звіту керівника органу виконавчої влади (ст. 45);
- визначення стажу державної служби (ст. 46);
- правил внутрішнього службового розпорядку державного органу (ст. 47);
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48);
- індивідуальної програми підвищення професійної компетентності державного службовця (ст. 49) [3].

Отже, зазначений закон трактує службову кар'єру державного службовця як комплексний і послідовний процес, що включає проходження служби на різних посадах, професійне та компетентнісне зростання, оцінювання результативності виконання службових обов'язків, удосконалення професійних навичок і компетенцій, а також застосування механізмів планування та реалізації кар'єрного розвитку в межах державного органу, забезпечуючи при цьому прозорість і рівний доступ до можливостей просування.

Правове регулювання вступу на державну службу передбачає визначення чітких процедур і вимог, що гарантують прозорість, об'єктивність та рівний доступ громадян до державних посад. Сьогодні ключовими механізмами правового забезпечення цього процесу є конкурсний відбір, проходження випробувального терміну та відкладене право на призначення.

Процедура проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державної служби, спрямована на відбір осіб, здатних ефективно та професійно виконувати





посадові обов'язки, регламентується Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [4]. Цей документ визначає всі етапи конкурсного відбору – від оголошення про наявність вакантної посади, подання та перевірки документів, проходження тестування, до проведення співбесіди й остаточного визначення переможця. Порядок також встановлює чіткі критерії оцінювання професійної компетентності кандидатів, регламентує вимоги до складу та діяльності конкурсних комісій, передбачає обов'язкову відеофіксацію конкурсних процедур та оприлюднення їх результатів. Використання зазначених правил сприяє об'єктивності, неупередженості та прозорості при відборі кандидатів, а також певною мірою підвищує довіру громадськості до процесу призначення на державні посади.

Однак, доцільно зауважити, що під час воєнного стану проведення конкурсного відбору на державну службу було тимчасово призупинено відповідно до чинного законодавства. Так, у період воєнного стану призначення на посади здійснюється за спрощеною процедурою: кандидат подає заяву, особову картку, документи про освіту і досвід роботи, а призначення здійснює керівник державного органу без конкурсу. Такий підхід вважається вимушеним заходом для забезпечення безперебійного функціонування системи державного управління в умовах надзвичайних обставин.

Водночас, призначення на державну службу без конкурсного відбору має потенційно негативні наслідки для якості кадрового складу, оскільки порушує принципи прозорості, відкритості та рівного доступу до служби. Це часто призводить до необ'єктивного добору, проявів непотизму та політичного впливу, внаслідок чого на посади потрапляють особи з недостатнім рівнем професійних компетенцій. Як наслідок, знижується ефективність роботи державних органів, мотивація службовців до професійного розвитку, а також рівень довіри громадян до органів влади. Тому після завершення воєнного стану відновлення конкурсного механізму відбору є критично важливим для підтримання професійності та доброчесності державної служби.

Після тривалої перерви, зумовленої воєнним станом, у липні 2025 р. Кабінет Міністрів України підтримав законопроект, який передбачає поступове відновлення конкурсів на посади державної служби категорій «А», «Б» і «В». Однак, дотепер цей законопроект остаточно не ухвалений. За оцінкою Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), проведення конкурсів сприятиме підвищенню якості кадрового складу та відновленню принципів меритократії, тобто добору на основі компетентності, а не особистих чи політичних зв'язків. Водночас у зазначеному законопроекті для службовців, призначених без конкурсу під час воєнного стану, передбачено перехідний період: вони можуть продовжувати службу без конкурсу лише певний час, після чого зобов'язані пройти конкурсну процедуру. НАДС підкреслює, що такі особи не можуть бути переведені на інші посади без участі в конкурсі до повного відновлення стандартного порядку добору кадрів.





Також проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» передбачає впровадження сучасних інструментів управління персоналом – кадровий і кандидатський резерв, внутрішні конкурси, адаптацію службовців, механізми кар’єрного просування після високої оцінки за річними результатами. Передбачено пріоритет ветеранів за рівної компетентності кандидатів, політичну нейтральність Комісії з вищого корпусу державної служби, уточнення критеріїв звільнення та виключення зайвих положень.

Механізм присвоєння, збереження та позбавлення рангів державним службовцям під час прийняття на державну службу та її проходження регламентується Законом України «Про державну службу» та Порядком присвоєння рангів державних службовців [5]. Цей Порядок визначає умови, за яких державному службовцю вперше або упродовж служби може бути присвоєно ранг, а також порядок його відображення в особовій справі. Його застосування забезпечує єдині підходи до визначення службового статусу, сприяє професійному розвитку державних службовців та гарантує дотримання принципів справедливості й прозорості у державній кадровій політиці.

Кар’єрне просування державних службовців регулюється згідно із ст. 40 Закону України «Про державну службу», яка встановлює порядок переведення на вищі посади за результатами успішного виконання службових обов’язків та позитивного оцінювання діяльності. Переведення державних службовців регламентується ст. 41 Закону України «Про державну службу» та відповідними роз’ясненнями НАДС. Ці нормативні акти визначають порядок і умови переведення службовців як на рівнозначні, так і на вижчі та нижчі посади, як у межах одного органу, так і при переведенні до іншого державного органу, забезпечуючи прозорість та системність кадрових переміщень.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців регулюється статтею 44 Закону України «Про державну службу» та Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [6]. Основна мета оцінювання полягає у визначенні рівня виконання службових обов’язків, професійної компетентності та ефективності державного службовця. Роз’яснення НАДС уточнюють порядок оцінювання в різних обставинах, зокрема для службовців, призначених без конкурсу в умовах воєнного стану; при врахуванні індивідуальних програм підвищення компетентності; щодо визначення премій та строків звільнення у разі негативної оцінки; а також для службовців, які проходять службу за контрактом у період карантину. Запровадження системи оцінювання сприяє підвищенню якості виконання завдань, стимулює мотивацію державних службовців та створює підґрунтя для прийняття кадрових рішень щодо преміювання, планування кар’єрного зростання, переведення на вищі посади або звільнення.





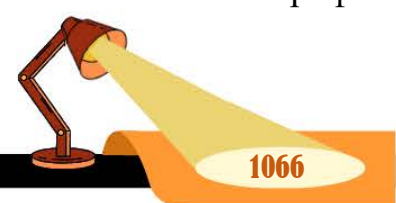
Для керівників передбачено Типовий порядок проведення публічного звіту органу виконавчої влади [7], який визначає основні вимоги до підготовки, структури та форми звіту. Документ регламентує порядок інформування громадськості про результати діяльності, досягнення, проблеми та плани на майбутнє. Його мета – забезпечити відкритість, підзвітність і прозорість роботи органів виконавчої влади перед суспільством.

Стаж державної служби регулюється низкою нормативних документів та роз'яснень НАДС, які визначають порядок зарахування різних періодів роботи, служби або навчання для обчислення стажу. Стаж використовується для визначення надбавки за вислугу років, надання додаткової оплачуваної відпустки та присвоєння чергового рангу державного службовця. Зокрема, до стажу державної служби можуть зараховуватися: попередні періоди служби або роботи до 1 травня 2016 р. в органах прокуратури, кримінально-виконавчій службі, органах виконання покарань, патронатних службах та на посадах службовців; служба у силових структурах, включно з військовою службою, поліцією, МВС та участю в антитерористичних операціях; періоди навчання, зокрема в аспірантурі, докторантурі та закладах МВС для курсантів; тимчасові перерви у виконанні посадових обов'язків, які не переривають стаж, зокрема відпустки без збереження заробітної плати (у т.ч. під час воєнного стану), простої або відсторонення від роботи.

Систематизація роз'яснень НАДС відображає прагнення забезпечити єдине трактування норм законодавства щодо стажу державної служби. Такий підхід сприяє захисту трудових прав службовців, підвищує прозорість і справедливість обчислення стажу, особливо в умовах воєнного стану та реформування державної служби. Уніфікація практики зарахування різних періодів роботи та навчання дозволяє уникати правових колізій і гарантує рівні можливості для всіх категорій державних службовців, забезпечуючи стабільність і ефективність кадрової політики.

Загальні положення щодо організації внутрішнього службового розпорядку в органах державної влади, режиму роботи, умов перебування державного службовця та раціонального використання робочого часу визначаються Типовими правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу [8]. Службова дисципліна в державних органах ґрунтується на принципах добросовісного та професійного виконання посадових обов'язків, створення належних умов для ефективної діяльності, забезпечення необхідним матеріально-технічним ресурсом та стимулювання за досягнуті результати.

Державним службовцям створюються умови для постійного підвищення професійної компетентності через системне професійне навчання. Організація такого навчання регламентується великою кількістю нормативних актів і методичних документів, що забезпечують комплексний підхід. Загальні правові основи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців





Закони України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про освіту», «Про вищу освіту».

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців визначає Положення про систему професійного навчання (2019 р.) [9]. Відповідно до зазначеного Положення система професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування базується на таких принципах, як: обов'язковість і безперервність навчання протягом служби; цілеспрямованість та випереджувальний характер розвитку компетенцій; забезпечення високої якості освіти; інноваційність і практична спрямованість; індивідуалізація та диференціація підходів; безбар'єрність і інклюзивність; відкритість і академічна доброчесність; наближення освітніх послуг до місця служби; гарантованість фінансування. Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на підвищення кваліфікації через:

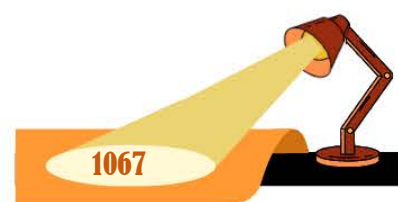
- підготовку – успішне проходження освітньо-професійних програм, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що дає ступінь магістра;
- підвищення кваліфікації – набуття нових або вдосконалення наявних компетентностей;
- стажування – здобуття практичного досвіду виконання професійних завдань;
- самоосвіту – самоорганізоване опанування компетентностей під час професійної або громадської діяльності та у вільний час.

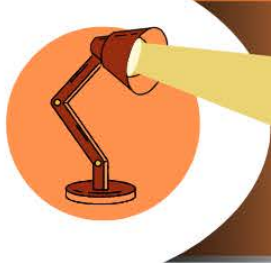
Умови, форми та порядок проходження стажування з метою підвищення професійної спроможності державних службовців визначено регулюються Порядком стажування державних службовців (2016 р.).

Функції та повноваження кадрових підрозділів щодо організації, розвитку та планування роботи з персоналом закріплено у спеціальному Типовому положенні про службу управління персоналом (2016 р.).

Механізми оцінювання ефективності виконання посадових обов'язків, що є підґрунтям для прийняття управлінських і кадрових рішень, унормовано Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (2017 р.). Визнання результатів професійного навчання та академічне зарахування освітніх досягнень забезпечується через застосування європейських підходів щодо обліку навчального навантаження на основі Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання (2019 р.), а також через процедури підтвердження результатів підвищення кваліфікації й участі у заходах з обміну досвідом (Порядок визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом 2019 р.).

Практичну основу планування, реалізації та оцінювання професійного навчання у системі державної служби та місцевого самоврядування формують





методичні документи, ухвалені НАДС. Зокрема, підходи до виявлення та аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування визначено у «Методиці визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні» (2019 р.), яка орієнтована на узгодження індивідуальних і організаційних потреб із завданнями розвитку публічного управління.

Оцінювання ефективності професійного навчання, його впливу на рівень компетентностей і результативність службової діяльності врегульовано окремою «Методикою оцінювання результативності професійного навчання» (2020 р.), що забезпечує системний підхід до аналізу результатів навчання. Питання планування індивідуального професійного розвитку державних службовців, а також перегляду та моніторингу виконання відповідних програм деталізовано у методичних рекомендаціях щодо складання і супроводу індивідуальних програм професійного розвитку (2020 р.).

Крім того, процедури практичного оцінювання результативності професійного навчання конкретизовано у методичних рекомендаціях (2021 р.), спрямованих на уніфікацію підходів до аналізу освітніх результатів та їх використання у кадрових рішеннях. Аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, як складова безперервного розвитку компетентностей, регламентується також окремими рекомендаціями, що забезпечують персоналізований і цілеспрямований підхід до навчання (2021 р.). Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначають основні підходи до планування й реалізації його професійного розвитку. Документ встановлює порядок розроблення індивідуальної програми, умови та підстави для її перегляду, а також інструменти оцінювання результатів навчання. Зазначені рекомендації покликані забезпечити зростання ефективності діяльності державних службовців, розвиток їхніх професійних компетентностей і узгодження кар'єрного розвитку з потребами відповідного державного органу.

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

- відповідати потребам замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- базуватися на принципах іновативності, прогностичності, випереджувального характеру, індивідуалізації та диференціації підходів до професійного навчання, збалансованості теоретичних і практичних компонентів, недискримінації та рівності, стандартах прав людини;
- враховувати переліки пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифі-





катними) програмами та короткостроковими програмами, які щороку формує НАДС на плановий рік;

– бути спрямованим на професійний розвиток учасників професійного навчання;

– мати практичну спрямованість;

– передбачати сучасні підходи до освіти дорослих, методи їх навчання [10].

Комплексний підхід до організації професійного навчання державних службовців визначено у Методичних рекомендаціях щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників (2022 р.) [11]. Цей документ систематизує ролі та повноваження учасників процесу професійного навчання, окреслює основні етапи визначення потреб у навчанні, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання його результативності. Зазначені Методичні рекомендації спрямовані на забезпечення безперервного професійного розвитку, підвищення рівня професійних компетентностей державних службовців і узгодження професійного навчання з цілями та завданнями діяльності місцевих державних адміністрацій.

Згідно із чинним законодавством державним службовцям під час реалізації їх прав і обов'язків щодо професійного навчання, рекомендується урахувати послідовність етапів організації та оцінювання якості такого навчання, серед яких:

1) визначення загальних потреб професійному навчанні;

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

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

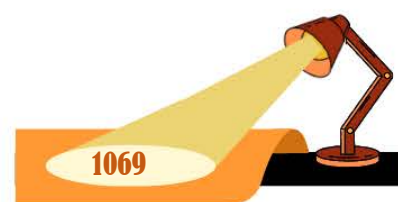
4) вибір освітньо-професійної програми підготовки магістрів та/або програм(и) підвищення кваліфікації, а також форм(и) самоосвіти відповідно до визначених для нього потреб у професійному навчанні і відображених в індивідуальній програмі;

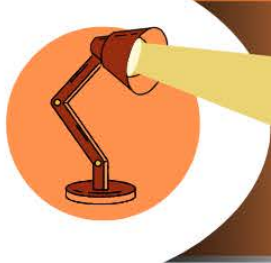
5) проходження професійного навчання, у тому числі стажування на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном;

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

7) моніторинг виконання індивідуальної програми [11].

Таким чином, професійне навчання державних службовців має плануватися і здійснюватися не формально, а з урахуванням реальних потреб конкретного органу влади та посадових обов'язків службовців. Тобто зміст, форми і напрями навчання повинні безпосередньо сприяти досягненню стратегічних і поточних





цілей місцевих державних адміністрацій, підвищенню ефективності управлінських рішень і якості виконання публічних функцій.

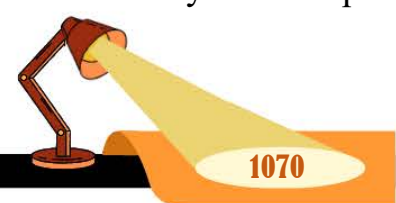
Водночас система правового забезпечення службової кар'єри державних службовців характеризується низкою суттєвих проблем. Насамперед чинна нормативно-правова база є надмірно складною, фрагментованою та схильною до частих змін, що ускладнює її послідовне й ефективне застосування на практиці. Окремі кадрові процедури, зокрема оцінювання діяльності, ротація та кар'єрне планування, залишаються недостатньо узгодженими між собою, що знижує результативність кадрового менеджменту та сприяє формалізації принципів добору і просування по службі. Додатково ситуацію ускладнюють обмежені можливості горизонтального кар'єрного розвитку, нерозвиненість інституту наставництва та відсутність системних механізмів довгострокового кар'єрного планування, що негативно впливає на професійне зростання державних службовців і рівень їхньої мотивації.

Закон України «Про державну службу», редакція якого почала діяти з 01.05.2016 р. і на який були покладені великі надії, та які, на жаль, не справдились внесенням багатьох, абсолютно недоречних 26 поправок. Це і виведення з числа державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників. До цього додалися непрозора робота Комісії з питань вищого корпусу державної служби та абсолютна відміна кадрового резерву» [12 с. 24].

Загалом правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців є ключовим чинником ефективного функціонування системи державної служби, яка має охоплювати комплекс нормативно-правових актів, що регламентують добір кадрів, їх просування та переведення, оцінювання результатів діяльності, присвоєння рангів і підвищення рівня професійної компетентності. Наявність цілісної та зрозумілої правової бази забезпечить прозорість усіх кадрових процесів, рівність можливостей для професійного розвитку та сприятиме підвищенню якості публічного управління загалом. Тому нормативно-правові документи мають бути логічно взаємопов'язані та узгоджені з принципом системності: доктрина – концепція (закони) – стратегія – план [13, с. 61].

Серед інших актуальних викликів слід виокремити недостатній рівень цифровізації кадрових процесів, нерівномірний доступ державних службовців до програм підвищення кваліфікації, а також обмеженість інструментів матеріального й нематеріального стимулювання результативної праці. Сукупність зазначених проблем зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні та уніфікації нормативно-правового регулювання, а також у запровадженні більш гнучких, прозорих і ефективних механізмів управління кар'єрним розвитком у системі державної служби.

Висновки. Правове регулювання кар'єрного розвитку в системі державної служби України ґрунтується на розгалуженій сукупності законодавчих і





підзаконних актів, які охоплюють питання вступу на службу, проходження служби, оцінювання результатів діяльності, професійного навчання та планування кар'єри. Такий підхід загалом відповідає європейським принципам публічної служби та спрямований на формування професійного, компетентного і добросовісного корпусу державних службовців.

Водночас доведено, що в умовах воєнного стану дію окремих ключових механізмів кар'єрного зростання, насамперед конкурсного добору, було тимчасово обмежено, що негативно позначилося на реалізації принципів прозорості, рівного доступу та меритократії. Спрощені процедури призначення на посади, хоча й були виправданими з огляду на необхідність забезпечення безперервності функціонування органів влади, створили ризики зниження якості кадрового складу, посилення суб'єктивізму у кадрових рішеннях і зменшення мотивації державних службовців до професійного розвитку.

У процесі аналізу також виявлено низку системних проблем правового забезпечення службової кар'єри, зокрема фрагментованість і нестабільність нормативно-правової бази, недостатню узгодженість процедур оцінювання, ротації та кар'єрного планування, обмежені можливості горизонтального просування, нерозвиненість наставництва та слабку інтеграцію інструментів довгострокового кар'єрного розвитку. Окремої уваги потребують питання цифровізації кадрових процесів, рівного доступу до професійного навчання та ефективних механізмів стимулювання результативної праці.

Відновлення конкурсних процедур, запровадження кадрового і кандидатського резерву, внутрішніх конкурсів та сучасних інструментів управління персоналом є ключовими заходами для підвищення ефективності державної служби. До пріоритетів належать уніфікація та спрощення нормативного регулювання, прозорість роботи кадрових органів, розвиток наставництва та системи безперервного професійного навчання з орієнтацією на потреби органів влади.

Отже, правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців в Україні потребує подальшого системного вдосконалення з урахуванням викликів воєнного часу та європейських стандартів публічної служби. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню професіоналізму, стабільності та довіри до державної служби, а також підвищенню якості публічного управління загалом в умовах післявоєнного відновлення України.

Література:

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

2. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 196 – 206. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/28.pdf.





3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

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

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

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

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

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

9. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n49>.

10. Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 р. № 107-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-22#Text>

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

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

13. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 61-67. URL : <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3856550-cca0-4628-9ef1-387536ac8ca6/content>.

References:

1. *Derzhavna sluzhba i derzhavnyi sluzhbovets v Ukraini [Civil service and civil servant in Ukraine]: navchalnyi posibnyk: konspekt leksii ta komentariv dlia zdobuvachiv usikh rivniv vyshchoi osvity zi spetsialnosti 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» v UzhNU / Uporiad.:* Marian Tokar, Vladyslav Peresoliak, Viktoriia Leheza / UzhNU. Uzhhorod: RIK-U, 2024. 200 s. [in Ukrainian].





2. Lazor O.D., Lazor O.Ya., Yunyuk I. H. Derzhavna kadrova polityka v systemi publichnoi sluzhby: teoretyko-metodolohichna osnova [State personnel policy in the public service system: theoretical and methodological basis]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2023. № 2. S. 196 – 206. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/28.pdf [in Ukrainian].

3. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy [Public service: Law of Ukraine] vid 10 hrudnia 2015 r. № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

4. Poriadok provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Procedure for conducting a competition for civil service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 25 bereznia 2016 r. № 246. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

5. Poriadok prysvoiennia ranhiv derzhavnykh sluzhbovtziv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Procedure for assigning ranks to civil servants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 20 kvitnia 2016 r. № 306. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

6. Poriadok provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Procedure for evaluating the performance of civil servants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 23 serpnia 2017 r. № 640. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/640-2017-%D0%BF#n11> [in Ukrainian].

7. Typovi poriadok provedennia publichnoho zvitu kerivnyka orhanu vykonavchoi vlady : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [Typical procedure for conducting a public report by the head of an executive body: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service] vid 20.12.2016 r. № 277. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17#Text> [in Ukrainian].

8. Typovi pravyla vnutrishnoho sluzhbovoho rozporiadku : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [Standard rules of internal service regulations: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service] vid 3 bereznia 2016 r. № 50. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text> [in Ukrainian].

9. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils: Resolution of the Cabinet of Ministers] vid 6 liutoho 2019 r. № 106. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n49> [in Ukrainian].

10. Vymohy do zmistu i struktury proham pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [Requirements for the content and structure of advanced training programs for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service] vid 02 lystopada 2022 r. № 107-22. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-22#Text> [in Ukrainian].

11. Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv mistsevykh derzhavnykh administratsii, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [Methodological recommendations on the organization of professional training of civil servants of local state administrations, heads of local state administrations, their first deputies and deputies: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service] vid 2 lystopada 2022 r. № 106-22. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text> [in Ukrainian].





12. Lazor O. Ya., Lazor O. D. Derzhavna kadrova polityka u profesiinomu navchanni publichnykh sluzhbovtziv: problemy, realii, stratehii [State personnel policy in professional training of public servants: problems, realities, strategies]. Scientific and pedagogical internship «Improvement of the training of qualified specialists in public management and administration. The European approach» : Internship proceedings. September 6 – October 17, 2021. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 20 – 26 [in Ukrainian].

13. Lazor O. D., Lazor O. Ya., Yunyk I. H. Derzhavna kadrova polityka v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy: normatyvno-pravove zabezpechennia [State personnel policy in the public service system of Ukraine: regulatory and legal support]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2023. Vyp. 35. S. 61-67. <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3856550-cca0-4628-9ef1-387536ac8ca6/content> [in Ukrainian].

