

*І. В. Хребтій,
к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад
державної служби, Вища школа публічного управління
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.478

ТИПОВІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

*I. Khrebtii,
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates
for Public Service Positions, Higher School of Public Administration*

TYPICAL CAREER DEVELOPMENT MODELS IN THE PUBLIC SERVICE

Сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем формування та реалізації державної політики у сфері кадрового забезпечення публічної служби, зокрема і ефективного управління кар'єрним розвитком публічних службовців.

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

У зазначеному контексті важливим стає розуміння того, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для неї і як співробітника певної організації, що належить до сфери публічного управління та адміністрування, і як особистості, що розвивається.

Найчастіше дослідники, які розглядають кар'єру в різних аспектах професійної діяльності, виділяють чотири базові моделі, які розкривають основний зміст внутрішньо організаційного кар'єрного розвитку, а саме: "сходи", "змія", "трамплін" та "роздоріжжя". Вони визначають траєкторію професійного зростання: від традиційного вертикального підйому до сучасних гнучких підходів.

Модель розвитку кар'єри — це наочне відображення кар'єрного шляху (кар'єрної лінії, кривої, ламаної тощо), тобто виражена в реальних досягненнях (або пропонуваніх до досягнення) відображена послідовність тих або інших конкретних позицій, які людина займає у соціальному просторі. Для цього в кожній системі координат (професійній, посадовій, статусній, монетарній і т. д.) виокремлюють певні шаблі, які називають структурно-статусними; частіше й найкраще ці шаблі визначаються назвами посад. А власне лінією кар'єри є графік або схема в заданій системі координат із вказівкою займаних статусних шаблів і тимчасових інтервалів з їхнього досягнення.

У нашому дослідженні ми намагаємось визначити типові моделі кар'єрного зростання публічних службовців.

Результати дослідження сприятимуть удосконаленню та подальшому розвитку кадрового забезпечення публічної служби, раціоналізації процесів добору персоналу на зайняття посад публічної служби з метою функціонування державних інституцій та рівень ефективності роботи працівників, прийнятих в органи влади.

Сформульовані за результатами дослідження висновки мають створити основу щодо розробки та формування нової парадигми та практичного підходу щодо удосконалення нормативно-правових механізмів вироблення державної політики у сфері кадрового забезпечення публічної служби відповідно до прогресивних світових тенденцій.

The modern paradigm of public administration calls for new approaches to addressing the challenges of formulating and implementing public policy in the area of civil service staffing, including the effective management of civil servants' career development.

In recent years, perceptions of a career have changed radically; in particular, it is viewed as an opportunity to reflect on one's professional development and to utilize personal reserves (potential) for a realistic understanding of one's own capabilities.

In this context, it becomes important to understand which factors and in what ways influence a person's career attitudes and intentions. This is beneficial for them both as an employee of a specific organization in the field of public management and administration, and as a developing individual.

Most often, researchers who examine careers in various aspects of professional activity identify four basic models that reveal the core essence of intra-organizational career development, namely: "the ladder," "the snake," "the springboard," and "the crossroads." These models define the trajectory of professional growth: from the traditional vertical climb to modern flexible approaches.

A career development model is a visual representation of a career path (career line, curve, polygon, etc.), that is, a sequence of specific positions that a person occupies in the social sphere, expressed in terms of actual achievements (or proposed goals). To this end, in each coordinate system (professional, positional, status-based, monetary, etc.), certain levels are identified, which are referred to as structural-status levels; most often and most effectively, these levels are defined by job titles. A career path, in essence, is a graph or diagram within a given coordinate system indicating the status levels occupied and the time intervals for achieving them.

In our study, we attempt to identify typical models of career growth for public servants.

The results of the study will contribute to the improvement and further development of human resource management in the public service, the rationalization of personnel selection processes for public service positions to ensure the functioning of state institutions, and the level of effectiveness of employees hired by government bodies.

The conclusions formulated based on the study's results are intended to serve as a foundation for developing and establishing a new paradigm and practical approach to improving the regulatory and legal mechanisms for formulating public policy in the area of public service staffing in accordance with progressive global trends.

*Ключові слова: публічне управління, публічна служба, кар'єра, моделі розвитку кар'єри.
Key words: public administration, public service, career, career development models.*

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

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

Професійна та дієздатна публічна служба є ключовим елементом процесу відновлення. Система органів публічної влади є одним із найбільших роботодавців в Україні, але розвитку публічної служби перешкоджають численні виклики, такі як дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці через масовий виїзд українців за кордон, а також висока плинність кадрів у зазначених вище органах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі з питань кар'єрного зростання публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що, здебільшого, увага дослідників акцентувалася на таких проблемах, як: особливості управління службовою кар'єрою в публічній сфері (Л. Біла-Туїнова, Р. Ботвінов, Н. Гончарук, С. Газарян, В. Ємельянов, С. Загороднюк, Т. Костова, В. Кунст, Б. Лека, С. Липовська, В. Малиновський, Г. Назарова, О. Хорошенюк та ін.); технології та методи управління розвитком кар'єрного потенціалу державних службовців (О. Антонова, О. Воронов, Н. Ларіна, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинський, М. Рудакевич, В. Олуйко, С. Чала, Н. Черненко, І. Шпекторенко та ін.); організа-

ційно-правове забезпечення та регулювання розвитку професійної кар'єри державних службовців в Україні (Н. Алюшина, К. Ващенко, Н. Галкіна, С. Дубенко, А. Заболотний, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, Ю. Піжук, В. Сороко, І. Сурай, О. Сушинський та ін.) тощо.

Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначити особливості кар'єрної спрямованості публічних службовців, зокрема типові моделі кар'єрного зростання публічних службовців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найчастіше вітчизняні дослідники, які розглядають кар'єру в різних аспектах професійної діяльності, виділяють чотири базові моделі, які розкривають основний зміст внутрішньо організаційного кар'єрного зростання, а саме: "сходи", "змія", "трамплін" та "роздоріжжя".

Модель кар'єрного зростання "сходи" передбачає, що кожний ступінь службового зростання — це певна посада, яку робітник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого строку достатньо для того, щоб увійти у нову посаду та пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу та виробничого досвіду керівник або спеціаліст підіймається по службовим сходам.

Модель кар'єрного зростання "змія" властива керівнику та спеціалісту. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час. Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищій посаді.

Модель кар'єрного зростання "трамплін" широко розповсюджена серед керівників та спеціалістів. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службових сходах з поступовим зростанням потенціалу, знань, досвіду та кваліфікації. Відповідно, він змінює посади на більш складні та краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду та намагається утриматись на ній якомога більше часу. А потім "стрибок з трампліну" у зв'язку з виходом на пенсію.

Модель кар'єрного зростання "роздоріжжя" передбачає по закінченні певного фіксованого або змінного строку роботи проходження керівником або спеціалістом комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення щодо підвищення, переміщення або зниження у посаді. Ця кар'єра можлива на підприємствах, де з працівниками укладаються трудові угоди у формі контракту. За своєю філософією — це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

З метою визначення типової моделі розвитку кар'єри на публічній службі був проведений збір персональних даних респондентів за показниками: стать, вік, сімейний стан із зазначенням наявності дітей, освіта, професія, місце роботи/посада, кількість років на займаній посаді, приналежність до організації, картограма особистої кар'єри на базі чого формувалася картограма особистої кар'єри кожного респондента.

Публічним службовцям, які погодилися взяти участь в опитуванні, необхідно було заповнити опитувальник у паперовому або електронному форматі. У дослідженні брали участь 328 респондентів, з них: 197 жінок та 131 чоловік.

Інформація картограми особистої кар'єри кожного з респондентів дала можливість узагальнено представити кар'єрні характеристики опитаних публічних службовців. Зведені дані щодо показників кожної з груп респондентів (чоловіки та жінки) представлені у таблиці 1.

Таблиця 1. Кар'єрні характеристики респондентів

Критеріальні ознаки та показники оцінювання кар'єрної спрямованості		Респонденти	
критерій	показники	жінки	чоловіки
Приналежність до організації	1. Внутрішньоорганізаційна	68%	47%
	2. Міжорганізаційна	32%	53%
Типові моделі кар'єри	3. Трамплін	42%	38%
	4. Змія	21%	49%
	5. Сходи	26%	21%
	6. Роздоріжжя	1%	2%
Види кар'єри	7. Вертикальна	21%	37%
	8. Горизонтальна	45%	22%
	9. Ступінчаста	33%	46%
	10. Прихована	1%	3%
Таймінг просування відповідно до етапів ділової кар'єри	11. Стрімко	21%	57%
	12. Поступово	51%	29%
	13. Повільно-безініціативно	28%	14%

Джерело: розроблено автором.

Кар'єрну характеристику респондентів представимо відповідно до чотирьох критеріальних ознак з чітко визначеними показниками оцінювання. Так, внутрішньо організаційна приналежність до організації притаманна 68 % керівникам-жінкам і 47 % керівникам-чоловікам, тоді як міжорганізаційна 32 % і 53 % — відповідно.

Більшістю жінок, кандидатів на зайняття посад державної служби (42 %) реалізується модель кар'єри "Трамплін", 26 % — "Сходи", 21 % — "Змія" і 1 % — "Роздоріжжя". Більшістю керівників-чоловіків (49 %) реалізується модель кар'єри "Змія", 38 % — "Трамплін", 21 % — "Сходи" і 2 % — "Роздоріжжя".

Цікавими виявилися результати щодо видів кар'єри, які реалізуються кандидатами на зайняття посад державної служби. Так, у більшості жінок (45 %) домінує горизонтальний вид кар'єри (у 33 % — кар'єра ступінчаста, 21 % — вертикальна, 1 % — прихована). У 46 % чоловіків (на відміну від керівників-жінок) домінує ступінчастий вид кар'єри (у 37 % — вертикальна, 22 % — горизонтальна і 3 % — прихована).

Таймінг просування відповідно до етапів ділової кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби, має такі особливості:

— стрімке проходження етапів ділової кар'єри є більш характерним для чоловіків (57 %) — у жінок (21 %);

— поступове просування навпаки більш притаманна жінкам (51 %) і лише 29 % чоловікам;

— повільно-безініціативне просування по кар'єрі зафіксовано у 28 % жінок і 14 % чоловіків.

Отже, можна говорити про певні відмінності кар'єрної спрямованості жінок та чоловіків у сфері публічної служби.

Це стосується як їхньої внутрішньо- або міжорганізаційної приналежності, так і моделей кар'єри, видів кар'єри, таймінгу просування відповідно до етапів ділової кар'єри тощо.

За результатами аналізу картограм особистої кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби нами було зафіксовано 19 типових варіацій (моделей) розвитку їхньої кар'єри (див. таблиця 2).

Після їх ранжування (за кількістю респондентів, які реалізують відповідну модель) констатовано домінування трьох моделей розвитку кар'єри в системі публічної служби, а саме: 1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін"; 2. Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за мо-

Таблиця 2. Перелік моделей розвитку кар'єри респондентів

№ п/п	Моделі розвитку кар'єри респондентів	К-сть респондентів
1.	Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	92
2.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	68
3.	Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю «Змія»	41
4.	Міжорганізаційна, Вертикальна, Стрімка кар'єра за моделлю «Сходи»	10
5.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Стрімка кар'єра за моделлю «Змія»	11
6.	Внутрішньоорганізаційна, Ступінчаста, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	10
7.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Стрімка кар'єра за моделлю «Трамплін»	14
8.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Сходи»	10
9.	Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	12
10.	Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю «Трамплін»	12
11.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Поступова кар'єра за моделлю «Змія»	11
12.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Повільно-безініціативна кар'єра за моделлю «Трамплін»	10
13.	Внутрішньоорганізаційна, Прихована, Стрімка кар'єра по моделі «Трамплін»	9
14.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	6
15.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Повільно-безініціативна кар'єра за моделлю «Змія»	5
16.	Внутрішньоорганізаційна, Прихована, Поступова кар'єра за моделлю «Роздоріжжя»	3
17.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	2
18.	Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю «Змія»	1
19.	Внутрішньоорганізаційна, Горизонтальна, Повільно-безініціативна кар'єра за моделлю «Роздоріжжя»	1

Джерело: розроблено автором.

деллю "Трамплін"; 3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія". Розглянемо їх детальніше.

Тип моделі 1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін". Кількісний показник 92 респондента (з 328 при 19 моделях) — це, звичайно, значний результат, що підкреслює, що такий класичний розвиток кар'єри все ще, ймовірно, є досить частим і актуальним, особливо в невеликих населених пунктах.

Такий варіант розвитку кар'єри характеризується тим, що публічний службовець розвивається всередині однієї організації (формально, це може бути і кілька різних структурних підрозділів, наприклад у разі реорганізації або реформування, але зберігається один і той же колектив) і в рамках своєї професії. Публічний службовець піднімається по кар'єрних сходах, переходячи на більш високі позиції, при цьому перехід відбувається не часто, співробітник залишається в одному статусі близько 7—8 років, поглиблюючи свої знання, досвід, підвищуючи статус в колективі і в певний момент досягає своєї професійної вершини — посади керівника організації (департаменту, управління тощо), з якої вже в кінці професійної діяльності йде на пенсію.

Враховуючи специфіку професійної діяльності публічних службовців можна говорити про те, що ця модель є моделлю стабільного розвитку в професії. Такий тип є, по суті, класичним уявленням про кар'єрний шлях керівника державного органу: прийти на публічну службу і працювати в ній все життя, пройшовши посади спеціаліста/фахівця, експерта, керівника структурних підрозділів (відділ, управління, департамент тощо), заступника керівника державного органу, керівник державного органу.

Тип моделі 2. Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін". Дана модель є другою за рейтингом кар'єрного розвитку публічних службовців — 68 респондентів. Її відмінність від попередньої полягає в тому, що кар'єрний розвиток проходив не в одній організації, а в декількох. Наприклад, зустрічались респонденти, які змінили декілька закладів/установ/організацій на посадах публічної служби категорії "В", у статусі фахівця з питань реформ, а потім вже працювали керівником в одному органі державної влади, або змінили кілька організацій уже на посаді керівника.

Просування по кар'єрі відбувається вертикально, посади змінюються раз на 3—4 роки, піком стає посада керівника установи. Зазвичай при такій моделі публічний службовець змінює організації разом з посадою, він не стільки орієнтується на просування в середині однієї структури, скільки на кар'єрний ріст і розвиток. Важливо зауважити, що ключовим для респондентів є статусність посади та/або можливість отримати більшу матеріальну винагороду (що також дозволить підвищити особистий статус через різні матеріальні цінності).

Тип моделі 3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія". Така кар'єрна модель публічних службовців реалізується як в дер-

жавних органах (підприємствах, установах, організаціях), так і в бізнесі, супроводжується зміною професій або сфери діяльності, поєднує вертикальне і горизонтальне просування зі зміною статусів і посад раз на 3—4 роки. Дана кар'єрна траєкторія, як правило, пов'язана з готовністю піти з професії в бізнес, політику, армію тощо, а через певний час повернення в спеціальність. Різноманітні навички й досвід роботи в інших сферах збагачують і урізноманітнюють способи управління, що використовуються особою на керівній посаді.

Розглядаючи вплив параметру "стать" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців зазначимо, що за даними нашого дослідження більшість керівних посад державної служби вищого рівня управління в системі державної служби займають чоловіки (82 %).

Також зауважимо, що для 46 % респондентів-чоловіків притаманний третій тип моделі розвитку кар'єри (Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія"); для 29 % — другий тип моделі (Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін") і лише для 8 % — перший тип моделі (Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін").

Так, 52 % респондентів-жінок перебувають на посадах публічної служби категорії "Б" та фахівців з питань реформ, домінуючим для них є перший тип кар'єрної моделі (Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін").

Ця тенденція підтверджується і в інших дослідженнях вчених (Н. Куравська, М. Таліч, О. Чуйко та ін.) у сфері публічного управління та адміністрування. Так, можна говорити про загальну тенденцію того, що у складі управлінського персоналу на всіх рівнях — жінки-керівники в організації представлені переважно у нижчих ланках управління.

Розглядаючи вплив особистісного параметру "вік" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців зауважимо, що за віковими ознаками респонденти були розподілені на чотири групи: 9 % осіб були віком до 30 років; 34 % — від 31 до 45 років; 27 % — від 46 до 60 років; 30 % — старше 60 років.

Зауважимо, що процес кар'єрного росту, руху по службі, починається саме з етапу просування (30—45 рр.). У цей період зростає потреба самоствердження, досягнення більш високого статусу.

Етап збереження кар'єрних досягнень (45—60 рр.) характеризується діями публічних службовців щодо закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Керівник у сфері публічної служби досягає вершин незалежності й самоствердження.

Особливо хочемо звернути увагу на завершальний етап кар'єри персоналу у сфері публічної служби (60—65 рр.) — відбувається так званий пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію.

Однак, в сучасній реалії, за висновками експертів, цей останній етап кар'єри публічних службовців проходить досить деструктивно, неврівноважено, спостерігаються певні ознаки дискримінації за віком.

Говорячи про вплив особистісного параметру "сімейний стан" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців констатуємо таке: переважна більшість респондентів (76 %) одружені, інші (11 %) — неодружені та розлучені (13 %). Більшість респондентів (89 %) мають одну дитину або двох; у 3 % респондентів більше 2 дітей; у 8 % — не має дітей.

Нами констатовано відсутність прямої залежності моделі розвитку кар'єри публічних службовців від сімейного стану.

У контексті аналізу впливу особистісного параметру "освіта" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців констатуємо таке: усі респонденти зазначили про наявність вищої освіти, з них: 37 % респондентів мають освіту за двома та більше спеціальностями.

Найбільші розходження між трьома моделями розвитку кар'єри публічних службовців спостерігаються по відношенню до особистісного параметру "професіоналізм". Найбільше значення (39 %) особистісного параметру "професіоналізм" спостерігається у моделей Типу-1 (Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін") і Типу-2 (Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін"). На основі цього можна передбачити, що для публічних службовців з такою моделлю розвитку кар'єри одним з проявів професіоналізму є приналежність і вірність одній установі/організації.

Особливо хочемо звернути увагу на відмінності, що пов'язані з кількістю років адміністративного (управлінського) стажу. Так, публічні службовці з найбільшим адміністративним стажем з числа респондентів (20 років і більше) по кар'єрним сходам просуваються дуже повільно і змінили в межах професії декілька установ/організацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, незначні розбіжності між трьома моделями розвитку кар'єри публічних службовців є недостатньою основою для ствердження того, що існуючі тенденції розрізняються саме за особистісними параметрами "стать" і "професіоналізм". Скоріше за все, ми можемо говорити про домінування в системі публічної служби трьох моделей кар'єрного розвитку:

1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін";
2. Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін";
3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія". При цьому в межах цієї роботи у нас немає можливості визначити, які саме фактори впливають на формування цих моделей.

Результати та проведені аналіз опитування публічних службовців сприятиме підвищенню ефективності управління професійно-службовою кар'єрою публічних службовців, зокрема і вдосконаленню методів оцінювання кар'єрного потенціалу, кар'єрної спрямованості, мотивації до кар'єри на публічній службі.

Література:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 20.06.2025).
2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.06.2025).
3. Гарматюк О.А., Бакса Х.К. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. "Інноваційні аспекти ресурсо-використання" ТНТУ: матеріали IV Міжнарод. наук-практ. конф., м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. С. 96—97.
4. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток: Науковий журнал. 2020. № 8. С. 541—563.
5. Aliushyna N., Fedorenko T., Sukvietiene A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. Public policy and administration. 2021. Vol. 20, No 4. P. 357—370.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 20 June 2025).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 25 June 2025).
3. Garmatyuk, O.A. and Baksa, H.K. (2015), "Foreign experience in the system of personnel evaluation", Innovatsijni aspekty resurso-vykorystannia TNTU, materials IV Mizhnar. nauk-prakt. konf. [Innovative aspects of resource use of TNTU, materials of the IV International Scientific and Practical Conference], Ternopil, Ukraine, pp. 96—97.
4. Dotsenko, T. (2020), "Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine", Public administration and regional development: Scientific journal, Vol. 8, pp. 541—563.
5. Aliushyna, N., Fedorenko, T. and Sukvietiene, A. (2021), " Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study", Public policy and administration, Vol. 20, No 4, pp. 357—370.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26

Процеженовано / Revised: 27.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26