

СЛУЖБОВА КАР'ЄРА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК КАТЕГОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРАВА

SERVICE CAREER OF A CIVIL SERVANT AS A CATEGORY OF ADMINISTRATIVE LAW

Біла-Тіунова Л.Р., д.ю.н., професор,
завідувач кафедри адміністративного і фінансового права
Національного університету «Одеська юридична академія»

Фролова Є.І., к.ю.н., доцент,
доцент кафедри адміністративного і фінансового права
Національного університету «Одеська юридична академія»

У статті здійснено комплексне дослідження службової кар'єри державного службовця як правової категорії в системі адміністративного права. Обґрунтовано, що службова кар'єра є не лише елементом професійного становлення особи в межах публічної служби, а й складовою частиною механізму реалізації публічного інтересу через ефективне функціонування державної служби. Проаналізовано підходи до визначення поняття «службова кар'єра» у межах суміжних наукових галузей – соціології, психології, менеджменту, управління – та виявлено їхній вплив на юридичне розуміння цієї категорії. У межах аналізу концептуальних основ визначено ключові характеристики поняття «службова кар'єра» в адміністративно-правовій площині. Розкрито її зміст через систему міжпов'язаних аспектів – соціального, правового, організаційного, процедурного, структурного та публічно-індивідуального.

У межах адміністративно-правової доктрини окреслено змістовно-суттєві характеристики службової кар'єри. Особливу увагу приділено висвітленню специфічних ознак службової кар'єри, що виокремлюють її серед інших видів кар'єрного розвитку: стратегічна орієнтованість, динамічний характер, просторово-часова зумовленість, органічний зв'язок із державною діяльністю, інтеграція особистих і публічних інтересів, спрямованість на досягнення успіху, необхідність взаємодії між державним службовцем і суб'єктом призначення, а також мотиваційна зумовленість її реалізації. Окрему увагу приділено структурним, процедурним і нормативним аспектам кар'єрного розвитку як підсистемі інституту державної служби.

У статті також обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання інституту службової кар'єри в умовах реформування державної служби. Підкреслено актуальність законодавчого визначення поняття «службова кар'єра», її елементів, принципів і правових гарантій реалізації кар'єрного просування. Наголошується на важливості формування ефективної організаційно-правової моделі управління кар'єрою державних службовців як чинника професіоналізації публічного управління та забезпечення результативності державної служби.

Ключові слова: кар'єра, службова кар'єра, державний службовець, мотивація, успіх, державна посада.

The article presents a comprehensive study of the civil servant's career as a legal category within the system of administrative law. It is substantiated that a professional career in public service is not only an element of an individual's professional development within the framework of public administration but also a component of the mechanism for realizing the public interest through the effective functioning of the civil service. The study analyzes various approaches to defining the concept of "career" in related scientific fields—such as sociology, psychology, management, and public administration—and highlights their influence on the legal understanding of this category. Within the conceptual analysis, key characteristics of the term "civil service career" are outlined from the perspective of administrative law. Its essence is revealed through a system of interrelated aspects—social, legal, organizational, procedural, structural, and public-individual.

Within the framework of administrative-legal doctrine, the article identifies the substantive characteristics that distinguish a civil service career from other forms of professional advancement. Special attention is paid to specific features such as strategic orientation, dynamic progression, spatio-temporal nature, intrinsic connection to public service activities, integration of personal and public interests, focus on achieving success, necessity of interaction between the civil servant and the appointing authority, as well as the motivation-driven nature of career development. The structural, procedural, and regulatory dimensions of a civil service career are examined as integral subsystems of the broader civil service institution.

The article further substantiates the need to improve the legal regulation of the civil service career institute amid ongoing public administration reforms. It emphasizes the relevance of legally defining the concept of "civil service career," its components, principles, and legal guarantees for career advancement. The importance of developing an effective organizational and legal model for career management is highlighted as a factor contributing to the professionalization of public administration and enhancing the efficiency of the civil service.

Key words: career, service career, state servant, motivation, success, state post.

Постановка проблеми та її актуальність. У процесі трансформації системи публічного управління України особливої актуальності набуває питання правового забезпечення професійного зростання державних службовців, що виявляється через механізми службової кар'єри. Службова кар'єра, як динамічне правове явище, відображає процес реалізації права особи на просування по службі, що є складовою частиною публічної служби та пов'язане з ефективністю публічного управління в цілому. Водночас, чинне адміністративне законодавство України не містить чіткого нормативного визначення поняття «службова кар'єра», що ускладнює її однозначне сприйняття та впровадження в управлінську практику. Теоретико-правовий аналіз вказує на феномен у межах адміністративного права залишається фрагментарним, що не дозволяє повною мірою сформувати цілісну доктрину правового регулювання службової кар'єри в системі державної служби. Актуальність дослідження зумовлена потребою у систематизації та науковому осмисленні змісту, структури й функціонального призначення службової кар'єри як адміністративно-правової кате-

горії, що, у свою чергу, є необхідною умовою модернізації державної служби та її кадрового забезпечення.

Метою статті є визначення суттєвих характеристик службової кар'єри державного службовця як адміністративно-правової категорії та встановлення її місця у системі інститутів адміністративного права.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-правове осмислення службової кар'єри в контексті адміністративного права обумовлює необхідність з'ясування її змістовних основ, що, у свою чергу, потребує аналізу понятійного апарату кар'єри як соціально-правового явища. З огляду на міждисциплінарний характер досліджуваної проблематики, доцільно звернутися до напрацювань суміжних наук, насамперед – соціології.

У соціологічній науці поняття «кар'єра» сформувалося як концепт, що відображає поступальний рух особи у межах певної соціальної, професійної, майнової, адміністративної або іншої ієрархічної структури. Кар'єра розглядається як низка послідовних соціальних ролей або посад, що їх індивід виконує впродовж свого трудового

життя. У переважній більшості соціологічних підходів кар'єра інтерпретується як модель соціального просування, що репрезентує рух особи від нижчих до вищих позицій у суспільній ієрархії [1, с. 158].

Відомий польський соціолог Ян Щепанський наголошував, що при дослідженні феномена кар'єри передусім ідеться про соціальну мобільність, яка реалізується через проходження індивідом визначених етапів у межах ієрархічних систем, – цей процес автор називає «особистою кар'єрою». На його думку, до структури кар'єрного шляху входять такі компоненти, як «престиж», «дохід» і «влада» [2, с. 128]. Соціальна психологія, натомість, акцентує увагу на взаємозв'язку типу особистості й особливостей кар'єрного розвитку, розглядаючи останній як похідну від соціального середовища та індивідуально-психологічних чинників [3].

Не менш важливим є внесок теорії управління, де поняття кар'єри розглядається в контексті менеджменту людських ресурсів. Інтерес до цієї тематики історично залежав від домінування тієї чи іншої управлінської парадигми, зокрема – від визнання значущості людського фактора. Основні наукові аналізи ділової кар'єри були закладені в межах управлінської школи «людських відносин» та посилені інтеграцією досягнень психології й соціології. Подальша еволюція досліджень здійснювалася в рамках організаційного, кадрового менеджменту, а також концепції управління людськими ресурсами, що супроводжувалося зростанням уваги до персоналу як головного активу організації [4]. Значення людського капіталу в сучасному менеджменті підкреслює і відомий американський бізнесмен Лі Якокка, який стверджував, що: «Усі господарські процеси в кінцевому підсумку зводяться до трьох складників: люди, продукт, прибуток. І на першому місці завжди стоять люди. Без надійної команди інші чинники не матимуть вирішального значення» [5].

Менеджмент людських ресурсів, який сформувався у 1960-х роках ХХ століття, базується на концепції працівника як ключового активу організації, носія інтелектуального та соціального капіталу. У межах цього підходу персонал трактується як потенційне джерело стратегічних резервів, здатне забезпечити ефективність планування, управління та прийняття управлінських рішень. Одним із центральних понять у цій концепції є ділова кар'єра, яка постає як засіб узгодження індивідуальних прагнень із трансформацією соціальних структур.

У межах управління людськими ресурсами кар'єра розглядається не лише як результат взаємодії з виробничими факторами, а як багатокomпонентне явище, що залежить від особистісного потенціалу працівника, його життєвих орієнтирів, соціального досвіду, а також від чинників культури, норм і цінностей суспільства, соціальної стратифікації та організаційного середовища [6].

У сфері організаційного менеджменту управління кар'єрою розглядається як складова системи управління персоналом. Тут вона тлумачиться як суб'єктивно усвідомлений працівником образ свого професійного майбутнього, зокрема – очікувані можливості самореалізації, професійного розвитку, задоволення від праці. Кар'єра виступає як процес поступового просування по шаблях службової ієрархії, що супроводжується зростанням кваліфікаційного рівня, зміною функціональних обов'язків, розширенням обсягу повноважень, підвищенням соціального статусу, рівня матеріального забезпечення та впливу в організації. При цьому слід підкреслити, що кар'єра не зводиться виключно до професійного зростання; позапрофесійна діяльність особи, її соціальні ролі поза межами трудових відносин також формують складову кар'єрної динаміки. У цьому сенсі правомірно говорити про кар'єру домогосподарок, матерів, учнів тощо [7, с. 24].

У сучасній управлінській теорії та практиці нерідко простежується підміна понять «кар'єра» та «службово-професійне просування», хоча між ними існує принципова різниця. Поняття «службово-професійне просування» здебільшого вживається у вузькому сенсі – як організаційно детермінована послідовність займаних посад, яка відображає вертикальну або горизонтальну динаміку в межах певної службової структури. Але поняття «кар'єра» охоплює ширший спектр явищ і має міждисциплінарний характер:

вона включає не лише інституційно визначені етапи професійного зростання, а й особисті уявлення працівника про своє майбутнє, систему індивідуальних мотивацій, цінностей, соціальних орієнтацій і форм самореалізації.

Кар'єра, будучи складовим елементом системи управління людськими ресурсами, безпосередньо пов'язана з питаннями мотивації працівників. Із позицій сучасних мотиваційних концепцій її можна розглядати як один із головних інструментів впливу на трудову поведінку. Так, згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, основою діяльності людини є задоволення базових потреб, які поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні (життєво необхідні), потреби у безпеці (стабільність і захищеність), соціальні (комунікація, підтримка), потреби у визнанні (повага, статус) та потреба у самореалізації (розкриття потенціалу) [5]. Реалізація кожного з цих рівнів у контексті трудової діяльності тісно пов'язана з кар'єрним просуванням, що перетворює останнє на потужний мотиваційний чинник.

Теорія очікувань В. Врума поглиблює розуміння взаємозв'язку між мотивацією та кар'єрою, висуваючи положення про те, що працівник виявляє мотивацію до дії лише за умови, якщо бачить реальний зв'язок між своїми зусиллями, результатом діяльності та можливістю отримати винагороду, яка відповідає його потребам. Процесуальні аспекти цієї теорії засвідчують, що мотиваційна поведінка працівника формується в умовах: а) впливу керівника, який стимулює діяльність працівника; б) упевненості працівника у винагороді за досягнутий результат; в) взаємної взаємодії керівника і працівника у процесі мотивації; г) суб'єктивного співвіднесення розміру винагороди з актуальними потребами [7]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що кар'єра як інструмент мотивації персоналу реалізує прагнення індивіда до досягнення бажаних результатів, зокрема – до просування по службі та до отримання чітких орієнтирів щодо професійного зростання.

У межах теорії справедливості стверджується, що позитивна кореляція між рівнем професійної результативності та можливістю просування по службі формує сприятливі передумови для підвищення трудової мотивації працівників [5]. При цьому ефективність системи стимулювання оцінюється не ізольовано, а у контексті порівняння – працівник зіставляє власний рівень винагороди з аналогічними компенсаціями інших співробітників, які перебувають у схожих організаційних умовах. До уваги беруться як об'єктивні обставини праці (наприклад, відповідність посадових обов'язків професійній підготовці працівника, наявність доступу до необхідної інформації), так і суб'єктивне сприйняття справедливості розподілу заохочень.

У класичних концепціях з управління персоналом кар'єра розглядається як поетапне просування особи у вибраній сфері діяльності, що супроводжується трансформацією її професійних характеристик – навичок, умінь, кваліфікаційного потенціалу, а також змінами у рівні винагороди. Такий підхід акцентує увагу на двох ключових аспектах: процедурному – як поступальному русі, та змістовному – як розвитку у межах певної професійної галузі [2, с. 130]. Альтернативна точка зору фокусується на індивідуально-психологічному вимірі, де кар'єра постає як усвідомлена життєва позиція, що формується в процесі накопичення трудового досвіду та реалізації професійних намірів упродовж усього періоду активної діяльності [8, с. 278].

Таким чином, інтерпретація поняття «кар'єра» істотно варіюється залежно від наукової парадигми. Зокрема: у соціології кар'єра постає як модель вертикального або горизонтального переміщення особи в межах соціальної ієрархії; у психології – як етапний розвиток особистості в контексті її професійної самореалізації; у соціальній психології акцент робиться на впливі мікросередовища та типології особистості на динаміку кар'єрного шляху; у соціоніці – на відповідності між психологічним типом і професійною траєкторією; в теорії управління персоналом – на ролі кар'єри як механізму гармонізації між особистими прагненнями та соціальними процесами; у сфері організаційного менеджменту – як на суб'єктивній картині трудового майбутнього працівника, що передбачає

самовираження, зростання кваліфікації та досягнення професійних цілей через поступове кар'єрне просування.

Термін «кар'єра» має складне етимологічне походження: він трансформувався з латинського *carus* (віз) через романську мову – зокрема, італійську (*carriera*), іспанську (*carreira*) та французьку (*carrière*), – і був запозичений у низку європейських мов, згодом потрапивши до української. На початкових етапах свого функціонування в лексичному обігу, це поняття мало нейтральне значення, яке охоплювало як саму професійну діяльність, так і досягнення особи в певній сфері.

Звернення до енциклопедичних та тлумачних джерел засвідчує багатозначність терміна, а також відмінності у змістовому навантаженні залежно від сфери застосування. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що термін «кар'єра» трактується неоднозначно, а його зміст визначається залежно від акцентування певного аспекту цього феномена. Зокрема, можна виокремити такі ключові напрямки інтерпретації: як форма людської діяльності: це або вид занять, або професійна спеціалізація; як процес службового зростання: з одного боку, це рух у межах конкретної професійної сфери, з іншого – просування в будь-якому роді діяльності; як соціальний статус або становище в суспільстві: кар'єра визначається як шлях до професійного або суспільного визнання, а також досягнення певної посади чи статусу, або ж – як здобуття популярності, успіху, матеріальних вигод; як життєва перспектива чи доля: у значенні професійного шляху або життєвого призначення [5]; як багатокомпонентна структура: включає, зокрема, системне просування особи в межах професійної, соціальної, адміністративної чи економічної ієрархії; послідовну зміну трудових ролей, соціальних позицій і форм діяльності протягом життя [9, с. 48.]; а також – розуміння кар'єри як життєвого шляху, способу досягнення визнання, престижу, матеріального добробуту [10, с. 291].

Протягом подальшого історичного розвитку, особливо в період радянської доби, значення терміна «кар'єра» зазнало трансформації. Якщо на початку – у дореволюційних словниках – воно мало переважно нейтральну конотацію (визначалося як шлях особи в житті або професії), то згодом, у радянській лексикографії, це поняття було навантажене ідеологічними оцінками. У повоєнний період кар'єра дедалі частіше розглядалася крізь призму конфлікту між особистими амбіціями та суспільним благом. Це сприяло формуванню негативної семантики терміна, яка закріпилася, зокрема, через запровадження похідного поняття «кар'єризм». Останнє означало прагнення до особистого успіху будь-якою ціною, іноді – на шкоду суспільним інтересам, із домінуванням честолюбних або меркантильних мотивів [11, с. 337.]. Зважаючи на пануючі ідеологічні установки, поняття «кар'єра», а також «службова кар'єра державного службовця» практично не використовувалися в радянській юридичній термінології та були відсутні в нормативно-правовій базі адміністративного і трудового права УРСР та СРСР.

Вперше термін «службова кар'єра» на нормативному рівні був вжитий лише у 1993 році в Законі України «Про державну службу», де відповідний розділ V закону було озаглавлено як «Службова кар'єра» та структуровано навколо ключових її компонентів: класифікації посад (ст. 25), установлення рангів державних службовців (ст. 26), порядку просування по службі (ст. 27) і формування кадрового резерву (ст. 28) [12]. Водночас системний аналіз зазначених норм дозволяє констатувати, що на рівні законодавчого регулювання відсутнє чітке визначення самого поняття «службова кар'єра», не конкретизовано її стадії, не окреслено механізми управління кар'єрним розвитком державного службовця.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, простежується значна варіативність у підходах до дефініції феномену кар'єри, що зумовлено різними акцентами в дослідницьких парадигмах. У результаті можна виокремити три основні концептуальні підходи до розуміння кар'єри.

У загально-соціальному контексті кар'єра трактується як: а) динаміка соціально-економічного становища особи, трансформація її статусно-ролевих характеристик та форм соціальної активності у процесі трудової діяльності; б) поступальний розвиток особистості в ключових

сферах життєдіяльності, який супроводжується змінами у соціальному становищі та зростанням активності; в) процес оволодіння та вдосконалення індивідом професійних практик, що забезпечують його стабільність та інтегрованість у соціумі.

В об'єктивно-організаційному аспекті кар'єра розглядається як: а) структуроване просування працівника по службовій ієрархії, яке відбувається за умов підвищення його кваліфікації, набуття практичного досвіду і професійних навичок; б) переміщення в межах організаційної структури відповідно до встановлених категорій та рангів, що регламентує службову ієрархію; в) передбачувана еволюція посадового статусу державного службовця через здобуття вищих посад або перехід між сферами діяльності в межах однієї інституції.

У суб'єктивно-особистісному вимірі кар'єра сприймається як: а) внутрішнє уявлення індивіда про перспективи свого професійного розвитку, очікувані шляхи реалізації та задоволення від праці; б) сукупність свідомо прийнятих рішень, спрямованих на досягнення бажаного службового становища, що зумовлюються індивідуальними уявленнями та об'єктивними можливостями; в) реалізація обраної траєкторії просування до статусу, який забезпечує самореалізацію особистості; г) послідовність змін у світогляді, поведінкових моделях і пізнавальній діяльності працівника, які формуються під впливом професійного досвіду впродовж усього трудового життя [13, с. 186–192].

З урахуванням багатогранності феномену службової кар'єри та специфіки її реалізації у сфері публічного управління, доречно окреслити її як процес правового та інституційного просування державного службовця в межах державної служби, спрямований одночасно на реалізацію публічних інтересів та задоволення особистих потреб шляхом зайняття більш високої посади або присвоєння вищого рангу.

Службова кар'єра як багатовимірне юридико-соціальне явище потребує комплексного осмислення через низку змістових характеристик, що визначаються контекстом правового регулювання, науковими підходами та суспільними уявленнями. Аналіз літератури та законодавства дозволяє виділити такі основні аспекти службової кар'єри:

1) соціальний аспект. Державна служба та просування в її межах є соціально обумовленими процесами, що залежать від суспільного запиту та нормативних очікувань. Саме суспільство формує уявлення про допустимі кар'єрні маршрути, темпи просування, легітимні способи досягнення посадового зростання. Таким чином, соціальний вимір визначає «еталонні» моделі кар'єри, через які оцінюється успішність кожного службовця. Державна служба як соціально-правова інституція має на меті служіння суспільству, а кар'єра – стати інструментом реалізації цього призначення;

2) правовий аспект. Кар'єра в межах державної служби є правовим субінститутом, що охоплює систему публічних правовідносин, пов'язаних із набуттям статусу службовця, його просуванням, оцінюванням та припиненням службових відносин. Нормативне регулювання забезпечується нормами кількох галузей публічного права (конституційного, адміністративного, трудового тощо), що гарантують законність і порядок реалізації кар'єри;

3) організаційний аспект. У цьому контексті службова кар'єра – це інституціональний механізм, який забезпечує створення умов для її реалізації. Він включає: нормативну базу, класифікацію посад, суб'єктів кар'єри (службовець і призначаючий орган), а також державно-службові відносини. Цей механізм охоплює також форми, методи, інструменти управління й контролю, які забезпечують ефективну організацію кар'єрного просування;

4) процедурний аспект. Кар'єра реалізується через адміністративні процедури, що визначають етапи її проходження: конкурс, призначення, прийняття присяги, присвоєння рангу, атестації, оцінювання, переведення, звільнення тощо. Ці процедури забезпечують формалізованість і законність кожного кроку кар'єрного шляху, слугуючи засобом правової фіксації службового зростання;

5) структурний аспект. Кар'єра має внутрішню структуру, що охоплює взаємозалежні етапи – від вступу до служби до її завершення. Така структурованість дозво-

ляє трактувати кар'єру як процес, що може розглядатися у вузькому (посадове/рангове просування) і широкому (професійне становлення) значеннях. Це забезпечує як індивідуальний розвиток службовця, так і реалізацію функцій держави;

б) публічно-індивідуальний аспект. Службова кар'єра поєднує публічні інтереси держави та особисті прагнення службовця. З боку органу – це оцінка ефективності працівника й управління його професійною траєкторією; з боку особи – усвідомлення своїх кар'єрних цілей, самооцінка та бачення шляхів реалізації. Цей аспект виявляє баланс між інституційними потребами та індивідуальною самореалізацією. Водночас індивідуальний вимір розкриває кар'єру через призму власного бачення державного службовця, його очікувань, самосприйняття та особистої оцінки динаміки власного кар'єрного шляху. У цьому розумінні служба кар'єра постає як поєднання: а) об'єктивної оцінки суб'єкта владних повноважень щодо рівня професіоналізму службовця та його кар'єрного потенціалу; б) суб'єктивно усвідомлених уявлень працівника про свою службу перспективу, можливості самореалізації, професійного зростання та особистісного успіху. Таким чином, у публічно-індивідуальному аспекті служба кар'єра трактується як система взаємодії між інституційним баченням ефективності публічного службовця і його особистими орієнтирами, що в сукупності забезпечують гармонійний розвиток як державної служби загалом, так і конкретного її суб'єкта.

Службова кар'єра як правова категорія має низку характерних рис, що вирізняють її серед інших типів кар'єрного розвитку (спортивного, наукового, артистичного тощо). Аналіз змісту, етапів і форм реалізації цього феномена дозволяє виокремити такі ключові ознаки:

1) стратегічний характер. Кар'єра на державній службі має довгострокову спрямованість і здійснюється в межах ієрархічної системи державних посад, де просування слугує основним мотивуючим чинником професійної активності;

2) динамічність. Службова кар'єра передбачає послідовне проходження певних етапів – від вступу на службу до її завершення, охоплюючи адаптацію, стабілізацію, пік професійного розвитку та передачу досвіду;

3) просторово-часовий вимір. Реалізація кар'єри потребує визначеного соціального середовища та нормативно обмеженого періоду, протягом якого особа демонструє відповідність посадовим вимогам і критеріям успішності;

4) публічно-правова прив'язка. Службова кар'єра можлива виключно у сфері публічної влади та здійснюється через реалізацію повноважень від імені держави. Її припинення є неминучим у разі зміни напряму професійної діяльності поза межі державної служби;

5) поєднання публічних і приватних інтересів. Кар'єрне зростання державного службовця є результатом узгодження його особистих амбіцій з інституційною потребою органу державної влади в ефективному персоналі. Ініціатива у просуванні може походити як від суб'єкта призначення, так і від самого службовця;

6) орієнтація на успіх. Кар'єра передбачає прагнення до досягнення певного статусу, впливу, визнання чи матеріального забезпечення. Успіх постає як кінцева мета, так і як процес постійного професійного самоствердження;

7) необхідність взаємодії. Реалізація службової кар'єри відбувається за умови активної участі обох сторін службових правовідносин; державного службовця та суб'єкта призначення, що досягається шляхом узгоджених дій і процедур (переведення, атестація, підвищення кваліфікації тощо).

8) мотиваційна природа службової кар'єри. Однією з ключових характеристик службової кар'єри є її мотиваційний характер, який виявляється у цілеспрямованому прагненні державного службовця досягти визначеного професійного рівня. Ефективне просування в межах публічної служби передбачає наявність чітко усвідомленої мети, яка втілює індивідуальне бачення успіху – у формі владних повноважень, суспільного визнання, стабільного матеріального становища, незалежності тощо. Таким чином, мотивація виступає не лише рушійною силою індивідуального кар'єрного розвитку, а й умовою ефективного функціонування службової системи загалом. Сформульоване кар'єрне спрямування зумовлює необхідність стратегічного планування: державний службовець має визначити як конкретні кроки для досягнення поставлених цілей, так і часові межі їх реалізації. У цьому контексті мотивація набуває двостороннього характеру: з одного боку – як внутрішній імпульс службовця до професійного зростання, з іншого – як зацікавленість суб'єкта призначення в максимальному розкритті його потенціалу в межах публічного управління.

Висновки. У сучасних умовах трансформації державної служби кар'єрний розвиток набуває дедалі більшого значення як інструмент підвищення результативності публічного управління, професіоналізації кадрів та зміцнення інституційної спроможності органів влади. Проте на концептуальному рівні служба кар'єра потребує подальшого нормативного осмислення. Йдеться, зокрема, про закріплення у законодавстві чіткого визначення поняття службової кар'єри, її базових елементів і принципів, встановлення правових засад управління кар'єрними траєкторіями, а також забезпечення правових гарантій щодо реалізації індивідуального кар'єрного потенціалу державного службовця.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беккер Г.С. Службова кар'єра. Соціологія: терміни, поняття, персоналії : навч. словник-довідник; за заг. ред. В.М. Пічі. К. : Каравела, Львів : Новий світ –2000, 2002. 480 с.
2. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра державного службовця : поняття та особливості. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»* : зб. наук. пр. Одеса : Юрид. л-ра, 2012. Т. 11. С. 127-139.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.
4. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. Краматорськ : ДДМА, 2004. 384 с.
5. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра в Україні: монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 540 с.
6. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. К. : Центр учб. літ., 2007. 176 с.
7. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К. : Центр учб. літ., 2007. 176 с.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Горбатенко В.П. Кар'єра. Юридична енциклопедія в 6 т. Т. 3 / Редкол. Ю.М. Шемшученко та ін. К. : Юрид. думка, 2001. 790.
10. Гордяненко В.Г. Соціологічна енциклопедія К. : Академвидав, 2008. 456 с.
11. Сучасний словник іншомовних слів / уклад. О.І. Скопченко, Т.В. Цимбалюк. К. : Довіра, 2006. 789 с.
12. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. <http://zakon1.rada.gov.ua>
13. Одінцева Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців : зб. наук. праць Української Академії держ. управл. при Президентові України / за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева, Г. Одінцева К. : Вид-во УАДУ, 2000. Вип. 2. В 4 ч. Ч. 1. 380 с.