

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

на тему: «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід (на прикладі УДМС у Сумській області)»

Здобувачки групи Ам.мз21-с, Салиги Катерини Василівни

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Катерина САЛИГА

Керівник ст.викладач к.е.н., доцент Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувачки групи Ам.мз21-с, Салиги Катерини Василівни

1. Тема «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід (на прикладі УДМС у Сумській області)», затверджена наказом №1330-VI від 22.11.2023

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи: 10.12. 2023 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади та управління (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області), на підставі комплексного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, обробки чинного національного законодавства, вітчизняної практики, аналізування статистичних даних та показників, за для формування відповідних висновків та розроблення рекомендацій вирішення досліджуваних проблем.

4. Об'єкт дослідження: суспільні відносини у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області).

5. Предмет роботи: кадрова політика в органах публічної влади та управління (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області).

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах – статистичної звітності, періодичних видань, монографій, електронних ресурсів

7. Орієнтований план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№	Назва розділу	Термін подання
I	Концептуально-правові та організаційні засади формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади	22.11.2023
II	Особливості формування та реалізації кадрової політики в УДМС в Сумській області	25.11.2023
III	Стратегічні напрямки удосконалення формування та реалізації кадрової політики в Державній міграційній службі України (на прикладі Сумської області)	01.12.2023

Зміст завдань до поставленої мети

У Розділі 1 студент повинен розкрити сутність поняття кадрової політики в органах публічної влади, її мету, завдання, принципи, правове регулювання та здійснити аналіз міжнародного досвіду кадрової політики в органах публічної влади.

У Розділі 2 студент повинен здійснити аналізування сучасного стану кадрової політики в Державній міграційній службі України на прикладі УДМС в Сумській області, охарактеризувати кадрове забезпечення Управління, визначити проблемні його аспекти та запропонувати вирішення виявлених проблем.

У Розділі 3 студент повинен дослідити перспективні напрямки подальшого розвитку та реалізації кадрової політики в органах публічної влади на прикладі УДМС в Сумській області.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада наукового керівника/консультанта	Підпис Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Таранюк К.В., ст.викладач	22.11.2023	25.11.2023
Розділ 2	Таранюк К.В., ст.викладач	25.11.2023	30.11.2023
Розділ 3	Таранюк К.В., ст.викладач	01.12.2023	06.12.2023

9. Дата видачі завдання: 22.11. 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

старший викладач, к.е.н., доц. Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Катерина САЛИГА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід на прикладі УДМС у Сумській області» викладена на 50 сторінках, 25 використаних джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області).

Предметом дослідження є кадрова політика в органах публічної влади та управління (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області).

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади та управління (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області), на підставі комплексного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, обробки чинного національного законодавства, вітчизняної практики, аналізування статистичних даних та показників, за для формування відповідних висновків та розроблення рекомендацій вирішення досліджуваних проблем.

Методи дослідження. Досягнути мети та завдань поставлених у кваліфікаційній роботі магістра вдалося завдяки системи правильно підібраних методів наукового пізнання. Так, в роботі застосовано методи системний, методи аналізу та синтезу діалектичний метод, порівняльно-правовий, що дозволило всебічно, комплексно охарактеризувати управлінські явища та процеси у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади (на прикладі УДМС в Сумській області).

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що окремі положення висвітлені в роботі, надані рекомендації можуть бути

використані у подальшому у законотворчій діяльності (при підготовці нормативно-правових актів), у навчальному процесі (під час викладання дисциплін циклу державного управління, публічного адміністрування), а також у практичній діяльності органів ДМС України, про що свідчить акт про впровадження у практичну діяльність УДМС в Сумській області.

Ключові слова: ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ, УДМС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	11
1.1 Категоріальні аспекти поняття кадрової політики в органах публічної влади: основні аспекти, завдання, принципи	11
1.2 Правове забезпечення кадрової політики в органах публічного управління: сучасний стан та історичні аспекти	17
1.3 Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади	22
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УДМС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ	27
2.1. Загальні засади формування та реалізації кадрової політики в Державній міграційній службі України (на прикладі Сумської області)	27
2.2. Характеристика кадрового складу УДСМ в Сумській області: якісні та кількісні показники	31
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ МІГРАЦІЙНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ).	36
3.1. Загальні тенденції стратегічного реформування кадрової політики в сучасних умовах	36
3.2. Перспективні напрями розвитку кадрової політики в органах ДМС України (на прикладі УДСМ в Сумській області).....	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України

ЄС – Європейський Союз

ЗУ – Закон України

КМУ – Кабінет Міністрів України

КУ – Конституція України

МВС – Міністерство внутрішніх справ України

УДМС – Управління державної міграційної служби

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження, її актуальність. В умовах дії правового режиму воєнного стану на всій території України тривалий період, постійні збройні (балістичні, ракетні) загрози з боку країни агресора, масовий відтік кваліфікованих кадрів за кордон (переважно жінки з дітьми) з одного боку, поглиблений курс європейської інтеграції, набуття Україною у 2022 році абсолютного нового статусу члена на вступ до ЄС за рішенням Комісії, з іншої сторони – ставлять велику кількість завдань перед державою, її органами та уповноваженими посадовими особами. За останні роки найбільш максимально прикута увага до носіїв державної служби та державних посадовців. Сукупність гучних корупційних скандалів, які сколихнули не лише Україну, але й вразили міжнародних партнерів, ще більше спричиняють потребу ретельного дослідження питань кадрового забезпечення органів публічної влади. Враховуючи високу роль у системі державних органів виконавчої влади Державної міграційної служби, питання формування та реалізації кадрової політики в органах Державної міграційної служби в зазначених вище умовах набувають особливого значення та актуальності.

В умовах масового відтоку кадрів існує загроза для реалізації стратегії реформування державного управління в Україні, оскільки державна служба фінансується з державного бюджету, а економічне становище нашої держави через війну у критичному стані. Проблеми фінансового забезпечення, внутрішні та зовнішні загрози ставлять абсолютно нові питання та завдання перед державою, які потребують своєчасного їх вирішення.

Предметом дослідження є кадрова політика в органах публічної влади та управління (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області).

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області).

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади та управління (на прикладі Управління державної міграційної служби в Сумській області), на підставі комплексного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, обробки чинного національного законодавства, вітчизняної практики, аналізування статистичних даних та показників, за для формування відповідних висновків та розроблення рекомендацій вирішення досліджуваних проблем.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено наступні завдання:

- проаналізувати концептуально-правові та організаційні засади формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- визначити поняття кадрової політики в органах публічної влади, її завдання, мету, принципи;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади;
- вивчити зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- визначити загальні засади формування кадрової політики в Державній міграційній службі (на прикладі УДМС в Сумській області);
- охарактеризувати кількісний та якісний кадровий склад УДМС в Сумській області;
- визначити загальні тенденції стратегічного реформування кадрової політики в сучасних умовах;
- спрогнозувати перспективні напрямки розвитку кадрової політики в органах ДМС України (на прикладі УДМС в Сумській області).

Методи. Досягнення поставленої мети та виконання поставлених завдань

можливе за допомогою правильно підібраної системи методів наукового пізнання. У кваліфікаційній роботі магістра було використано загально наукові та спеціально-правові **методи**: аналізу та синтезу, узагальнення (метод застосований при дослідженні поняття кадрової політики в органах публічної влади (підрозділ 1.1., 1.2.), порівняльно-правовий (при дослідженні зарубіжного досвіду кадрової політики в органах публічної влади (2.1.), метод прогнозування (при визначенні основних тенденцій та перспектив у подальшому формуванні кадрової політики в органах ДМС України (на прикладі Сумської області) (3.2.) та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що на підставі аналізування наукового доробку вітчизняних вчених, норм чинного законодавства, статистичних даних органів Державної міграційної служби України, сформовано ряд науково-теоретичних та практичних положень, висновків, рекомендацій у досліджуваній сфері.

Апробація результатів кваліфікованої роботи магістра оприлюднена у встановленому порядку:

Салига К. В. Актуальні питання кадрового забезпечення Державної міграційної служби України (на прикладі Управління державної міграційної служби у Сумській області). Наукові економічні читання (он-лайн) «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України», присвячені пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора В. Ч. Лі.» 31.11-01.12.2023 р. м. Миколаїв.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, переліку умовних позначень, трьох основних розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 50 арк.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Категоріальні аспекти поняття кадрової політики в органах публічної влади: основні аспекти, завдання, принципи

Україна на сьогодні перебуває в особливих умовах свого державотворення. В умовах дії правового режиму воєнного стану та в умовах поглибленої європейської інтеграції, питання кадрової політики в органах публічної влади має особливо вагоме практичне та науково-теоретичне значення. Саме тому, для змістовного та глибокого аналізу сучасних проблем кадрової політики в органах публічної влади та розуміння їх сутності, необхідно дослідити базові категорії та поняття, що мають суттєве значення для належного дослідження обраної теми кваліфікаційної роботи. Перш за все такою категорією виступає поняття самої «кадрової політики в органах публічної влади» та більш широкого за змістом поняття «кадрової політики».

З часів здобуття незалежності України, маючи радянську спадщину, науковцям та законодавцю довелося абсолютно по новому формувати державну кадрову політику незалежної, правової держави. Науковці різних галузей – і державного управління, історії, політології, соціології, адміністративного, конституційного, трудового права та ін. присвячували свої дослідження проблематиці кадрової політики в органах публічної влади, серед них можна назвати таких науковців, як: Авер'янов В., Атаманчук Г., Іншин М., Венедіктов В., Колпаков М., Мельник К., Шемчушенко Ю. та ін.

Серед вчених різних галузей наукового пізнання наводяться різноманітні поняття кадрової політики. Зокрема Мельник М. І. пропонує державну кадрову політику сприймати як, «політику держави у сфері державної служби, яка спрямована, перш за все на вдосконалення кадрового потенціалу, створення

дієздатного державного апарату, тобто такого, який реально здатний ефективно виконувати завдання та функції держави, через добросесне виконання носіями публічної влади (державними службовцями) покладених на них службових повноважень. Така політика спрямована на стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, а також цілі та пріоритети кадрової роботи» [12].

Державну кадрову політику досить часто ототожнюють з кадровою політикою в органах публічної влади чи публічної адміністрації. Натомість, Малиновський В. Я. «кадрову політику» як більш широке за змістом поняття, пропонує визнати кадрову політику важливим напрямком державного управління, орієнтир якого спрямований на потреби органів публічної влади, що проявляється через визначення цілей, ідеологічне, програмне забезпечення формування, розвитку і використання кадрових ресурсів як базового чинника ефективності системи органів публічної влади» [11, с. 478].

Я. Ф. Жовнірчик, також дотримується думки, що за своїм змістом поняття кадрова політика, значно ширше за своїм змістом, на відміну від державної кадрової політики. Вчений визначає, що це соціальне явище має багаторівневу структуру. Автор наголошує на тому, що сама держава не в змозі вирішити всі кадрові проблеми та питання, хоча суб'єктом державної кадрової політики виступає саме держава. Кадрова політика є відображенням закономірностей розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язків та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [5, с. 103].

Якщо звужувати поняття в контексті розуміння кадрової політики саме у сфері державної служби, досить змістовним на нашу думку є запропоноване поняття Пархоменко-Куцевіл І. О., адже вчена пропонує її розуміти як «науково обґрунтовану діяльність, яка включає процедури добору кадрів, їх розстановки, навчання (стажування), перекваліфікація, підвищення кваліфікації, саморозвиток кадрів органів публічної влади, формування кадрового резерву у сфері державної служби» [15, с. 190].

При цьому, Н. Жук, звертає увагу на той аспект, що кадрова політика є, перш за все відображенням загальнодержавної політики, є взаємопов'язаним елементом, як з напрямками внутрішньої, так і зовнішньої політики, яку веде наша держава, і всі інструменти, механізми, засоби реалізації такої політики формуються виключно в її межах. Крім того, автором наголошено на тому, що обрані мета, завдання, цілі, принципи та пріоритети у сфері формування та реалізації кадрової політики, взаємозалежні від статусу самої держави, її форми правління, демократичних засад, правових, механізмів устрою самої держави, поділу влади на гілки та їх взаємодія, структуризація влади з гори до низу, тобто взаємодія центральних керівних, регіональних та місцевих органів влади [6].

Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади здійснюється на основі нормативно-правової бази, якою і визначається реалізація такої політики, порядок її реалізації, система контролю, нагляду та регламентації, та організаційні аспекти її впровадження у практичну діяльність [7].

Свого часу, саме у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки (втратила чинність), було проголошено мету кадрової політики, яка полягала у організації забезпечення всіх напрямків діяльності держави та її органів кваліфікованими професійними кадрами, що є безумовним підґрунтям для реалізації національних інтересів держави та утвердження нашої держави як європейської, правової, соціальної, демократичної держави з ринковою економікою [23]. При цьому вчені зазначають, що метою кадрової політики є отримання максимально високого економічного та соціального результату через формування результативної, ефективної роботи з кадрами. В основу принципів формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади покладають такі принципи, як соціальна орієнтованість та справедливість, комплексний характер, послідовність, дотримання балансу між суспільними, державними національними інтересами, кваліфікованість та

професіоналізм, баланс на рівні гендерному, віковому, соціальному, а також самоосвіта та підвищення кваліфікації [2, с. 78].

Досягнення мети кадрової політики можливе, за умови правильно визначених завдань. З урахуванням сучасних тенденцій поглибленої європейської інтеграції, наша держава все ж тяжіє до упорядкування національної системи законодавства до приведення їх у відповідність з європейськими стандартами та вимогами, що і є одним їх першочергових завдань для реалізації кадрової політики, за висновками багатьох вчених. Ще одним із базових завдань є стратегічне планування, згідно з яким має бути вирішено кількісну та якісну потребу у кадрах для органів публічної влади. Інноваційний підхід у формуванні, доборі, розстановці кадрів забезпечить якісне використання людського ресурсу. Більше того, ніколи не втрачає своєї актуальності завдання щодо підвищення рівня професіоналізму службовцями органів публічної влади, як через самоосвіту, курси підвищення кваліфікації, здобуття нових освітніх рівнів тощо. Із завданням стратегічного планування чітко переплітається завдання щодо формування кадрового резерву (зовнішнього, внутрішнього) на заміщення вакантних посад та формування висококваліфікованого кадрового корпусу в органах публічної влади. Не від'ємним елементом є імплементація зарубіжного досвіду, вивчення кращих передових практик європейських держав задля ефективного їх впровадження у національне законодавство та практику [4, с. 17].

При цьому, досить важливим для розуміння змісту «державної кадрової політики», необхідно зазначити, що об'єктом такої політики виступає комплекс правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність якісного формування, професійного розвитку, ефективного використання кадрів в органах публічної влади та місцевого самоврядування. А об'єктом такого впливу, є людський потенціал, інтелектуальні здібності людських ресурсів, які здійснюють службу в органах публічної влади різної галузевої спрямованості[1].

Суб'єктами формування та реалізації державної кадрової політики можна зазначити, що виступають як суб'єкти загальної компетенції (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України), так і суб'єкти спеціально уповноважені на здійснення такої політики (до них належать: Національне агентство України з питань державної служби, керівники центральних та місцевих органів державної влади; кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування, профільні управління, відділи освіти відповідних регіональних та районних рівнів та навчальні заклади різного спрямування (як суб'єкти підготовки кваліфікованих кадрів); навчальні заклади різного спрямування, підпорядкування та різних форм власності; суб'єкти громадянського суспільства, суб'єкти соціального партнерства).

Залежно від нормативно-правового регулювання, від встановлених завдань, функцій та повноважень кожному із зазначених суб'єктів, їх скоординованості, залежить їх ступінь усаті у розробленні та реалізації державної кадрової політики.

На сьогодні в умовах максимально високої уваги громадянського суспільства до інституту державної служби та її носіїв, в умовах поглибленої європейської інтеграції нашої держави кадрова політика в її органах публічної влади та управління має перш за все відштовхуватися від історико-правового досвіду становлення та формування української державності та інституту державної служби, ґрунтуватися на наукових здобутках вітчизняних вчених та національних інституцій, враховувати реальні потреби в кадрах. Головними характеристиками кадрової політики мають бути її плановість, конкретність, чітка послідовність, баланс та узгодженість, плановість та перспектива. Кадрова політика в органах публічної влади має базуватися на чинному національному законодавстві та міжнародних договорах, ратифікованих у встановленому порядку, відповідати усім принципам державного управління та принципам демократичної, правової держави, обов'язково враховувати суспільні інтереси та балансувати їх з інтересами держави, враховувати

наукові, світоглядні, ідеологічні уявлення людей, соціально-економічний розвиток та становище держави, містити елементи прогнозування та перспективного розвитку, бути далекоглядною та прогнозованою до різних загроз та тенденцій розвитку, в тому числі й технологічного, враховувати розвиток цифровізації та відповідати інформаційному суспільству, інноваційному його розвитку.

Таким чином, для національної кадрової політики в органах публічної влади у сучасних зовнішньо політичних, економічних, соціально-правових обставинах, в яких перебуває наша держава в умовах дії правового режиму воєнного стану, необхідно своєчасне виявлення та вирішення проблем у сфері кадрового забезпечення служби в органах публічної влади.

1.2. Правове забезпечення кадрової політики в органах публічного управління: сучасний стан та історичні аспекти

Одним із найважливіших аспектів формування та успішної реалізації кадрової політики в органах публічного управління є належне її нормативно-правове забезпечення.

Першоосною для правового регулювання будь-якої сфери життєдіяльності держави та суспільства є Конституція України [8]. Правове регулювання проходження державної служби також здійснюється нормами чинного трудового законодавства, окремі питання несення державної служби відображені в нормах адміністративного законодавства, цивільного, і навіть кримінального (коли мова йде про кримінальну відповідальність за окремі кримінальні правопорушення у зазначеній сфері), а також інше спеціальне законодавство. Крім того, мають свій безпосередній вплив і акти Президента України та Кабінету Міністрів держави, що спрямовані на реалізацію кадрових питань через безпосереднє призначення на посади окремих державних службовців, а також безпосереднього впливу на кадрові процеси в системі функціонування органів публічної влади.

За роки незалежності нашої держави, поруч із загальним становленням інституту державної служби, державних інституцій, було проведено ряд реформ та прийнято низку законодавчих актів, які безпосередньо охоплюють правове регулювання державної служби. На нашу думку, одним із найбільш впливових нормативно-правових документів свого часу стала Стратегія Державної кадрової політики на 2012—2020 рр. (наголошуємо на тому, що вона втратила чинність) [23], доповненням до вказаної стратегії став Стратегічний план діяльності НАДС на 2019—2022 роки. Основою сучасного правового регулювання кадрової політики в органах публічної є закони України «Про державну службу» [17], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [19], постанову Кабінету Міністрів України від 01.01.2014 р. № 500 «Про

затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» [18], розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року» (втратила чинність) тощо.

Аналіз зазначених нормативно-правових актів нашою наукою на вивчення, що наразі в Україні відсутній єдиний, комплексний нормативно-правовий акт, який повністю відображає державну кадрову політику, засади її функціонування, принципи, завдання, мету, заходи, плани, дії. Раніше окремі із названих аспектів були відображені у вищеназваній Стратегії державної кадрової політики на 2012—2020 рр.) [10, с. 140—141].

Крім того, всі базові аспекти проходження державної служби безсумнівно містяться у Кодексі законів України про працю.

Найбільш загальний вплив на формування сучасної кадрової політики в органах публічної влади відіграє Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України Деякі питання реформування державного управління України від 21.07.2021 р. № 831-р [24]. Зазначеною Стратегією визнано, що для нашої держави наразі значущим напрямком є реформування державного управління у напрямку покращення якості надання адміністративних та інших публічних послуг. Дійсно, реалізація будь-якої державної політики залежить від носіїв державної влади – державних службовців. Переслідуючи європейські принципи, до яких належать професійність, доброчесність, політична нейтральність, людиноорієнтованість, наша держава певним чином привела у відповідність цим принципам законодавче регулювання державної служби та провела розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах відповідно до встановлених принципів.

Крім того, подальшого удосконалення потребує процедура проведення конкурсів на посади державної служби. На жаль, на сьогодні вони ще й досі містять не завжди свідчать про прозорість та об'єктивність. У цьому напрямку вирішення потребує не лише функціональні професійні вимоги до кандидатів

на заміщення вакантної посади, а й до тих, хто здійснює добір кадрів та їх призначення на посаду, з метою уникнення корупційних зв'язків та інших негативних проявів, враховуючи принцип так званого соціального дистанціювання.

Ще одним із напрямків, який потребує подальшої активної роботи над його реалізацією є питання оплати праці держслужбовцям. Попри те, що у 2021 році Кабінет Міністрів ухвалив довгоочікувану Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців № 622, практична її реалізація й досі є величезною прогалиною. Міжнародні партнери неодноразово наголошували на проблемі нерегульованого та непрозорого механізму нарахування заробітної плати державним службовцям, що не має нічого спільного з принципом справедливої оплати праці. Тіньовий режим надбавок необґрунтованих створює негативні наслідки, варіативність виплат для рівнозначних посад. З цією метою запроваджено класифікацію посад державної служби та реформування системи оплати праці, з подальшим впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), що вбачається ключовим елементом для подальшого прогресу в цій галузі та досягнення європейських принципів державного управління та кадрової політики в органах публічної влади.

Для справедливої системи оплати праці важливим елементом стало впровадження системи оцінювання результату несення служби. Так, введено певну систему ключових показників та критеріїв, за якими здійснюється оцінювання результатів службової діяльності, що дає хоч якісь підстави для варіації оплати праці та преміювання, надбавок.

Очевидним є той факт, що державна служба, як і будь-яка інша організація має стимулювати та інвестувати в професійний розвиток своїх кадрових ресурсів. У цьому процесі важливу та активну роль відіграють навчальні заклади з підготовки державних службовців, їх структурні підрозділи. Саме через планування та аналізування потреб державної служби у кваліфікованих фахівцях породжує попит на навчальні заклади, що створює свого роду

конкурентне середовище серед них і стимулює прагнення покращення якості підготовки зазначених фахівців. Однак, негативним аспектом у цьому питанні, а особливо в умовах дії правового режиму воєнного стану, пріоритету національної безпеки над іншими потребами, є відсутність належного фінансування зазначеного напрямку. Як правило, перевага надається самоосвіті та самовдосконаленню своїх професійних навиків та кваліфікації.

Ця проблема безпосередньо співпадає з радянською спадщиною у сфері державного управління, проблемами стратегічного планування, відсутності налагодженого зв'язку та комунікації у питаннях підзвітності, у питаннях фінансової координації та грамотного розподілу коштів державного бюджету. Застаріла система орієнтована на результат, при цьому сам процес її не цікавить. Від цього відсутність людиноцентричного та людиноорієнтованого підходу, що вбиває інтерес до державної служби.

Наступним нормативно-правовим актом, що забезпечує правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади є Закон України «Про державну службу» [17]. Якщо співвідносити згаданий Закон з європейськими стандартами, то варто наголосити на тому, що він в достатній мірі їм відповідає. Однак і науковці, і практики доходять до висновку, що окремі положення зазначеного Закону потребують змін. Це залежить і від політичної волі, від соціально економічного становища держави, що суттєво підірвано війною на значній території нашої держави та складними зовнішніми політичними обставинами.

Крім того на рівні Стратегії визначено перспективу подальшого удосконалення правового регулювання кадрової політики в органах публічної влади та місцевого самоврядування, мова йде про роботу над новою редакцією Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [19]. Дійсно місцеве самоврядування як початкова ланка потребує особливої уваги з боку законодавця. Зокрема потребують вирішення питання довіри громадян до інституту державної служби, питання доступу громадян до вступу на державну службу, якість надання адміністративних послуг та гарантія забезпечення прав

людини, політичний нейтралітет державної служби та багато інших практичних питань, які потребують своєчасного оновлення до сучасних реалій.

Найголовніші питання, які потребують свого належного правового регулювання у редакції нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що в цілому відображають і потреби державної служби в органах публічної влади є такі:

- зростання авторитету служби в органах місцевого самоврядування та її престижу, що можливо досягти також шляхом гідної системи оплати праці;
- правове регулювання адміністративно-правового статусу державного службовця;
- гарантування справедливого, рівного, прозорого доступу до служби в органах місцевого самоврядування;
- інвестування у професійний розвиток державного службовця, стимулювання кар'єрного зростання, самоосвіти, підвищення кваліфікації, через знову ж таки належний рівень матеріального та соціального забезпечення.

Прийняття таких змін сприятиме удосконаленню кадрової політики в органах публічної влади та місцевого самоврядування.

На підставі проведеного аналізу варто зазначити, що нормативно-правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади та місцевого самоврядування в Україні має суттєві недоліки на сучасному етапі. Втрата чинності певними нормативно-правовими актами, не своєчасне прийняття нових нормативно-правових актів у зазначеній сфері, спричиняє суттєві недоліки для реалізації кадрової політики. Більше того, розроблена Стратегія реформування державного управління потребує її перегляду, оскільки ряд запропонованих в ній заходів наразі мають безліч проблем у їх реалізації через недостатність, як мінімум, державного фінансування цих заходів. Більше того, що стосується органів публічної влади, то залежно від нормативно-правового регулювання діяльності кожного конкретного органу залежить кадрове його забезпечення, тому ретельна робота необхідна і зі спеціалізованим законодавством.

1.3. Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Для повного уявлення та формування чіткого бачення перспективних аспектів покращення кадрової політики в органах публічної влади, на нашу думку доцільним буде розглянути досвід країн ЄС у формуванні та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, оскільки наша держава з кожним днем все ближче до вступу в ЄС, а отже, ми маємо вибудувати таку стратегію розвитку, формування та реалізації кадрової політики, щоб досягти рівня європейського зразка.

Досить цікавим на нашу окремих науковців, яку ми розділяємо - є досвід сусідньої для нас Польщі, яка свого часу пройшла дещо схожий шлях вступу до ЄС, такі ж суспільно трансформаційні, історичні, економічні зміни та політичні умови та боролася з тими самими проблемами.

Кадрова політика Польщі базується на концепції «Нового державного менеджменту», яка спрямована на концептуальне забезпечення формування такого ряду державних управлінців, які на найвищому адміністративно-управлінському рівні будуть здатні виконувати ефективно завдання державної служби, з дотриманням принципів її професійності, конкурентного середовища, постійного професійного зростання. Такий досвід є дійсно практичним та актуальним для нашої держави. Як і в Україні, так і в Польщі є спеціально утворений державний орган Рада цивільної служби, яка створена з метою реалізації конкурсного відбору, оцінювання кваліфікаційних вимог, контроль за пересуванням по службі, гарантії якості виконання службових вимог, дотримання норм дисциплінарної поведінки, з метою забезпечення професійного, якісного несення державної служби [20, с. 47].

На нашу думку, досить цінним та практичним здається польський досвід оцінювання на етапі прийняття на державну службу, виходячи з таких критеріїв, як: адаптація до змін, гнучкість, професійна мобільність, відповідальність, творчість тощо. Також привертає увагу варіативність посад на

державній службі у Польщі, яка врегульована відповідним Законом про державну службу Польщі (2008 р.), Розпорядженням Прем'єр-міністра Польщі щодо принципів розробки посадових інструкцій та оцінювання (зважування) посад державних службовців (2009 р.). Зазначені нормативно-правові акти спрямовані на максимальне гарантування та реальне забезпечення ієрархії посад, з чітким розмежуванням повноважень, що забезпечують реальну незалежність на посаді, свободу прийняття рішень, незалежність у виконанні поставлених завдань, передбачених за посадою, одночасно зі встановленням високого рівня відповідальності [16].

У попередньому підрозділі нами озвучувалася проблема з системою оплати праці державним службовцям в Україні. У зв'язку з цим, на нашу думку досить доцільним є розглянути досвід Польщі у цьому питанні. Так як в Польщі чітко встановлено критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків, відповідно і система оплати праці прямо пропорційно залежить від таких факторів, як оцінювання посади, оцінювання результативності діяльності службовця, від рівня відповідальності на займаній посаді. Також чітко встановлена система потенційних доплат, зокрема на неї впливають такі критерії, як строковість служби (починаються надбавки за несення служби від 5 років), компетентність та стаж, що підтверджується займаними посадами на державній службі (підставою для нарахування такої надбавки є компенсація за додаткові функції та обов'язки державних службовців, нагорода за їх компетенції); доплата за виконання завдання; ювілейна премія (стаж /бонус за стабільність на службі). Також у структурі оплати праці в Польщі можлива виплата винагороди, як компенсації за спеціальні досягнення у професійній діяльності; премії та бонуси, компенсація за виконання спеціальних завдань та умов, у яких вони виконуються. Така система оплати праці дійсно наділена всіма механізмами мотивації, що дійсно здатна забезпечити результативність виконання службових обов'язків з максимальною за це винагородою. Вважаємо, що така система оплати праці була б корисною для національної системи.

Також у рамках цього дослідження нашу увагу привернув досвід також сусідньої для нас Чеської Республіки. Цікавою особливістю, притаманною Чеській державі є ведення реєстр фізичних осіб, які проходять підготовку на вступ до державної служби та реєстр державних службовців. Перший реєстр включає персональні дані щодо: імені, прізвища та академічного звання фізичної особи; номер свідоцтва про народження; сферу служби, до якої проводиться підготовка; назву службової установи, в якій здійснюється підготовка до служби, що досить доцільно на нашу думку з точки зору відслідковування доброчесності, добропорядності та загалом професійного рівня потенційного носія публічної служби. Другий реєстр за аналогією включає персональні дані, але додатково містить такі елементи як: реєстраційний номер державного службовця; його службове звання; дату виникнення службових відносин; вид служби та сферу служби; назву службової установи, в якій служить державний службовець. [9]. Такі елементи на нашу думку покращують стан прозорості несення державної служби, запобігання конфлікту інтересів та ризиків корупційних зв'язків, що на жаль, характерно для України.

Дещо схожий досвід з Україною має досвід Чеської Республіки щодо кадрового планування. Кадрове планування здійснюється разом із фінансовим плануванням та фінансовими видатками на державну службу. Поруч із кількісними та якісними показниками одразу наведено необхідне фінансування, що є досить прозорим та стабільним як для самого державного службовця, так і для державного бюджету. Проект згаданого плану розробляється Генеральним директором у співпраці з міністерством фінансів на основі пропозицій службових органів щодо організаційної структури установ і за поданням прем'єр-міністра затверджується на відповідний календарний рік урядом. У разі позитивного схвалення кадрового плану уряд встановлює організаційну структуру установ [9].

Досліджуючи зарубіжний досвід, для порівняння також привернув увагу досвід Німеччини. Дійсно Німеччина з максимальною прагматичністю,

високою точністю та ефективністю у сфері державного управління є зразковим показником у сфері несення державної публічної служби. Варто зазначити, що державна служба в Німеччині категорично відмінна від української системи, однак високий рівень довіри до державної служби в Німеччині, низький рівень корупційних проявів у їх структурі, звісно привертає увагу для дослідження кадрової політики цієї держави. Як і в інших державах, кадрова політика в органах публічної влади у Німеччині охоплює такі питання, як онови публічної служби (встановлено мету, завдання, базові принципи), правове регулювання її здійснення, управлінські функції, модернізація офісів та штату працівників з прагненням до максимального їх скорочення, міжнародне співробітництво, протидія корупційним проявам, дисциплінарні стягнення. Службовці органів публічної влади мають три рівні правового статусу, які різняться різним рівнем функціонального навантаження, наданих повноважень, а відповідно і рівнем винагороди та соціально-правової захищеності. Перший рівень – рівень підготовчої служби, який охоплює теоретичну та практичну підготовку до проходження служби, у разі успішного її проходження, потенційний службовець має право переходу на інший випробувальний рівень. Випробування на службі триває від одного до трьох років з призначенням на посаду простого рівня. І найвищий рівень – це пожиттєве призначення на посаду, доступне для осіб, які успішно пройшли перші два етапи і встановлено віковий ценз у 27 років [9].

Таким чином, здійснений аналіз міжнародного досвіду свідчить про необхідність бути максимально обережним у його практичному застосуванні саме на теренах України. Необхідно враховувати державний устрій, правову систему, історичну спадщину, рівень соціально економічного розвитку держави. Україна наділена надвисоким людським інтелектуальним ресурсом. Головною потребою кадрового забезпечення органів публічної влади є подолання корупції, що є ключовою проблемою в органах публічної влади і підриває рівень довіри до інституту державної служби з боку громадянського суспільства. Якісна розстановка кадрів, належне їх фінансове забезпечення,

матеріальне забезпечення, соціальні гарантії, досягнення максимально прозорого механізму добору на посаду, забезпечити рівний доступ до державної служби, підвищити рівень кваліфікації, стимулювати, розвивати конкурентне середовище у сфері несення служби з метою заохочення державних службовців до покращення кваліфікаційних навиків. Також необхідно врахувати рівень цифровізації та технологічного прогресу, з переглядом доцільності існування окремих посад та процесів на державній службі, які можна поступово цифровізувати. Головним принципом державної служби має стати людиноцентричність, для створення максимально комфортних умов несення служби, стимулювання державних службовців, забезпечення гідного і справедливого рівня оплати праці.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УДМС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальні засади формування та реалізації кадрової політики в Державній міграційній службі України (на прикладі Сумської області)

Державна міграційна служба України, як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямована та скоординована Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ, реалізує державну політику у сфері міграції. В рамках своєї діяльності ДМС України надає широкий спектр різних адміністративних послуг. Ефективна діяльність ДМС України у системі Міністерства внутрішніх справ є однією з умов, за яких наша держава реалізовує інтеграційну політику та наближає вступ до ЄС. У рамках становлення української державності та вітчизняної системи державного управління, сфера реформування не оминула й Державну міграційну службу, у зв'язку з чим, вона зазнала змін. Так було прийнято нове Положення, яке регулює основні аспекти її адміністративної діяльності. Кадрова політика в Державній міграційній службі України цілком підпадає під усю сукупність змін та положень, передбачених у розглянутій нами у попередньому розділі Стратегії реформування державного управління в Україні, у зв'язку з чим, вбачається потреба дослідити становище кадрового забезпечення на прикладі Управління державної міграційної служби України в Сумській області, як територіального органу Державної міграційної служби України, який реалізує на території Сумської області державної політики у сферах міграції (імміграції та еміграції), у тому числі протидії нелегальній (незаконній) міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів.

УДМС у Сумській області відповідно до покладених на нього завдань:

- узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та в установленому порядку подає їх ДМС України;
- проводить аналізування міграційної ситуації на території Сумської області, проблем біженців та інших визначених законом категорій мігрантів, розробляє поточні та довгострокові прогнози із зазначених питань.

УДМС очолює начальник, який призначається на посаду Головою ДМС за погодженням з Міністром внутрішніх справ, Головою Сумської обласної державної адміністрації, та звільняється з посади Головою ДМС, що повністю відповідає загальним принципам служби в органах публічної влади.

Для ефективного забезпечення реалізації своїх функціональних обов'язків начальник УДМС у Сумській області має двох заступників. Процедура призначення заступників включає в себе погодження їх призначення та звільнення з Міністром внутрішніх справ в установленому законодавством порядку.

Керівники територіальних підрозділів та їх заступники призначаються на посаду та звільняються з посади Головою ДМС в установленому законодавством порядку. Зазначений механізм призначення на посаду є важливим у забезпеченні принципів прозорості прийняття на державну службу.

Структура управління налічує 16 відділів та секторів, що здійснюють організаційні заходи щодо надання адміністративних послуг і надання самих послуг населенню та 13 територіальних підрозділів Управління. Для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків, з дотриманням принципів територіальності та доступності, згадані територіально розташовані в містах та районах Сумської області для забезпечення надання всього спектру послуг, що передбачено чинним законодавством.

Нормативно-правове забезпечення діяльності структурних територіальних підрозділів забезпечується відповідним положенням про Управління та його територіальні підрозділи. В основі діяльності усіх

державних посадовців та спеціалістів є посадова інструкція, розроблена у встановленому порядку відповідно до норм чинного законодавства.

Положення про відділи та сектори структурних, територіальних підрозділів Управління, їх права, відповідальність, регламентація діяльності спеціалістів затверджуються наказом начальника Управління.

Штатний розпис та кошторис УДМС щорічно затверджує Голова ДМС. Чисельність працівників УДМС затверджує Голова ДМС в межах граничної чисельності працівників територіальних органів ДМС, визначеної Кабінетом Міністрів України.

Право на державну службу в органах Державної міграційної служби України мають повнолітні громадяни України, за умови вільного володіння державною мовою та наявності вищої освіти (для зайняття посади категорії «А» і «Б» - ступінь магістра, для посад категорії «В» - ступінь бакалавра, без жодних будь яких форм дискримінації за іншими ознаками. З метою забезпечення прозорості, незалежності, рівності у доступі до державної служби, Управлінням забезпечується залучення висококваліфікованих фахівців до участі у конкурсному доборі кадрів. Залучення таких фахівців ґрунтується на їх здобутках, якісних показниках, рівні довіри. Саме така процедура забезпечує недискримінаційне прийняття кандидатів на державну службу.

Законодавчо чітко встановлено перелік осіб, які не можуть претендувати на несення державної служби, в тому числі й у органах ДМС України.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають до конкурсної комісії державного органу або відповідного територіального органу, в якому проводиться конкурс, встановлений пакет документів. Саме конкурсний відбір є системою гарантій щодо доступу державної служби в органах публічної влади та забезпечення прозорості механізму прийняття на державну службу.

Таким чином, проведений аналіз добору на посади в Державній міграційній службі, загальні засади кадрової політики в органах ДМС України свідчать про те, що для ДМС України характерними є загальні правила та стандарти прийняття на службу, які встановлені відповідно до ЗУ «Про державну службу», з дотриманням принципів доступу до державної служби та прозорості процедури прийняття на державну службу.

2.2. Характеристика кадрового складу УДМС в Сумській області: якісні та кількісні показники

Для повного уявлення проблем кадрового забезпечення в органах ДМС України, нами здійснено аналіз статистичних даних відносно УДМС в Сумській області. У 2023 році штатна чисельність працівників Управління складає 171 штатну одиницю. Так, варто зазначити, що чисельність апарату управління, тобто його штат містить 75 одиниць, а територіальних підрозділів 110 одиниць. Штатна чисельність керівних посад - 27%, спеціалістів – 73% від загального штату, що не перевищує третини штатної чисельності, як визначено ЗУ «Про державну службу».

На сьогоднішній день фактично працює 156 осіб.

Виходячи з цього ми розуміємо, що укомплектованість кадрами в Управління наразі становить 82%, що є не досить високим показником, а навпаки таким, що сигналізує про проблеми у кадровому забезпеченні.

В управлінні працює 139 державних службовців, з них 18 осіб (12, 9%) – чоловіки, 121 особа (87, 1%) – жінки (Див. Діаграму 2), а також 12 осіб, що займають посади працівників, які виконують функції з обслуговування.

По співвідношенню працівників за віком: до 35 років 21 особа (15,0%), 36-45 років 115 осіб (82%), 61-64 роки 2 особи (1,4%), 65-70 років 1 особа (0,7%) (Див. Діаграму 3).

Серед державних службовців всі працівники мають вищу освіту. 52 % працівників мають юридичну освіту.

Підвищення кваліфікації працівників Управління здійснюється відповідно вимог постанови КМУ від 06.02.2019 року №106 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

В управлінні працівники реалізують своє право на професійне навчання через:

Підготовку - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» – на сьогодні навчається 6 державних службовців;

Підвищення кваліфікації - набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань, а саме протягом 3-х кварталів 2021 року 164 державні службовці Управління підвищували рівень професійної компетентності та отримали 220 сертифікатів.

Самоосвіту - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям, а саме через навчання на он-лайн платформах працівники управління отримали 235 сертифікати.

Протягом 9 місяців 2023 року 146 (86,9%) державних службовця Управління підвищували рівень професійної компетентності та отримали 448 сертифікатів, а саме через:

Вища школа публічного управління – 90 сертифікатів,

Сумський державний університет 42 сертифікати;

ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка» - 3 сертифікати;

НМЦ ЦЗ та БЖД Сумської області - 14 сертифікатів; КОП СОР «Навчально-виробничий центр» - 5 сертифікатів, Національна академія внутрішніх справ - 1 сертифікат, 2 працівники пройшли навчання за професійною програмою «Міграційні процеси в Україні»,

Он-лайн навчання– 291 сертифікат.

Проведено 36 внутрішніх навчань для 146 державних службовців.

З 2021 року Державною міграційною службою України розроблено програмне забезпечення для проходження онлайн навчань підсистема «Навчання працівників ДМС України» ЄІАС УМП. На сьогодні всі працівники зареєстровані в даній підсистемі та систематично проходять профільні навчання.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В» проводиться відповідно до «Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

Прийняття на посади в Управління здійснюється за результатами конкурсного відбору. Всього протягом 2023 року в Управлінні призначено 21 державних службовців без конкурсного відбору (відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»).

Діаграма 1. Загальна характеристика чисельності державних службовців УДМС в Сумській області



Діаграма 2. Співвідношення працюючих за статтю



Діаграма 3. Вікова категорія працюючих



Так в Управлінні наявно 20 вакансій, що свідчить про відчутну нестачу кадрів. В сучасних умовах це характерна проблема для нашої держави, оскільки 5 державних службовців, мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони Збройних Сил України та добровольчих формувань територіальних громад. Окрім мобілізації великий відтік кадрів відбувається через виїзд за кордон. Так з 24 лютого 2022 року з Управління звільнилися 30 осіб, з них 3 чоловіки, 27 жінок, що є очевидним фактором у пошуці безпеки, оскільки Сумщина прикордонна зона і постійно перебуває в радіусі різних загроз. На сьогодні дійсно важливим критерієм є забезпечення заходів безпеки в Управлінні під час виконання державними службовцями своїх обов'язків.

Очевидно, що найближчі роки в умовах воєнного стану, тотального занепаду економіки, зовнішніх економічних боргів України, найбільший удар припаде на державну службу. Це суттєво відобразиться на матеріальному забезпеченні УДСМ в Сумській області також, оскільки Управління забезпечується з державного бюджету.

Держава на сьогодні визнає, що в сучасних умовах державна служба не є привабливим сектором для працевлаштування, особливо для молодих спеціалістів. Тобто, у цьому випадку саме держава не є конкурентоздатним роботодавцем. Це пояснюється перш за все низьким рівнем оплати праці для державних службовців. У попередньому розділі ми вже наголошували на проблемах оплати праці і механізмів їх непрозорості, неоднакового застосування, надмірних і часто необґрунтованих виплат та надбавок, що повністю демотивує інших державних службовців до праці в органах публічної влади. На нашу думку, необхідно повністю виключити такі суб'єктивні аспекти, як «на розсуд керівника», а встановити чіткі граничні допустимі системи стимулювання, надбавок та додаткових виплат. Має бути чітка градація передбачених премій. Крім того, вченими неодноразово наголошувалося на необхідності впровадження системи взаємозв'язку між результативністю діяльності державного органу та його фінансовим забезпеченням, з метою стимулювання до досягнення ефективних результатів його діяльності.

Крім того, варто наголосити на тому, що досить загрозливим фактором є прийняття на державну службу на окремі посади без конкурсного відбору, через дію правового режиму воєнного стану.

Таким чином, проведений аналіз кількісного та якісного складу кадрового забезпечення УДМС в Сумській області за 2023 рік свідчить про відтік кадрів, нестачу кадрів, про що свідчить кількість наявних вакансій, однак при цьому свідчить про зростання якісних показників – це і підвищення кваліфікації, рівень освіти, самоосвіта тощо.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ МІГРАЦІЙНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1. Загальні тенденції стратегічного реформування кадрової політики в сучасних умовах

В сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та глобальної цифровізації багатьох управлінських процесів, важливим є впровадження в діяльність УДМС в Сумській області інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка дасть змогу проводити оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників конкретного державного органу, аналізувати та контролювати фонд оплати праці та значно ефективніше прогнозувати та формувати щорічні штатні розписи і фінансове забезпечення діяльності усіх державних органів. Експериментальну частину зазначеної системи на сьогодні впроваджено у 19 центральних органах виконавчої влади. У систему внесено інформацію щодо понад 20 тис. працівників. Її ефективність справді стимулює до прискорення її впровадження.

Неодноразово зазначалося вже про необхідність дотримання гендерної рівності у несенні державної служби. Саме з цього має виходити політика формування кадрового резерву. Зокрема, наведені нами вище дані кадрового складу УДМС в Сумській області свідчать про те, що кількість жінок значно перевищує кількість чоловіків. Однак, це у випадку, коли мова йде про категорії служби «Б» та «В», і все ще менше жінок займають посади категорії «А», що свідчить про те, що повноцінно питання зайняття високих посад жінками мають елементи гендерної нерівності.

Як і раніше, сьогодні особливу роль становить питання забезпечення доброчесності державних службовців. В тих умовах, за яких наша держава

виборює свою незалежність, коли суспільство проживає абсолютно нові етапи становлення суспільної свідомості, питання особистісних якостей набуває нового значення. Мова йде про такі якості, як порядність, патріотизм, політична нейтральність, самовіддача, порядність, чесність, справедливість, відповідальне ставлення до несення служби, мотивація, стресостійкість, шанобливе ставлення до державної мови, національної символіки тощо [25, с. 145].

Ще одним із стратегічно важливих та актуальних напрямків є розроблення і впровадження сучасних дієвих інструментів, що здатні запобігти ризикам проявів які мають зв'язок з порушенням етичної поведінки державних службовців у будь яких їх проявах, в тому числі й таких, які пов'язані із зловживанням службовим становищем, і включають такі компоненти:

- дієвий прозорий механізм подання скарг, у разі виявлення будь якої з форм такої поведінки;
- у програмах професійного розвитку передбачити практичне забезпечення усіх аспектів добросесної поведінки;
- розробити дієву систему анкетування щодо етичності чи не етичної поведінки державних службовців;
- відслідковувати елементи, що містять конфлікт інтересів, особливо гостро це стосується державних службовців, які претендують на зайняття посад категорії «А».

Забезпечити належне фінансування, доступ та вільні можливості державних службовців у проходженні підвищення кваліфікації, стимулювання та заохочення їх до професійного зростання, навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіти на всіх ланках і рівнях державної служби.

Держава має забезпечити чітку взаємодію з закладами вищої освіти у напрямку реальних потреб, з цією метою ми неодноразово наголошували на функції прогнозування. Дійсно потреби держави у кваліфікованих кадрах можна розрахувати, від цього має і відштовхуватися система державного замовлення на кваліфікованих фахівців у відповідній галузі державного управління. Це саме стосується і системи підвищення кваліфікації, яка має бути

своєчасною та прогнозованою. Практика свідчить, що існують проблеми у доступі до підвищення кваліфікації, тому має бути запропонована дієва система фінансування підвищення кваліфікації.

Відповідні вимоги мають забезпечуватися і відносно закладів, які здійснюють підготовку майбутніх державних службовців. Держава має бути вибагливою не лише до державних службовців, а й до закладів які їх готують. Це стосується і методологічного, методичного забезпечення професійного навчання майбутніх державних службовців, формування того ж кадрового резерву.

Переглянути систему мотиваційних заходів та системи стимулювання до професійного зростання, постійного удосконалення професійного рівня, прагнення до підвищення кваліфікації, покращення якості несення державної служби.

Тобто ми хочемо зауважити, що система реформування державної служби має співпадати з реформування системи професійного їх навчання, з урахуванням таких компонентів: прогнозування кадрових потреб, налагоджена система державного замовлення, моніторинг якості навчання, мотиваційний комплекс професійного зростання державного службовця на будь якому етапі несення державної служби. З цією метою варто звернути увагу на розвиток організаційної та управлінської культури, формування її у правовій свідомості суспільства. Крім того, для успішного реформування інституту державної служби, сама держава має застосовувати інноваційні методи і підходи в управлінні персоналом, дієві інструменти. В цьому випадку доречно брати приклад із компаній приватного сектору, які успішні в кадрових стратегіях [22].

А для державної стратегії, яка в силу специфіки державної служби, все ж передбачено свої напрямки подальшого реформування, що і стане найближчою перспективою кадрового забезпечення органів публічної влади. Такими завданнями визначено:

у питаннях конкурсного відбору кадрів:

- акцент зроблено на покращенні оцінювання якості компетентностей потенційного службовця, запровадити систему дистанційного оцінювання, що цілком збігається з сучасною цифровізацією багатьох управлінських процесів процесів; недискримінації за соціально значущими критеріями, такими як вік, соціальний статус, стать, етнічне походження, наявність інвалідності (що особливо важливо в умовах війни та її наслідків, адже рівень нанесених війною травм та ушкоджень спричинила велику кількість осіб з інвалідністю);
- концентрація уваги на особах, які здійснюють добір кадрів, а саме Комісії з питань вищого корпусу державної служби, з метою її адаптації до новітніх умов та критеріїв;
- систематичне оновлення кадрового резерву, з урахуванням принципів гендерної рівності (із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків, з метою балансування представництва чоловіків та жінок на різних посадах державної служби) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначеними на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі;
- вирішити питання кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, державних службовців, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- розробити систему удосконаленої процедури стажування, з метою залучення молоді для подальшого заміщення кадрів;
- застосування мотиваційних механізмів залучення жінок до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорії “А” жінок з урахуванням їх компетентності, здобутків та досягнень;
- сприяти популяризації державної служби, особливо серед молоді.
у напрямку мотивації та оплати праці:
- не допустити зниження оплати праці для державних службовців, навіть в умовах війни і економічно нестабільної ситуації в державі, щоб запобігти масовому відтоку кваліфікованих кадрів;

- вирішити питання з диференціацією оплати праці, класифікацією посад;
- забезпечити зростання фіксованої оплати праці та знизити її варіативну частину, щоб запобігти не цільовим, не обґрунтованим суб'єктивним надбавкам;

у сфері професійного розвитку та управління результативністю:

- забезпечити належні вимоги до закладів підготовки державних службовців, оновлення системи підготовки, своєчасне оновлення програм підготовки та вимог до формування сучасного професійного кадрового корпусу для державної служби;
- вирішити питання фінансування системи підвищення кваліфікації, забезпечити доступ до підвищення кваліфікації;
- удосконалити систему оцінювання результативності службової діяльності;
- привести до належного планування та визначення механізму державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання.

3.2. Перспективні напрями розвитку кадрової політики в органах ДМС України (на прикладі УДМС в Сумській області)

В сучасних умовах поглибленого курсу європейської інтеграції, набуття нашою державою принципово нового статусу у цьому напрямку, а саме кандидата на вступ до ЄС, виконання відповідних вимог, загалом посилюється необхідність додержання курсу демократичної, правової, соціальної держави. За останні роки гучних корупційних скандалів та кричущих випадків корупції, дуже посилено увагу з боку міжнародної спільноти та загалом українського громадянського суспільства до інституту державної служби та її носіїв.

Як правова держава, Україна найвищою своєю цінністю проголосила людину, її життя та здоров'я. В умовах війни, розпочатої проти нашої держави країною-терористом РФ, наша держава особливо гостро відчула цінність людського життя. Саме тому в умовах втрати кадрового потенціалу держави, в умовах війни та масового відтоку кваліфікованих кадрів за кордон, рівень нестачі кваліфікованих кадрів в нашій державі зростає, через що проблема підготовки кваліфікованих кадрів та кадрове забезпечення державної служби, має особливе практичне значення, що посилює необхідність дослідження проблемних аспектів сьогодення у цій сфері та загрозливих викликів, з якими може зіштовхнутися наша держава, щоб заздалегідь формувати стратегічні плани та заходи по упередженню цих проблем.

Науковцями та практиками завжди належна увага приділялася проблемам роботи з персоналом, не дивлячись на те, що наша держава за роки її незалежності більший акцент робила на державному устрої, безкінечних організаційних реформах, реорганізації саме державних органів та структур. Однак, очевидним стає той факт, що найбільш цінним та дієвим ресурсом є саме людський ресурс, від якого і залежить успішне виконання державним органом своїх завдань.

Сьогоднішні тенденції в управлінні персоналом все більше спрямовуються на розроблення Стратегій роботи з персоналом, так звані HR-стратегії. Наприклад, з 2019 року затверджено цілий ряд HR-стратегій органів виконавчої влади України: «Стратегія управління персоналом апарату НАДС на 2020–2022 роки», «Стратегія управління персоналом Міністерства інфраструктури України на 2020–2021 роки», «HR-Стратегія Міністерства фінансів на 2021–2023 роки», «Програма управління людськими ресурсами Державної податкової служби України на 202–2023 роки», «Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України до 2023 року», «Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки», «Стратегія розвитку управління персоналом Держаудит-служби до 2024 року», «Стратегія розвитку персоналу Управління державної міграційної служби України в Чернігівській області до 2025 року» [21].

На нашу думку, для ефективної роботи з персоналом в Управлінні Державної міграційної служби в Сумській області доцільним було б впровадження HR-Стратегії, яка містила б дані щодо загального стану управління персоналом, мету та цілі стратегії, місію, візію, цінності/принципи УДМС в Сумській області, основні завдання/стратегічні цілі (мета, операційні цілі, заходи, очікувані результати), механізм реалізації стратегії (заходи з моніторингу та оцінки виконання, фінансове забезпечення реалізації), прогнозований результат. Основою такої HR-стратегії є стратегічні цілі (пріоритети) в управлінні персоналом, що підпорядковані загальним стратегічним цілям УДМС в Сумській області. Останні визначаються стратегічним планом діяльності УДМС в Сумській області, враховують його нормативно-правову базу та стратегічні документи міграційної політики, за реалізацію яких відповідає УДМС в Сумській області.

Впровадження зазначеної HR-стратегії дозволить чітко відображати цілі, мету, принципи, процедуру добору персоналу, його кваліфікаційні вимоги, робота з персоналом, підвищення кваліфікації, стажування, самонавчання, відповідність займаній посаді, заходи стимулювання праці, заходи забезпечення

кадрових потреб саме УДМС в Сумській області. Така стратегія дозволить вирішувати індивідуальні потреби у кадровому забезпеченні УДМС в Сумській області, базуючись на загально державних стандартах.

На сьогодні основними напрямками у кадровому забезпеченні УДМС в Сумській області є робота з кваліфікаційними вимогами, які забезпечуються через підвищення кваліфікації працівників Управління, яке здійснюється відповідно вимог постанови КМУ від 06.02.2019 року №106 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

З 2021 року Державною міграційною службою України розроблено програмне забезпечення для проходження онлайн навчань підсистема «Навчання працівників ДМС України» ЄІАС УМП. На сьогодні всі працівники зареєстровані в даній підсистемі та систематично проходять профільні навчання. Однак, такі заходи не відображають повної картини роботи з персоналом, а тому потребують більше детального його розширення, ефективним інструментом в якому є розробка та впровадження HR-стратегії.

Колектив авторів – Паляниця В. А., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Боярчук Н. А. зазначають, що в умовах дії правового режиму воєнного стану, загалом актуалізується питання повоєнної відбудови нашої держави, а разом із тим і актуалізується питання кадрового забезпечення державної служби, пошуку нових науково обґрунтованих напрямків його удосконалення. Крім того, наближення вступу нашої держави до ЄС, формує необхідність запровадження сучасних засобів і ІТ технологій, менеджменту, що відпрацьовані Європейською та світовою практикою. Науковці зазначають, що головним критерієм для формування незалежної, прозорої, високо професійної державної служби є патріотизм. Не допущення до владних структур осіб, репутація яких заплямована політичними скандалами, сумнівною приналежністю чи зв'язками з країною-агресором. Реформування кадрового

забезпечення державної служби має в цілому співпадати з загальним реформування сфери державного управління [14].

Таким чином, на підставі проведеного аналізу, можна дійти висновків, що в умовах воєнного стану, втрати людських ресурсів, на стратегічному рівні держави має формуватися державна політика кадрового забезпечення органів виконавчої влади в тому числі й Державної міграційної служби України та її територіальних підрозділів, на основі стратегічного управління діяльністю, так і людськими ресурсами, персоналом. В новітніх умовах розбудови абсолютно нового інституту державної служби європейського зразка, високої якості надання адміністративних послуг, актуальним та ефективним заходом є розроблення та впровадження HR-стратегій, які є дійсно дієвими у роботі з персоналом. Саме тому встановлено, що доцільним є впровадження такої стратегії в УДМС в Сумській області.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на підставі проведеного дослідження формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, на прикладі УДМС в Сумській області, зроблено наступні висновки:

Кадрова політика в органах публічної влади – це комплексна єдина система стратегічно визначених дій, що спрямовані на планування, підбір, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського ресурсу, для балансування забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів у поєднанні з інтересами особистості, громадянського суспільства та держави у різних сферах їх взаємодії. Найбільш глобальною метою цієї політики є збереження національних інтересів, державний суверенітет та незалежність, територіальну цілісність у контексті розвитку України як європейської правової, демократичної, соціальної держави з конкурентоздатною розвиненою ринковою економікою.

Управління державної міграційної служби в Сумській області є прикладом того, що за останні декілька років є пряма загроза втрати кваліфікованих кадрів, їх суттєвого відтоку за кордон через війну, через мобілізації державних службовців, що створює загрозу для подальшого ефективного забезпечення ДМС України кваліфікованими кадрами, а отже ставить під загрозу реалізацію завдань та повноважень, що надані ДМС України у сфері забезпечення та реалізації державної міграційної політики.

Наголошено на необхідності прийняття HR-Стратегії для УДМС в Сумській області, яка відображала б дані щодо загального стану управління персоналом, мету та цілі стратегії, місію, візію, цінності/принципи УДМС в Сумській області, основні завдання/стратегічні цілі (мета, операційні цілі, заходи, очікувані результати), механізм реалізації стратегії (заходи з моніторингу та оцінки виконання, фінансове забезпечення реалізації), прогнозований результат. Основою такої HR-стратегії є стратегічні цілі

(пріоритети) в управлінні персоналом, що підпорядковані загальним стратегічним цілям УДМС в Сумській області. Останні визначаються стратегічним планом діяльності УДМС в Сумській області, враховують його нормативно-правову базу та стратегічні документи міграційної політики, за реалізацію яких відповідає УДМС в Сумській області. Прийняття такої стратегії дозволить забезпечити індивідуальний підхід до кадрової політики у конкретному органі публічної влади, оскільки дозволяє максимально детально формувати якісні та кількісні показники кадрового капіталу органу публічної влади, виявляти проблеми та перебачити необхідні заходи для їх усунення. Саме локальний рівень дії такої стратегії дозволить в цілому сформувати якісну, ефективну, дієву національну кадрову політику в органах публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 7. 2013. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=597>.
2. Грущинська Н. М., Костенко О. О. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. № 158. 2020. С. 77-82.
3. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження КМУ від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
4. Євдокимов П. В. Напрями адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації України. Право і суспільство. № 1. Ч. 2. 2020. С. 15-21.
5. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. № 12. 2017. С. 102-107.
6. Жук Н.Б. Державна кадрова політика: творча робота. URL: <http://kds.org.ua/blog/zhuk-n-b-tvorcha-robota-derzhavna-kadrova-politika>.
7. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13181/138-143.pdf>.
8. Конституція України від 28.06.1996 р. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у державній службі. Аспекти публічного управління. № 3-4. 2014. С. 81-88.

10. Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика та досвід. № 19. 2021. С. 141-148.
11. Малиновський В.Я. Державне управління : [навчальний посібник]. – [вид. 2-ге, доп. та перероб.]. К. : Атіка, 2003.576 с.
12. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL:www.academy.gov.ua.
13. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. № 3. 2019. С. 181-187.
14. Паляниця В. А., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Боярчук Н. А. Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року). С. 95-96.
15. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні – базовий елемент механізмів державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2004. Вип.2(16). С.188-194.
16. Плещан Х. В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf.
17. Про державну службу: Закон України від 10.12.2025 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

18. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>.
19. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06.2001 р. № 2492-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
20. Радиш Я. Ф., Щербак О. І. Мистецтво результативного управління. К. : 2016. – 172 с.
21. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. № 3. 2023. С. 49-59.
22. Смоквіна Г., Григор'єва А. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. ECONOMICS: time realities. №6(64), 2022. С. 40-46.
23. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 23 квітня 2013 р. № 229/2013. Офіційний вісник Президента України. URL:<https://www.president.gov.ua/documents/2292013-15239> (втратила чинність).
24. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України: Деякі питання реформування державного управління України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
25. Чеченко К. О. Принцип доброчесності державної служби: етимологія та генеза морально-етичної норми. Київський часопис права. № 1. 2022. С. 143-151.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Діаграма 1. Загальна характеристика чисельності державних службовців УДМС в Сумській області



Діаграма 2. Співвідношення працюючих за статтю



Діаграма 3. Вікова категорія працюючих державних службовців в УДМС в Сумській області

