

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

«Удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної міграційної служби України»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
групи ПА-24МЗ

_____ Інна Василівна Кашульська
«12» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Оксана Василівна Сторожук
«12» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	8
1.1. Стан науково-теоретичної розробки питання управління людськими ресурсами в сучасних умовах.....	8
1.2. Особливості сучасних технологій управління людськими ресурсами в державній службі.....	12
1.3. Порівняльний аналіз зарубіжних практик управління людськими ресурсами державної служби та можливості його впровадження в Україні	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	25
2.1. Організаційно-інституційні засади діяльності Державної міграційної служби України в умовах європейської інтеграції.....	25
2.2. Аналіз організації процесу управління людськими ресурсами Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС	32
2.3. Аналіз кадрової політики та особливостей оплати праці у Державній міграційній службі України.....	40
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	47
3.1. Елементи зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами у державному управлінні, застосовні в українських реаліях	47
3.2. Удосконалення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами державної міграційної служби України.....	58
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку українського суспільства особливо важливим питанням є підвищення ефективності діяльності державних органів, зокрема шляхом удосконалення системи управління людськими ресурсами. Україна перебуває на шляху системних інституційних перетворень, одним із магістральних напрямів яких є модернізація державної служби та формування нової кадрової політики. Ці процеси передбачають професіоналізацію державних службовців, упровадження сучасних HR-технологій, підвищення рівня мотивації персоналу та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу.

Особливої актуальності проблема вдосконалення управління людськими ресурсами набуває у діяльності Державної міграційної служби України (ДМС), яка виконує важливі функції у сфері реалізації державної міграційної політики, контролю за дотриманням законодавства про міграцію та забезпечення прав громадян. В умовах зростання обсягів міграційних процесів, посилення міжнародної взаємодії та необхідності швидкого реагування на суспільні виклики, ефективне управління персоналом у ДМС стає запорукою результативності всієї системи державного управління.

Законодавча та нормативно-правова база України створює загальні умови для розвитку управління людським потенціалом у державній службі, проте практика свідчить про потребу подальшого вдосконалення механізмів правового, організаційного та кадрового забезпечення. Тому дослідження шляхів підвищення ефективності управління людськими ресурсами в органах ДМС України є актуальним і своєчасним завданням, спрямованим на зміцнення кадрового потенціалу державної служби та впровадження кращих міжнародних практик у національну систему державного управління.

Українські дослідники, зокрема, Антонова О., Білецький М., Білокудря А., Іванова О., Ващенко С., Губенко В., Майстренко К., Маргасова В., Єрема М., Борисенко А., Немченко Т., Дивизинюк Б.,

Плетньова Т., Решетняк О., Шликова В., Семикіна М., Савеленко Г., Коваль Л., Дмитришин Б., Сорокіна Н. та інші досліджують питання управління персоналом, наголошують на необхідності професіоналізації кадрів, впровадженні сучасних технологій управління людськими ресурсами, правовому та організаційному оновленні кадрової політики, а також на важливості розвитку довіри, мотивації та соціально-трудоного потенціалу.

Разом із тим, варто наголосити, що питання управління людськими ресурсами в органах державної міграційної служби України та пошук орієнтирів для удосконалення цього процесу залишаються актуальним та потребують продовження теоретичних і прикладних досліджень.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами в органах Державної міграційної служби України з урахуванням сучасних викликів, європейських стандартів публічного адміністрування та потреб цифрової трансформації державного управління.

Досягнення цілей цього дослідження зумовило необхідність окреслення та послідовного вирішення переліку конкретних завдань, а саме:

- дослідити стан науково-теоретичної розробки питання управління людськими ресурсами в сучасних умовах;
- з'ясувати особливості сучасних технологій управління людськими ресурсами в державній службі;
- провести аналіз зарубіжних практик управління людськими ресурсами державної служби та можливості його впровадження в Україні;
- дослідити організаційно-інституційні засади діяльності Державної міграційної служби України в умовах європейської інтеграції;
- проаналізувати деталі організації процесу управління людськими ресурсами Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС;
- здійснити аналіз кадрової політики та особливостей оплати праці у Державній міграційній службі України;

- виділити застосовні в українських умовах елементи зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами у державному управлінні;

- запропонувати орієнтири для удосконалення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами державної міграційної служби України.

Об'єкт дослідження – процес управління людськими ресурсами в системі державної служби, зокрема в органах Державної міграційної служби України.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційно-правові та практичні механізми удосконалення управління людськими ресурсами в органах ДМС України, включаючи формування кадрової політики, системи мотивації, професійного розвитку, оцінювання персоналу та впровадження сучасних персонал-технологій.

Методи дослідження. Метод аналізу наукових джерел був застосований для систематизації та узагальнення наукових підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі; системний аналіз нормативно-стратегічних документів – для аналізу стратегій, програм і регламентів (зокрема Стратегії реформування, принципів OECD/SIGMA, програми Ukraine Facility); статистично-аналітичний метод – для аналізу міграційної динаміки 2022-2025 років та її впливу на систему управління людськими ресурсами; емпіричний аналіз на основі практичних матеріалів діяльності – для дослідження організації процесу управління людськими ресурсами в Центрально-південному міжрегіональному управлінні ДМС; порівняльний аналіз – для вивчення ефективних зарубіжних практик процедур, механізмів управління, що дозволило обґрунтувати можливість застосувати їх в умовах сучасного розвитку України.

У якості інформаційного підґрунтя для роботи був використаний доробок науковців з тематики управління людськими ресурсами, аналітично-звітні матеріали, нормативні документи, Закони України.

Основні елементи наукової новизни роботи:

- удосконалено підходи до оновлення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами Державної міграційної служби України, що ґрунтуються на синтезі матеріальних і нематеріальних чинників та запропоновано інтегровану модель мотивації, орієнтовану на підвищення професійної залученості, розвиток людського капіталу та формування етичної корпоративної культури;

- удосконалено системний підхід до визначення нових напрямів реформування кадрової політики ДМС України на основі впровадження контрактної системи державної служби (на основі італійського досвіду) та створення єдиної електронної HR-системи для автоматизації добору, оцінювання й ротації кадрів та поглиблено підхід до формування консультативно-дорадчих органів і профспілкових механізмів, які забезпечують участь персоналу в ухваленні управлінських рішень (на основі польського та італійського досвіду).

Практико-орієнтованість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для розроблення та впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами в органах державної влади України, зокрема в Державній міграційній службі, через адаптацію кращих практик Польщі, Швеції, Австрії та Італії, що забезпечить підвищення професіоналізму персоналу, удосконалення процедур добору, оцінювання й мотивації кадрів, посилення етичних засад державної служби, цифровізацію кадрових процесів і формування сучасної громадяноорієнтованої моделі державного управління.

Апробація окремих результатів кваліфікаційної роботи була здійснена на основі виступів авторки на конференціях та двох публікацій у співавторстві з керівником: 1. «Ефективна комунікаційна стратегія та інтеграція цифрових технологій у контексті сталого розвитку держави»; 2. «Вектор ефективності у трансформації кадрової політики державної міграційної служби України».

Складові частини кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, загальні висновки, список із 42 джерел, додатки. Обсяг роботи – 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1. Стан науково-теоретичної розробки питання управління людськими ресурсами в сучасних умовах

У сучасних умовах бурхливої цифровізації, глобалізації та соціально-економічної нестабільності питання управління людськими ресурсами набуває нового змісту та значення. Трансформаційні процеси, пов'язані з переходом від індустріальної до постіндустріальної моделі суспільства, зумовили потребу переосмислення традиційних підходів до ролі людини в організації. Якщо в межах концепції «Індустрії 4.0» ключовим акцентом виступала автоматизація, роботизація та цифровізація процесів, то «Індустрія 5.0» сформувала нову парадигму управління, в центрі якої перебуває людиноцентризм, сталий розвиток і соціальна відповідальність.

Наукові підходи сучасних дослідників (зокрема, представників європейських і українських наукових шкіл управління персоналом) вказують на те, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах цифрової, знаннєво-орієнтованої економіки має базуватися на поєднанні технологічних та гуманітарних чинників, а також централізованої логіки.

Наприклад, у статті Семикіної М., Дмитришина Б., Савеленка Г. та Коваль Л. здійснено вагомий внесок у теоретичне осмислення мотиваційної ролі корпоративної культури в контексті соціальної відповідальності підприємства, що є важливим етапом у розвитку науково-теоретичних засад управління людськими ресурсами [30]. Водночас слід сформулювати певні застереження, які варто враховувати при адаптації запропонованих підходів до практики управління людськими ресурсами, особливо в державному секторі. Зокрема, потрібно враховувати вплив таких чинників, як ринкові трансформації, технологічні зміни, демографічні зрушення та кадрова

мобільність. На нашу думку, ці фактори суттєво впливають на мотиваційні механізми та ефективність стратегій управління людськими ресурсами, особливо в умовах нестабільності та цифровізації.

У межах концепції цифрової екосистеми управління підприємствами 5.0 формується нова логіка науки про управління людськими ресурсами, яка поєднує інтелектуальні технології (AI, Big Data, аналітику поведінки працівників) із гуманістичними принципами, а саме розвитком компетенцій, етичністю управління, збереженням гідності та забезпеченням балансу між працею і життям [3; 18; 34; 40]. На відміну від технократичного підходу, орієнтованого на підвищення продуктивності через цифрові рішення, нова парадигма акцентує увагу на розвитку людини як активного суб'єкта цифрової трансформації та інтеграції людського і штучного інтелекту.

Згідно з сучасними теоретичними розробками, управління людськими ресурсами в епоху Індустрії 5.0 передбачає такі напрями розвитку, як фокус на індивідуальних потребах, мотивації та самореалізації працівників, інтелектуалізація HR-процесів, екологізація трудових відносин, формування гнучких організаційних структур, здатних до швидкого реагування на зміни ринку, етичну роботу з персональною інформацією.

У науковій праці Сорокіної Н. пропонується інноваційний підхід до управління людськими ресурсами через концепт морально-етичної екосистеми, що інтегрує етичні компетентності як ключовий елемент професіоналізму державного службовця [31]. Концепт «екосистеми управління людськими ресурсами» у державній службі, є, по-суті, новим підходом який розглядає кадрову політику не лише як набір адміністративних процедур, а як цілісну систему, що включає морально-етичні, психологічні, професійні та мотиваційні аспекти. Авторка поєднує етичні компетентності з професійними якостями, що дозволяє розглядати добродесність не як додаток, а як фундамент професіоналізму.

У своїй науковій праці Ващенко С. і Губенко В. розкривають специфіку управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного

стану [5]. Ця тема є малодослідженою у вітчизняній науці управління людськими ресурсами. Слід відмітити, що зазначені автори вводять у науковий обіг поняття управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану, що дозволяє розширити традиційні HR-моделі, адаптуючи їх до кризових ситуацій. Вони також фіксують відсутність єдиної системи підготовки, ротації та просування кадрів, що є важливим діагностичним висновком для подальшого реформування державної служби.

Вони також наголошують на необхідності створення кадрового резерву, що є ключовим елементом довгострокового планування в управлінні персоналом. Потрібно також відмітити, що управління персоналом у державному секторі є не лише адміністративною функцією, а стратегічною діяльністю, яка має адаптуватися до змін середовища. Вона поєднує теоретичні засади з практичними викликами, що дозволяє формувати нові парадигми HR-управління в публічному секторі.

В роботах Майстренко К., Маргасової В., Ващенко С., Губенко В. відображена багатовимірна картину сучасного стану та перспектив науково-теоретичного осмислення управління людськими ресурсами в публічному секторі України, від стратегічних механізмів і гуманітарного підходу до кризового менеджменту в умовах війни [14; 15; 5].

Підходи вказаних авторів об'єднують визнання стратегічної ролі людських ресурсів як ключового чинника ефективності державної служби, що потребує системного, людиноцентричного управління. Вони наголошують на необхідності переходу від формального адміністрування кадрів до цілісного HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток потенціалу персоналу та підвищення його професіоналізму. Спільною є також ідея інтеграції етичних, психологічних та технологічних аспектів у кадрову політику для забезпечення стійкості публічної служби в сучасних кризових умовах (табл. 1.1).

Нами узагальнено основні науково-теоретичні підходи сучасних дослідників до проблеми управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Представлений аналіз демонструє еволюцію наукових

поглядів від нормативно-адміністративної до стратегічної та людиноцентричної моделі HR-менеджменту в умовах трансформацій і кризових викликів.

Таблиця 1.1 – Аналіз науково-теоретичних положень стосовно управління людськими ресурсами на державній службі в Україні

Автор(и)	Основні науково-теоретичні положення
Майстренко К.М. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - визначено ключові механізми управління персоналом у публічній службі: нормативно-правовий, організаційний, мотиваційний, інформаційний, контрольний; - наголошено на необхідності переходу від адміністративної моделі до стратегічного HR-менеджменту; - запропоновано модель управління персоналом, що базується на принципах ефективності, прозорості, професіоналізму та інноваційності.
Маргасова В.Г. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> -розкрито феноменологічну природу управління людськими ресурсами як складного соціального явища, що виходить за межі технократичного підходу; -запропоновано авторську концепцію HR як «людиноцентричної взаємодії», де ключовими є довіра, етика, цінності та соціальна відповідальність.
Ващенко С., Губенко В. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> -вперше системно проаналізовано управління персоналом у державних органах в умовах війни; -виокремлено ключові напрями адаптації HR-системи: мобілізація, психологічна підтримка, гнучкість, кібербезпека, навчання, комунікація.

Джерело: складено авторкою на основі [5; 14; 15]

Отже, аналіз сучасних науково-теоретичних підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі України дав можливість визначити, що ефективність кадрової роботи забезпечується впровадженням стратегічно орієнтованої політики, заснованої на принципах людиноцентризму, етичності та професійного розвитку персоналу. Узагальнення наукових позицій дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення системи управління людськими ресурсами з

урахуванням викликів цифровізації та кризових умов.

Виходячи з цих позицій, особливої актуальності набуває дослідження сучасних технологій управління людськими ресурсами, які здатні забезпечити гнучке реагування, прозорість, високу продуктивність та ефективність кадрових процесів у державній службі. З огляду на динамічні зміни в цифровому середовищі, впровадження інноваційних персонал-технологій стає визначальним чинником адаптації державних інституцій до нових викликів. Саме тому доцільно зосередити увагу на аналізі особливостей, переваг та обмежень сучасних технологічних рішень, що використовуються в управлінні персоналом у публічній службі України.

1.2. Особливості сучасних технологій управління людськими ресурсами в державній службі

Реформування державного управління в Україні на 2022-2025 роки передбачає якісну трансформацію системи управління людськими ресурсами (HRM) через впровадження сучасних цифрових технологій. Одним із ключових інструментів реалізації цього напрямку стала інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS), яка формує фундамент нової парадигми кадрового менеджменту у державному секторі [40]. HRMIS є центральним елементом системної цифровізації, що дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, зокрема: облік і моніторинг чисельності державних службовців; аналіз гендерного балансу, кваліфікації та кар'єрного зростання кадрів; оцінювання потреб у фахівцях різних компетенцій; забезпечення прозорості кадрових рішень та підвищення підзвітності управлінських дій.

Розгортання HRMIS в державних органах дозволяє перейти від адміністративного до аналітичного управління персоналом. Завдяки сучасним інструментам збору та обробки даних, державні органи отримують можливість визначати оптимальну чисельність працівників; прогнозувати кадрові потреби

відповідно до стратегічних цілей; аналізувати ефективність державної служби у динаміці. Така цифрова аналітика дає змогу мінімізувати дублювання функцій, підвищити продуктивність працівників і спрямувати кадрову політику на досягнення результатів.

Цифровізація HRM у державному секторі України має також євроінтеграційний вимір. Її реалізація базується на Принципах державного управління OECD/SIGMA, які визначають вимоги до ефективності, прозорості та підзвітності публічної служби. Більше того, цифрове реформування кадрової системи є складовою програми Ukraine Facility, у межах якої Європейський Союз підтримує Україну фінансово, зокрема через модернізацію управлінських процесів.

Відповідно до Стратегії реформування, частка державних органів, у яких впроваджено HRMIS, має зростати поступово [40]:

2022 р. - 25%,

2023 р. - 50%,

2024 р. - 65%,

2025 р. - 80%.

Це свідчить про планомірний рух до повної цифрової інтеграції кадрових процесів у державній службі. У результаті очікується підвищення ефективності кадрового менеджменту, а також прозорість та відкритість інформації для широких верств населення про державну службу.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) забезпечує методичну підтримку державних органів у впровадженні HRMIS, зокрема через навчальні програми, роз'яснення, опитування та комунікаційні заходи. Це сприяє розвитку цифрових компетентностей державних службовців та створенню ефективного механізму внутрішніх комунікацій.

Управління людськими ресурсами (HRM) у державному секторі – це цілеспрямований регулятивний вплив уповноважених органів на професійний корпус державних службовців. Головна мета полягає у забезпеченні ефективної реалізації державної кадрової політики, добір і розвиток

компетентних кадрів, створення умов для безперервного навчання та кар'єрного зростання. Технології управління персоналом у цьому контексті охоплюють не лише методики добору, оцінювання та навчання, але й використання цифрових систем для оптимізації управлінських процесів.

З огляду на світові тенденції, цифровізація є необхідною умовою модернізації державної служби. Впровадження інформаційних технологій у HR-процеси дозволяє автоматизувати рутинні операції (ведення кадрових даних, облік робочого часу, моніторинг ефективності) та забезпечити прозорість і підзвітність кадрових рішень, а також здійснювати аналітику щодо складу, вікової та гендерної структури персоналу та підтримувати розвиток компетентностей через онлайн-платформи для підвищення рівня актуальних знань державних службовців.

Система HRMIS покликана уніфікувати дані про державних службовців у масштабах усієї країни; забезпечити єдиний кадровий реєстр; спростити процедури добору, атестації, підвищення кваліфікації; забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень; створити умови для прогнозування кадрових потреб державної служби. Основними викликами сьогодні все ще залишаються фрагментованість інформаційних систем; недостатня сумісність баз даних; обмежений доступ до кадрової інформації; потреба у підготовці фахівців, здатних ефективно працювати з цифровими HR-технологіями.

Сучасні цифрові технології суттєво трансформують систему управління людськими ресурсами в державній службі, забезпечуючи перехід від адміністративно-бюрократичних до аналітично-орієнтованих моделей управління. Інтеграція інноваційних інструментів, таких як HRMIS, штучний інтелект, аналітика великих даних та електронне урядування, підвищує результативність кадрових процесів. Ці технології сприяють формуванню адаптивної, гнучкої та науково обґрунтованої системи прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу. У результаті державна служба поступово набуває рис цифрової екосистеми, здатної оперативно реагувати на зміни суспільних потреб і стратегічних викликів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Технології управління людськими ресурсами в державній службі

Напрямок / Технологія	Зміст	Переваги	Недоліки
Інформаційні системи управління персоналом (HRMIS)	Єдина інтегрована система збору, зберігання та обробки даних про державних службовців	Централізація інформації; автоматизація кадрових процесів; прозорість управлінських рішень	Висока вартість впровадження; необхідність уніфікації баз даних; потреба у кіберзахисті та навчанні персоналу
Електронне урядування (E-Government)	Використання цифрових інструментів для надання послуг і управління кадровими процесами	Підвищення ефективності та доступності послуг; посилення громадського контролю	Нерівномірність доступу до інтернету; недостатня цифрова грамотність частини службовців
Системи електронного документообігу	Автоматизація процесів підготовки, узгодження та зберігання кадрових документів	Економія часу і ресурсів; зменшення кількості помилок; забезпечення збереженості документів	Потреба у стандартизації форматів; ризики втрати даних при технічних відмовах
Онлайн-платформи для навчання і розвитку (e-Learning)	Дистанційне підвищення кваліфікації, професійне навчання державних службовців	Безперервність навчання; доступність; можливість індивідуальних траєкторій розвитку	Обмежений контроль за якістю навчання; недостатня мотивація до самоосвіти
Аналітика великих даних (Big Data) у HR	Використання даних для оцінки ефективності, планування кар'єри та прогнозування потреб у кадрах	Обґрунтованість кадрових рішень; оптимізація витрат; виявлення тенденцій у кадровій політиці	Потреба у висококваліфікованих аналітиках; ризик порушення конфіденційності даних
Штучний інтелект у HR (AI)	Автоматичний відбір кандидатів, аналіз продуктивності, формування рекомендацій	Швидкість і об'єктивність рішень; підвищення ефективності добору кадрів; можливість прогнозування поведінкових моделей	Ризик упередженості алгоритмів; необхідність етичного контролю та перевірки рішень

Джерело: складено авторкою на основі [2; 9; 19; 28]

Використання хмарних технологій у системі управління людськими ресурсами державної служби забезпечує оперативний доступ до кадрових даних у реальному часі, підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень. Водночас це вимагає впровадження надійних механізмів захисту персональної інформації та забезпечення стабільного інтернет-з'єднання для безперебійного функціонування системи.

1.3. Порівняльний аналіз зарубіжних практик управління людськими ресурсами державної служби та можливості його впровадження в Україні

В умовах децентралізації та повоєнної відбудови України проблема ефективного управління людськими ресурсами в державній службі набуває критичного значення. В умовах кризи, яка зруйнувала попередній соціальний порядок, систему повсякденних практик і уявлень про стабільність потрібно шукати нові підходи до управління людськими ресурсами. Розрив звичних зв'язків, втрата базових гарантій і відчуття безпеки створили ситуацію, у якій старі управлінські моделі вже не працюють, а нові лише формуються в умовах невизначеності. Саме тому впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі є критично важливим для відновлення дієздатності інституцій і довіри до держави.

Передача повноважень на місцевий рівень вимагає нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на гнучкість, ефективність і мотивацію кадрів. Саме тому порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в публічному секторі є надзвичайно актуальним. Країни з розвиненими моделями державного управління, такі як, Республіка Польща, Австрія, Швеція, Італія, вже пройшли шлях реформ, що дозволяє Україні запозичити перевірені практики, адаптувавши їх до сучасних реалій.

Вивчення міжнародного досвіду дає змогу сформулювати ефективні HR-стратегії для державної служби; запровадити сучасні механізми оцінки,

розвитку та мотивації персоналу; забезпечити прозорість, підзвітність і професіоналізм у публічному управлінні; сприяти сталому соціально-економічному розвитку через якісне кадрове забезпечення.

Таким чином, порівняльний аналіз зарубіжних практик є не лише науково обґрунтованим, а й практично необхідним кроком на шляху до модернізації державної служби України в умовах нових викликів.

Досвід Польщі у сфері місцевого самоврядування становить цінний орієнтир для України [39]. Польська модель характеризується чіткою правовою та організаційною структурою, де *gmina*, *powiat* і *voivodship* функціонують у межах жорстко регламентованої системи з можливістю локальної адаптації управлінських рішень. Такий підхід забезпечує баланс між уніфікованими стандартами та гнучкістю на місцях.

Важливою складовою є прозора система оплати праці: муніципальні посадовці отримують винагороду за чіткими критеріями, з урахуванням результативності, що сприяє підвищенню відповідальності та ефективності. Крім того, розвинені механізми соціального діалогу через профспілки та дорадчі органи поєднуються із системною підтримкою професійного розвитку працівників. На нашу думку, для України доцільним є впровадження чітких посадових інструкцій і критеріїв оплати на рівні громад, стандартизованих процедур оцінювання результатів діяльності, а також формалізованих інструментів соціального діалогу, зокрема у вигляді комітетів або консультаційних платформ.

Швеція є яскравим прикладом ефективної взаємодії соціального забезпечення та управлінськими механізмами в державі. Шведські муніципалітети практикують високу відкритість даних, залучення працівників до прийняття рішень і акцент на гендерній та соціальній рівності. Слід також відмітити, що в країні дедалі ширше використовують практики інноваційного менеджменту в муніципалітетах (експерименти, навчальні програми, HR-аналітика для управління кадровим потенціалом). Сильна увага також приділяється антикорупційним інструментам і прозорості публічних рішень

[10].

У шведській державній службі відкритість є першочерговим принципом. Публічними є посадові описи, результати конкурсів, умови праці та навіть показники ефективності окремих відомств. Така практика не лише запобігає корупції, а й формує довіру громадян до держави як роботодавця [10].

В українських умовах запровадження відкритих HR-даних могло б стати важливим інструментом відновлення легітимності державних інституцій після руйнування соціального порядку. Конкретні кроки полягають у створенні єдиного електронного реєстру посадових описів державної служби з відкритим доступом; публікації результатів конкурсів і рішень кадрових комісій на єдиній платформі, а також розробці інтерактивних дашбордів із даними про кількість вакансій, середню тривалість конкурсів, географію кандидатів тощо.

Такі інструменти сприятимуть відновленню довіри громадян до системи державного управління, адже прозорість є фундаментом відповідальності.

Швеція традиційно приділяє велику увагу участі різних груп працівників у процесах прийняття управлінських рішень. Це означає, що політика у сфері персоналу формується з урахуванням думок працівників різних рівнів, профспілок, асоціацій і громадськості. В українських умовах, де спостерігається глибока втрата горизонтальних зв'язків і довіри, така позиція підхід може стати способом реконструкції соціального капіталу.

До дієвих заходів можна віднести створення HR-рад при центральних органах влади, до складу яких входили б представники службовців, профспілок, експертів і громадськості; розробка електронних консультаційних платформ для обговорення кадрових політик; проведення спільних стратегічних сесій між державними органами та громадянським суспільством для визначення пріоритетів кадрового розвитку.

Такі інклюзивні механізми дадуть змогу не лише посилити ефективність управлінських рішень, а й зменшити соціальну фрагментацію, тобто важливу умову для стабілізації суспільства після руйнівної кризи.

Швеція активно використовує HR-аналітику для оцінки поточних і майбутніх потреб у кадрах, аналізу мотиваційних факторів і розробки стратегій професійного розвитку. В Україні така практика лише зароджується, однак у контексті повоєнного відновлення вона може стати вирішальною. Тому на наш погляд, важливо запровадити пілотні проєкти HR-аналітики в кількох ключових міністерствах і обласних адміністраціях та інтегрувати дані з державних реєстрів, систем електронного урядування та платформи «Дія» для створення прогнозних моделей кадрового забезпечення, а також розробити аналітичні інструменти для оцінки ризиків відтоку кадрів, потреб у перекваліфікації та регіональних дисбалансів у кадровому складі. Ці інструменти дозволять державі діяти не реактивно, а стратегічно, тобто планувати кадрову політику відповідно до демографічних, економічних і соціальних тенденцій.

Державну службу Австрії характеризує структурованість. У країні існує чіткий поділ повноважень між рівнями, докладна статистика по штатним посадовим формам і велика увага до соціальних гарантій працівників [8; 41]. Працівникам забезпечено медичні й пенсійні гарантії, стандарти умов праці й системи підготовки. Австрія є федеративною державою, де дев'ять земель мають високий рівень самостійності. Це означає, що управління персоналом у державному секторі відбувається не лише на національному, а й на регіональному та муніципальному рівнях. Кожна громада чи федеральна земля має власні кадрові підходи, від розподілу бюджету до соціальних виплат і найму службовців. Така децентралізована HR-модель передбачає адаптацію кадрової політики до місцевих потреб, а також більшу гнучкість у підборі персоналу та розвиток культури відповідальності на рівні громад.

Австрійці відомі своєю схильністю до планування, чітких дедлайнів і розміреного темпу роботи. Ця риса відображається в системі державної служби, де процеси добору, просування та оцінювання персоналу побудовані на ретельності, а не швидкості. У публічному секторі це означає пріоритет довгострокової стабільності кадрів над швидкою ротацією, а також високий

рівень бюрократичної регламентації процедур, і, окрім того, увагу до детального документування кожного кадрового рішення.

Консервативність австрійців проявляється у перевазі перевірених рішень і повазі до традицій. Це формує кадрову систему, де важливими є довгострокова лояльність до інституції; мінімізація ризиків при прийнятті на роботу; ретельна адаптація до нових технологій і реформ. Саме тому процеси цифровізації в публічній службі Австрії відбуваються повільніше, ніж, наприклад, в Україні. Проте така обережність гарантує якість і стабільність системи управління кадрами, уникаючи хаотичних змін.

У публічній службі Австрії освіта є головним критерієм професійного статусу. Титули (Mag., Dr., Dipl.-Ing.) мають не лише символічну, а й практичну вагу [41]. В системі управління людьми це означає жорсткі кваліфікаційні вимоги до кандидатів; пріоритет формальної освіти перед неформальними навичками; можливість кар'єрного просування лише за наявності належних дипломів і сертифікатів. Подібна стратегія забезпечує високий рівень професіоналізму державних службовців, але водночас ускладнює доступ молодих фахівців без формального досвіду.

Ощадливість, як риса національного характеру, відображається і в кадровій політиці. Державна служба Австрії характеризується економним підходом до бюджетних витрат на персонал, обмеженим штатом і високими вимогами до ефективності працівників та орієнтацією на результат при мінімальних витратах. Система матеріальної мотивації зрівноважена соціальними гарантіями, тобто стабільною оплатою, медичним страхуванням, відпустками, але без надмірних бонусів.

Висока повага до законів та репутаційна відповідальність є базовим підґрунтям кадрової політики в публічному секторі. Будь-яке порушення, навіть коли воно незначне, може закрити шлях до кар'єри у державній службі. Це створює високі стандарти доброчесності, довіру громадян до державних інституцій, а також превентивну систему контролю поведінки службовців.

Така модель відповідає принципу «служіння суспільству через

відповідальність», який лежить в основі австрійської державної етики.

Прагнення уникати стресу, притаманне австрійцям, визначає характер державної служби як соціально орієнтованої та гуманної системи праці. Публічний сектор забезпечує чіткий робочий графік без перевантажень, підтримку психологічного здоров'я та безстресового середовища, мотивацію через комфорт і стабільність, а не через конкуренцію чи надмірний контроль. Цей баланс сприяє високій продуктивності без вигорання працівників.

Досвід стабільної федеративної держави, такої, як Австрія, заслуговує на особливу увагу. Її кадрова модель у публічній службі демонструє, як у межах обмежених ресурсів і складної федеративної структури можна забезпечити високу ефективність, соціальну справедливість і передбачуваність державної політики. Для України, яка проходить етап глибокої адміністративно-територіальної реформи та децентралізації, цей досвід є надзвичайно релевантним. Запровадження регіонально диференційованої HR-системи в межах єдиних національних стандартів дозволить підвищити відповідальність місцевих органів влади за ефективність кадрових рішень; сформувати механізми адаптації кадрової політики до регіональних соціально-економічних умов; створити гнучку систему прогнозування кадрових потреб у сфері публічного управління.

В умовах потенційної економічної турбулентності, коли держави змушені скорочувати витрати, децентралізовані моделі управління персоналом забезпечують стійкість системи через внутрішню автономію її елементів. Для України, де державна служба ще зберігає залишки персоналізованого підходу до призначень, імплементація процедурно-аналітичної культури управління персоналом, властивої Австрії, сприятиме підвищенню довіри до конкурсних процедур; мінімізації суб'єктивізму в доборі кадрів; зменшенню транзакційних витрат на адаптацію та навчання нових працівників. У глобальному контексті, коли багато країн стикаються з кризою управлінської ефективності через перевантаженість державних апаратів, планомірність і документальна дисципліна стають формами

інституційної стійкості.

На наш погляд, Україні варто перейняти систему підвищення кваліфікації на основі академічних програм і професійних сертифікацій та уникнути надмірної закритості кадрової системи, що обмежує молодих фахівців. В умовах, коли глобальні ринки праці зазнають тиску від технологічних зрушень і гігантських боргових обтяжень держав, саме інтелектуальний капітал державної служби може стати визначальним чинником економічної адаптації. Висока якість управлінських кадрів – це «страховий буфер» перед лицем глобальної фінансової нестабільності.

Австрійська кадрова політика поєднує економність у витратах із високим рівнем соціальних гарантій. Стабільна заробітна плата, доступ до медицини, відпустки – усе це створює мотиваційне середовище, орієнтоване на довгострокову продуктивність, а не короткотермінову вигоду. Для України, яка функціонує в умовах поствоєнного дефіциту ресурсів і необхідності оптимізації видатків, австрійський баланс між ощадливістю й соціальним захистом може слугувати еталонною моделлю. Його імплементація дозволить створити ефективну, але гуманну систему державної служби, що не вичерпує людський потенціал через стрес або надмірне навантаження.

Ключовим елементом австрійської моделі є репутаційна відповідальність державного службовця. Наявність навіть незначного правопорушення може закрити шлях до кар'єрного зростання. Зазначена тактика формує культуру служіння через доброчесність, яка для України має стати основою модернізованої державної етики.

У час, коли світ стикається з кризою довіри до державних інститутів, запровадження системи репутаційного контролю в державній службі (на зразок австрійської) – це стратегічний крок до відновлення соціального контракту між державою та громадянами.

Австрійська публічна служба свідомо підтримує психологічно комфортне середовище, уникаючи перевантажень і стимулюючи баланс між роботою та приватним життям. Такий спосіб забезпечує стабільну

продуктивність і знижує кадрову плинність, що особливо важливо в умовах, коли у світі зростає кількість кризових точок і нестабільність стає новою нормою. Для України адаптація цього принципу означає створення системи підтримки ментального здоров'я державних службовців, запровадження гнучких форм зайнятості, менторських програм і внутрішньої HR-аналітики для виявлення ризиків вигорання.

В Італії існує трирівнева система й сильний вплив профспілок, а також повна диференціація повноважень (регіони – провінції – комуни). Крім того, профспілки мають значний вплив на умови праці та колективні домовленості [4; 7; 29]. Італійська система пройшла хвили децентралізації й менеджерських реформ, від адміністративного до більш стратегічного HRM; водночас існують проблеми з координацією і нерівномірністю по регіонах. Моделі колективних переговорів для окремих категорій працівників, адаптивний варіант регіональної автономії з гарантіями базових стандартів є, на наш погляд, цілком застосовними інструментами управління людськими ресурсами у публічній службі України.

У таблиці 1.3 нами наведено основні результати порівняльного аналізу моделей державної служби в різних країнах. З'ясовано, що вони поєднують прозорість, децентралізацію, професіоналізм і соціальну відповідальність, що може стати орієнтиром для реформування української системи управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Таким чином, можна резюмувати, що впровадження міжнародного досвіду управління людськими ресурсами у державній службі України потребує системного підходу, який забезпечить впорядковані процеси добору, мотивації та розвитку кадрів. Таке реформування сприятиме тому, щоб принципи професіоналізму, прозорості й відповідальності стали щоденною реальністю українського публічного управління.

Водночас ефективне запозичення міжнародного досвіду неможливе без глибокого розуміння національних особливостей функціонування державної служби. Вивчення вітчизняної практики управління людськими ресурсами

дозволяє виявити як наявні досягнення, так і системні проблеми, що стримують розвиток кадрового потенціалу. У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз нормативно-правової бази, організаційної структури, кадрових процедур та рівня цифрової трансформації.

Таблиця 1.3 – Аналіз міжнародних практик управління людськими ресурсами у державній службі

Країна	Особливості управління людськими ресурсами в державній службі
Польща	Чітка правова та організаційна структура місцевого самоврядування (gmina, powiat, voivodship); баланс між уніфікованими стандартами й локальною гнучкістю; прозора система оплати праці за результатами; активний соціальний діалог через профспілки; підтримка професійного розвитку.
Швеція	Високий рівень відкритості та прозорості HR-процесів (публічність посадових описів, результатів конкурсів, показників ефективності); акцент на гендерній рівності, інноваційному менеджменті, HR-аналітиці; участь працівників і громадськості у прийнятті рішень; антикорупційні механізми.
Австрія	Федеративна, структурована модель із чітким розподілом повноважень; поєднання ощадливості з високими соціальними гарантіями; стабільність і професіоналізм кадрів; пріоритет формальної освіти (титули як критерій статусу); репутаційна відповідальність і висока доброчесність; увага до психологічного комфорту працівників; повільна, але якісна цифровізація; гнучке кадрове планування на регіональному рівні.
Італія	Трирівнева система управління (регіони – провінції – комуни); значний вплив профспілок і колективних переговорів; сильна регіональна автономія при збереженні базових стандартів; хвилі децентралізаційних і менеджерських реформ; проблеми координації між регіонами; актуальність для України – використання колективних переговорів і адаптивної регіональної HR-моделі.

Джерело: складено авторкою за [4; 7; 8; 10; 29; 39; 41]

У результаті аналізу міжнародних практик управління людськими ресурсами в державній службі з'ясовано, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від інституційної зрілості, прозорості процедур та участі зацікавлених сторін. Особливу вагу потрібно приділити впровадженню механізмів управління довірою, що базуються на відкритості, доброчесності та професіоналізмі персоналу. У фокусі сучасних підходів перебувають інструменти HR-аналітики, соціального діалогу та академічної сертифікації, які сприяють підвищенню якості управлінських рішень. Трансформація послуг у державному секторі має спиратися на адаптацію перевірених міжнародних моделей до національного контексту з урахуванням цифрових викликів і потреб громадян.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-інституційні засади діяльності Державної міграційної служби України в умовах європейської інтеграції

У контексті євроінтеграції України особливого значення набуває вдосконалення організаційно-інституційних засад діяльності Державної міграційної служби України (ДМС), що функціонує як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за реалізацію державної міграційної політики, захист прав громадян України, іноземців та осіб без громадянства. Правовий вимір діяльності ДМС формується на основі Конституції України, міжнародних договорів, ратифікованих Україною, а також законодавства у сфері міжнародних переміщень.

В умовах імплементації європейських стандартів управління міграційними процесами ДМС України виконує комплекс завдань, пов'язаних із регулюванням в'їзду, виїзду та перебування іноземців, оформленням документів, що посвідчують особу, а також із наданням статусу біженця чи особи, яка потребує додаткового або тимчасового захисту. Організаційна діяльність Служби тісно корелює з міжнародно-правовими актами, зокрема із Конвенцією про статус біженців (1951 р.), Конвенцією МОП №97 «Про трудящих-мігрантів» (1949 р.), Конвенцією МОП №143 (1975 р.) та Європейською конвенцією про правовий статус трудящих-мігрантів (1977 р.), ратифікованими Україною.

У процесі реалізації міграційної політики ДМС України спирається на Стратегію державної міграційної політики України на період до 2025 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р), яка визначає пріоритети держави у сфері врегулювання міграційних процесів, протидії нелегальній міграції та забезпечення правового статусу осіб із

неврегульованим громадянством. У правовому вимірі стратегічними завданнями Служби є запровадження європейських стандартів адміністрування, підвищення рівня захисту персональних даних, гармонізація процедур надання притулку та імміграції з нормами Європейського Союзу.

Важливо зазначити, що діяльність ДМС має безпосередній вплив на реалізацію прав громадян України, зокрема в аспектах захисту прав людини, репатріації закордонних українців та забезпечення їх правового статусу. Ціль 4 Стратегії міграційної політики підкреслює необхідність репатріації українців та їхніх нащадків, що вимагає удосконалення механізмів імміграції й натуралізації, а також формування сприятливого правового середовища для повернення та соціальної інтеграції осіб українського походження.

У світлі євроінтеграційного курсу Україна послідовно адаптує інституційну модель управління міграцією до вимог європейського права. Це передбачає зміцнення міжвідомчої координації, цифровізацію процедур, розширення міжнародного співробітництва, зокрема з Міжнародною організацією з міграції (МОМ), Європейським агентством з питань притулку та іншими структурами. Такий підхід забезпечує не лише ефективне регулювання міграційних потоків, але й сприяє посиленню правового захисту громадян України за кордоном, що становить ключовий компонент сучасної державної міграційної політики в умовах європейської інтеграції.

У 2025 році в Україні спостерігається поступове зниження темпів зовнішньої міграції громадян, що пов'язано із труднощами виїзду в іншу країну, а також адаптацію українців, які перебувають у себе на Батьківщині до викликів воєнного часу [37]. У правовому вимірі це також зумовлює актуалізацію ролі Державної міграційної служби України (ДМС) як ключового інституційного суб'єкта реалізації державної міграційної політики, спрямованої на забезпечення збалансованого регулювання міграційних потоків, деяке обмеження виїзду трудових мігрантів та захист прав громадян України як усередині країни, так і за її межами.

За даними Організації Об'єднаних Націй, станом на 2 вересня 2025 року

за межами України перебувало близько 5,7 млн громадян країни, найбільші українські громади сформувалися у Німеччині, Польщі та Чехії. Водночас, згідно з інформацією Державної прикордонної служби, у першому півріччі 2025 року зафіксовано зменшення кількості виїздів українців за кордон – близько 250 тис. осіб проти 400 тис. у відповідному періоді 2024 року, що свідчить про зниження чистого відтоку населення. Такі тенденції корелюють із висновками Національного банку України, який відзначає зростання кількості перетинів кордону з метою короткотермінових поїздок, пов'язаних з оформленням документів та службовими справами, а не постійною міграцією.

З точки зору організаційно-інституційного забезпечення, діяльність ДМС у цей період орієнтована на формування ефективних механізмів обліку, моніторингу та прогнозування міграційних процесів. Зокрема, впроваджуються цифрові рішення в управлінні базами даних, удосконалюється система взаємодії з Міністерством закордонних справ, Державною прикордонною службою та Національною поліцією України з метою створення єдиного інформаційного простору щодо переміщення осіб. Такий підхід відповідає стратегічним орієнтирам, визначеним у Стратегії державної міграційної політики України до 2025 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р), де акцентовано на необхідності посилення міжвідомчої координації, підвищення прозорості процедур і захисту персональних даних.

В умовах поступового зниження темпів зовнішньої міграції ДМС України посилює діяльність у сфері реінтеграції громадян, які повертаються з-за кордону, та забезпечення прав осіб, що набувають або поновлюють громадянство України. Важливою складовою є також координація з міжнародними організаціями, насамперед з Міжнародною організацією з міграції (МОМ) – у сфері повернення та соціальної підтримки мігрантів. Це сприяє розбудові міграційної політики, заснованої на принципах правової визначеності, гуманізму та поваги до прав людини.

Таким чином, у 2025 році Державна міграційна служба України виступає

системоутворюючим елементом державного управління у сфері міграції, забезпечуючи правовий та інституційний баланс між регулюванням міграційних процесів і гарантуванням прав громадян. Зниження темпів міграційного відтоку є не лише соціально-економічним індикатором стабілізації, але й відображенням результативності реформ у сфері міграційного адміністрування, спрямованих на адаптацію України до європейських стандартів управління мобільністю населення.

Міграційна криза є однією з найгостріших соціально-економічних проблем, з якою зіткнулася Україна після 2022 року. Масовий відтік населення за кордон призвів до дефіциту трудових ресурсів, зниження продуктивності праці та падіння ВВП, що істотно вплинуло на стабільність ринку праці. У цьому контексті управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення як інструмент збереження, розвитку та повернення трудового потенціалу держави [33; 35; 36; 37]. Проблематика управління людськими ресурсами в умовах міграційної кризи передбачає не лише короткострокові рішення (покриття дефіциту кадрів у ключових галузях), а й довгострокову державну політику, побудовану на довірі, довіри з формування конкурентоспроможного людського капіталу [17]. Для цього важливо поєднати національні стратегії управління людськими ресурсами з інструментами міжнародного співробітництва, що дозволить ефективно координувати рух робочої сили, підвищити рівень легальної зайнятості українців за кордоном і створити умови для їхнього повернення.

Невід'ємною складовою міграційної політики є міжнародне співробітництво. Хоча інтереси України як країни походження та інтереси країн призначення українських мігрантів суттєво відрізняються, обидві сторони зацікавлені в організованій, законній і безпечній міграції, що відкриває реальні можливості для співпраці. У відповідь на ризики втрат населення в результаті міграції Україні доцільно шукати домовленостей з іншими державами про запровадження програм циркулярних, тимчасових переміщень, що відповідає також і їхнім інтересам, оскільки звільняє від

витрат на інтеграцію мігрантів і зменшує невдоволення щодо прибуття іноземців.

Міграційна динаміка 2022-2025 рр. істотно вплинула на структуру трудових ресурсів України, спричинивши зменшення чисельності працездатного населення, підвищення ролі гнучких і дистанційних форм зайнятості, зростання значення державних стратегій управління людськими ресурсами, спрямованих на повернення спеціалістів і розвиток людського капіталу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка міграції українців (2022-2025 рр.) та її вплив на управління людськими ресурсами України

Період / Показник	Головні події та тенденції міграції	Орієнтовна кількість осіб	Вплив на систему управління людськими ресурсами
Березень 2022 р. (початок повномасштабного вторгнення)	Масовий виїзд населення, особливо жінок і дітей, до країн ЄС; формування початкового потоку біженців.	≈ 2,5 млн	Різке скорочення робочої сили, особливо в соціальній сфері та освіті; виникнення потреби в дистанційних форматах праці.
Весна-осінь 2022 р.	Сповільнення відтоку; часткове повернення населення внаслідок стабілізації ситуації на заході країни.	Виїзд і повернення приблизно урівноважені	Поступове відновлення ринку праці; активізація внутрішньої мобільності кадрів.
Осінь 2022 - зима 2023 р.	Зростання відтоку через енергетичну кризу та масовані удари РФ по інфраструктурі.	+ значний чистий відтік	Поглиблення дефіциту робочої сили в промисловості та сфері послуг; підвищення ролі цифрових компетенцій.
2023 рік (весна-літо)	Сезонне повернення, короткотривалі поїздки; адаптація біженців у країнах ЄС.	Баланс між виїздом і поверненням	Підвищення рівня гнучкості HR-політик; поява нових моделей «транскордонної зайнятості».
Осінь–зима 2023/24 рр.	Новий етап відтоку, пов'язаний із безпековими ризиками та економічною невизначеністю.	Зростання чистого відтоку	Погіршення демографічної структури ринку праці; посилення конкуренції за кваліфіковані кадри.

Продовження таблиці 2.1

Початок 2024 р.	Післясвятковий відтік і повернення біженців до країн ЄС.	≈ 110 тис.	Тимчасове скорочення робочої сили; необхідність стратегічного планування трудових ресурсів.
Весна–літо 2024 р.	Активізація виїздів через ракетні удари та шкільні канікули; часткове повернення в липні–серпні.	Виїзд: ≈ 200 тис. / Повернення: ≈ 111 тис.	Зростання регіональних дисбалансів зайнятості; потреба в державних програмах реінтеграції трудових мігрантів.
Осінь 2024 р. – зима 2025 р.	Збереження тенденції чистого відтоку; прогнозується повторення зимової динаміки 2024 року.	≈ 85 тис. (чистий відтік)	Формування довгострокового виклику для системи управління людським потенціалом; акцент на відновленні освітнього та трудового капіталу.
Прогноз на 2026 рік на базі показників весни 2025 р.	Динаміка буде залежати від рівня безпеки в Україні та швидкості відновлення економіки.	-	Необхідність стратегічних HR-рішень для повернення кадрів, розвитку внутрішньої мобільності та цифровізації праці.

Джерело: [38]

У контексті процесів європейської інтеграції особливого значення набуває інституційне вдосконалення системи державного управління міграційними процесами в Україні. Державна міграційна служба України (ДМС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямована на реалізацію державної політики у сферах міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, а також запобігання та протидії нелегальній (незаконній) міграції. Організаційно-інституційні засади її функціонування становлять складну систему взаємодії державних, регіональних та місцевих структур, що функціонують у межах законодавчо визначених повноважень і процедур.

Основною метою діяльності ДМС є забезпечення належного виконання антикорупційних заходів, управління людськими ресурсами та здійснення конкурсного добору кадрів у структурі служби та суміжних органах місцевого самоврядування. Така кадрова політика спрямована на формування високопрофесійного державного апарату, спроможного ефективно реагувати на виклики, пов'язані з міграційними процесами, що інтенсифікуються в

умовах глобалізації та європейської інтеграції.

Інституційна архітектура діяльності ДМС ґрунтується на принципах централізації та децентралізації управлінських повноважень. З одного боку, служба здійснює стратегічне керівництво і контроль за діяльністю територіальних підрозділів, а з іншого – делегує певні функції регіональним і місцевим органам влади для забезпечення оперативного управління міграційними процесами на місцях. Такий підхід відповідає європейським адміністративним стандартам субсидіарності, відкритості та відповідальності.

Важливим аспектом організаційної діяльності ДМС є формування раціональної системи взаємодії з іншими державними інституціями, правоохоронними органами, міжнародними та неурядовими організаціями. Участь у спільних проектах і програмах гуманітарного спрямування сприяє гармонізації українського міграційного законодавства з правовими нормами Європейського Союзу, зокрема у сфері надання притулку, захисту прав біженців та інтеграції іноземців у суспільство.

Першорядну роль у забезпеченні інституційної спроможності ДМС відіграють також організаційно-управлінські механізми фінансування, обліку, планування та архівації документації. Їх системне вдосконалення дає змогу підвищити прозорість діяльності служби, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити відповідність стандартам належного врядування.

Таким чином, організаційно-інституційні засади діяльності Державної міграційної служби України в умовах європейської інтеграції відображають комплексний підхід до формування сучасної моделі державного управління міграцією. Ця модель базується на принципах законності, прозорості, підзвітності та взаємодії із міжнародними партнерами, що у свою чергу забезпечує поступове наближення національної міграційної політики до стандартів Європейського Союзу. У фокусі наукового аналізу далі перебуватиме процес організації та реалізації практики управління людськими ресурсами в регіональному підрозділі Державної міграційної служби України – Центрально-південному міжрегіональному управлінні ДМС.

2.2. Аналіз організації процесу управління людськими ресурсами Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС

Управління людськими ресурсами в системі Державної міграційної служби України (ДМС), зокрема в її регіональних підрозділах, виступає особливим чинником забезпечення ефективності державного управління. Державна служба у вигляді Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС (що охоплює Кіровоградську та Черкаську області) є офіційною, професійною та політично неупередженою діяльністю, спрямованою на реалізацію державної політики у сфері міграції та громадянства. Її результативність значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу, організації праці, підвищення кваліфікації, ціннісних орієнтирів та мотиваційних переконань державних службовців.

На нашу думку, у системі державного управління, зокрема в діяльності Державної міграційної служби України, питання мотивації державних службовців має фундаментальне значення. Мотиваційні переконання виступають тими внутрішніми цінностями, установками та уявленнями працівників про зміст, значущість і цілі їхньої професійної діяльності, які визначають результативність, продуктивність, максимальну ефективність державної служби. Саме вони великою мірою визначають рівень залученості, відповідальності та готовності державних службовців до виконання небачених донині завдань, що стоять перед органом влади.

З одного боку, державна служба має діяти в межах загальної мотиваційної політики, тобто єдиної концепції чи стратегії, узгодженої з державними пріоритетами, етичними принципами та корпоративною культурою органу. Така політика формує системну основу мотивації, спрямовану на підтримку стратегічних цілей держави: прозорості, професійності, стабільності та результативності діяльності. Вона забезпечує єдність підходів до оцінювання праці, преміювання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

З іншого боку, сучасна практика управління людськими ресурсами демонструє потребу у гнучких, децентралізованих підходах до мотивації. Кожен структурний підрозділ має власну функціональну специфіку, що потребує адаптації системи стимулів і визнання індивідуальних потреб працівників. Формування локальних мотиваційних програм, внутрішніх схем преміювання чи нематеріального заохочення – природна складова ефективної кадрової політики.

В умовах зростаючої складності управлінських завдань важливо, щоб керівники державних органів володіли інформацією про індивідуальні мотиваційні орієнтири підлеглих. Аналіз і систематизація таких орієнтирів дозволяють формувати персоналізовані стратегії розвитку кадрів, посилювати відчуття значущості праці, підвищувати рівень задоволення службовою діяльністю. Отже, мотиваційні переконання державних службовців – це не лише психологічна категорія, а й стратегічний інструмент управління людським капіталом у державному секторі. Їхнє глибоке розуміння та інтеграція в систему управління персоналом забезпечують сталість кадрового потенціалу, підвищують якість надання державних послуг і сприяють ефективному виконанню завдань державної політики в умовах європейської інтеграції України.

З огляду на особливості управління людськими ресурсами, така тактика передбачає не лише адміністративне ведення кадрових процесів, а й стратегічне планування професійного розвитку персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення дотримання принципів етики державної служби.

Нами сформовано аналітичну таблицю, яка розкриває взаємозв'язок основних завдань Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС з аспектами управління людськими ресурсами (табл. 2.2).

Таким чином, управління людськими ресурсами в діяльності Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС виступає не лише функціональним напрямом, а стратегічною складовою забезпечення

ефективності державної служби. Від належного кадрового забезпечення, мотивації та розвитку службовців залежить якість реалізації державної міграційної політики, що є важливою передумовою інтеграції України до європейського простору управління людським капіталом.

Таблиця 2.2 – Управління людськими ресурсами у діяльності Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС

Основні функції державної служби	Аспекти управління людськими ресурсами	Мета виконання функцій
Аналіз національних політик та розробка пропозицій	Формування аналітичних груп з високим рівнем експертності; підвищення кваліфікації у сфері міграційного права та політики ЄС	Підвищення якості стратегічних документів, узгоджених з європейськими стандартами
Реалізація державної політики та програм	Оптимізація кадрової структури, визначення відповідальних виконавців, контроль за результативністю роботи	Забезпечення ефективності реалізації міграційних програм та законодавчих ініціатив
Надання державних послуг	Професійна підготовка персоналу, розвиток клієнтоорієнтованої культури, навчання цифровій грамотності	Підвищення якості та доступності послуг для громадян і мігрантів
Державний нагляд і контроль	Відбір компетентних кадрів з високими етичними стандартами, формування антикорупційної культури	Зміцнення довіри до державних інституцій та дотримання законності
Управління фінансовими і матеріальними ресурсами	Призначення відповідальних осіб із підтвердженою фінансовою компетентністю, забезпечення прозорості діяльності	Ефективне та раціональне використання ресурсів
Управління людськими ресурсами	Системне планування кадрових потреб, створення резерву кадрів, моніторинг професійної придатності	Формування стабільного, мотивованого й професійного кадрового складу
Інші повноваження державних органів	Залучення фахівців до розробки нових напрямів діяльності, організація міжвідомчих тренінгів, семінарів, воркшопів	Підвищення міжінституційної взаємодії та кадрової гнучкості

Джерело: матеріали діяльності Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС

У законодавчому полі України діє Постанова Ради Міністрів України, яка має назву «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 року № 246. Згідно з цим нормативно-правовим актом, бажаючи взяти участь у відборі необхідно

подати заяву на відбір. Відповідні документи державного органу або відповідного місцевого органу, де проводиться конкурс.

У зв'язку з введенням в Україні воєнного стану законодавець запровадив низку змін до процедури вступу на державну службу, що безпосередньо стосуються й Державної міграційної служби. Відповідно до Закону України № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року, визначено низку важливих фактів, що вплинули на формування кадрової політики ДМС у надзвичайних умовах [22; 23; 24; 25].

По-перше, відбулося спрощення процедури призначення на посади. Одним із фундаментальних аспектів є скасування конкурсного відбору під час дії воєнного стану. Призначення на посади у ДМС може здійснюватися без проведення конкурсу – рішення ухвалює керівник державної служби або суб'єкт призначення. Такий підхід дозволив оперативно заповнювати вакансії в органах, які виконують критично важливі функції держави, зокрема щодо реєстрації громадянства, паспортної роботи та міграційного контролю.

По-друге, було введено спрощений перелік документів. Для вступу на посаду у ДМС достатньо подати:

- заяву про участь у доборі;
- особову картку встановленого зразка;
- документи, що підтверджують громадянство України, освіту та досвід роботи.

Водночас скасовано обов'язковість подання документа про підтвердження рівня володіння державною мовою, що раніше було необхідною умовою для участі у конкурсі.

По-третє, ініційовано та прийнято скасування спеціальної перевірки та її наслідки. В умовах воєнного стану спеціальні перевірки, передбачені законами «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади», не проводяться. Однак такий крок створює можливі ризики, пов'язані з допуском до державної служби осіб, щодо яких можуть існувати сумніви у

добročесності чи лояльності до держави. Науковці вважають доцільним впровадження прискореної процедури перевірки вже після призначення кандидата.

По-четверте, було скасовано, але згодом відновлено декларування. Хоча первісно під час воєнного стану вимогу щодо подання електронних декларацій було скасовано, Законом № 3384-ІХ від 20 вересня 2023 року подання декларацій було відновлено. Таким чином, кандидати на посади у ДМС мають подати декларацію про доходи та майновий стан за попередній календарний рік [6; 12; 16; 21; 22; 24].

По-п'яте, можливі ризики і обмеження. Попри очевидну оперативність добору кадрів, така спрощена система має ряд обмежень:

- відсутність конкурсу послаблює рівень об'єктивності оцінювання професійних компетентностей кандидатів;

- виникає ризик суб'єктивного відбору, що може призвести до порушення принципу рівного доступу громадян до державної служби, закріпленого у ст. 38 Конституції України [13];

- після завершення воєнного стану особи, призначені без конкурсу, повинні пройти повноцінну конкурсну процедуру для підтвердження права на займану посаду.

Отже, функціонування системи добору кадрів у Державній міграційній службі під час воєнного стану характеризується тимчасовими спрощеннями, які виправдані необхідністю швидкого реагування державних інституцій у кризових умовах. Водночас, з точки зору науково-практичного аналізу, важливо забезпечити баланс між оперативністю кадрових рішень і дотриманням принципів прозорості, професіоналізму та недискримінаційності при відновленні повноцінного конкурсного відбору після припинення воєнного стану.

До слова, потрібно відмітити, що у вересні 2025 року стало відомо, що Комітет з питань організації державної влади рекомендував Верховній Раді України взяти за основу законопроект №13478-1 про внесення змін до деяких

законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби [12].

Комунікація є ключовим чинником ефективної взаємодії між громадянами та органами державної влади, зокрема між заявниками та працівниками Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС. У цьому світлі комунікація розглядається не лише як технічний обмін інформацією, а як соціолінгвістичний процес, спрямований на досягнення взаєморозуміння, довіри та забезпечення належного рівня публічного сервісу.

У широкому значенні комунікація – це обмін значеннями або інформацією між індивідами (від адресанта до адресата) засобами спільної системи символів чи кодів. Основним кодом комунікації виступає мова, що забезпечує вербальний обмін інформацією між особами, групами або між індивідом і суспільством. Вербальна комунікація, відповідно, є процесом створення, обміну та інтерпретації повідомлень, які передаються мовними і позамовними засобами для досягнення змін у поведінці чи свідомості адресата, необхідних для спільної діяльності. У діяльності державного службовця цей процес має прагматичний характер, оскільки спрямований на реалізацію комунікативних інтенцій, пов'язаних із вирішенням практичних питань громадян.

Комунікаційний процес у структурі Державної міграційної служби України є формою об'єктивації вербальної комунікації, у межах якої працівники та заявники вступають у контакт із метою обговорення питань, пов'язаних із документуванням, реєстрацією місця проживання, оформленням паспортів тощо. Для досягнення ефективного результату важливо дотримуватися певних комунікаційних стандартів, що регламентують поведінку службовців і визначають якість взаємодії з громадянами.

Зокрема, працівники повинні виявляти повагу до особистості громадянина, звертатися до нього на «Ви», уважно вислуховувати й коректно відповідати на поставлені запитання. Використання етикетних формул мовлення («будь ласка», «прошу», «якщо можна») є проявом культури

мовлення та професійної ввічливості, що сприяє формуванню позитивного іміджу державної служби. У випадках, коли працівник не володіє необхідною інформацією для надання повної відповіді, належним комунікативним кроком є спрямування громадянина до компетентного фахівця чи підрозділу.

Важливою складовою комунікаційної компетентності державного службовця є також уміння підтримувати психологічний комфорт співрозмовника: не підвищувати голосу, не виявляти емоційного напруження, а в разі непорозуміння уточнювати зміст висловлювання. Така поведінка відображає внутрішню дисциплінованість, тактовність і професійну зрілість фахівця. У процесі службової комунікації значне значення мають невербальні коди – жести, міміка, інтонація, зовнішній вигляд, які є додатковими індикаторами ставлення до співрозмовника та здатні як підсилювати, так і нівелювати зміст вербального повідомлення. Тому зовнішня охайність, спокійна манера поведінки й позитивна невербальна експресія є невід’ємними складниками ефективної комунікації у сфері публічного адміністрування.

Доброчесність виступає фундаментальною цінністю, яка визначає моральні орієнтири державного службовця та підсилює довіру суспільства до інституцій публічної влади. Водночас процес професійного вдосконалення працівників міграційної служби можна розглядати як прояв їхньої внутрішньої еволюції – постійного розвитку компетентностей, етичної свідомості та здатності до відповідального прийняття управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція стратегічної інтелектуальної експертизи, гнучкого мислення та доброчесності у професійну діяльність працівників Державної міграційної служби забезпечує якісно новий рівень публічного управління, зорієнтованого на людину, ефективність і підвищення ефективності державного управління загалом (табл. 2.3).

Дотримання комунікаційних стандартів працівниками Головного управління Державної міграційної служби України є не лише проявом професійної етики, а й важливою складовою стратегічної інтелектуальної експертизи державного управління.

Таблиця 2.3 – Комунікаційні стандарти працівників Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС

Аспект комунікації	Змістове наповнення / теоретичне підгрунття	Практична реалізація у діяльності працівників Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС
Сутність комунікації	Комунікація – це обмін значеннями або інформацією між індивідами (від адресанта до адресата) засобами спільної системи символів або кодів. Основним засобом є мова, що забезпечує взаєморозуміння в соціумі.	Працівник і громадянин вступають у мовленнєву взаємодію для обговорення питань, пов'язаних із документуванням, реєстрацією, оформленням паспортних документів.
Вербальна (мовна) комунікація	Створення, обмін та інтерпретація повідомлень за допомогою мови та позамовних кодів із метою досягнення змін у поведінці чи свідомості адресата.	Звертання до громадянина на «Ви», чітке формулювання відповідей, пояснення процедур доступною мовою, використання ввічливих формул («будь ласка», «прошу», «якщо можна»).
Прагматичний аспект	Реалізація комунікативних інтенцій мовців у спільній діяльності; орієнтація на результат і досягнення порозуміння.	Надання вичерпних відповідей, пояснення шляхів вирішення проблеми, скерування до компетентних осіб у разі необхідності.
Комунікаційний процес	Форма об'єктивації вербальної комунікації, у межах якої комуніканти вступають у контакт щодо певного референта, використовуючи мовні та позамовні коди.	Спілкування працівника з громадянином у межах регламентованих процедур, дотримання законодавства та етичних норм, уникнення дискримінації.
Комунікативні ресурси	Сукупність стратегій і тактик, які забезпечують ефективність обміну інформацією.	Використання доброзичливого тону, підтримання позитивного психологічного клімату, уникнення конфліктів, контроль емоцій.
Невербальні (позамовні) коди	Жести, міміка, інтонація, зовнішній вигляд, що підсилюють або уточнюють зміст повідомлення.	Охайний зовнішній вигляд, спокійна міміка, відкрита поза, привітна інтонація, підтримання зорового контакту з громадянином.
Комунікативна культура	Сукупність мовних, етичних та поведінкових норм, які забезпечують ефективну та шанобливу взаємодію.	Бути прикладом ввічливості, культури мовлення, толерантності, дотримуватися принципів рівності, законності та поваги до людської гідності.

Джерело: [11]

Ефективна взаємодія з громадянами вимагає не тільки формального виконання нормативних приписів, але й розвитку гнучкого мислення, що дозволяє адаптуватися до динамічних соціально-політичних умов та забезпечувати високий рівень сервісу.

2.3. Аналіз кадрової політики та особливостей оплати праці у Державній міграційній службі України

Державна служба, на відміну від приватного сектору, характеризується підвищеним рівнем відповідальності, публічністю діяльності та наявністю численних законодавчих обмежень, що регламентують професійну поведінку, етичні стандарти та умови праці. Така специфіка зумовлює необхідність формування системи оплати праці, яка б відповідала принципам соціальної справедливості, адміністративної прозорості та ринкової конкурентоспроможності.

Однією з центральних проблем, що суттєво впливають на ефективність функціонування Державної міграційної служби, є питання оплати праці. Незадовільний рівень заробітної плати, у поєднанні з непрозорими механізмами нарахування стимулюючих виплат, виступає потужним демотивуючим чинником для державних службовців. Така ситуація не лише знижує зацікавленість у досягненні високих результатів, а й ставить під сумнів власне доцільність продовження професійної кар'єри в системі публічного управління.

Згідно з аналітичними матеріалами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), чинна на той час система оплати праці мала застарілу та неефективну структуру, що включала 11 окремих складників. При цьому частка посадового окладу у загальній структурі заробітної плати становила лише 39-49%, тоді як близько 50% виплат мали варіативний характер. До таких виплат належали премії, надбавки та інші стимулюючі виплати, розмір яких, як правило, визначався керівником на основі

суб'єктивного сприйняття, а не об'єктивних результатів службової діяльності.

Результати опитувань, проведених НАДС у період 2019-2023 років з метою оцінки рівня організаційної культури в органах публічної влади, засвідчили низький рівень задоволеності державних службовців розміром заробітної плати – лише 21-22% респондентів висловили позитивну оцінку цього показника. Водночас лише близько 60% опитаних погодилися з твердженням, що преміювання залежить від якості виконання службових обов'язків, а приблизно половина респондентів вважала, що оцінювання результатів праці здійснюється на основі досягнення конкретних результатів.

Таким чином, наявна система оплати праці в державному секторі потребує суттєвого реформування з метою підвищення її прозорості, об'єктивності та здатності забезпечувати належну мотивацію персоналу до ефективної та результативної діяльності.

У таблиці 2.4 наведені основні результати реформи оплати праці державних службовців.

У результаті проведеного дослідження визначено, що реформа системи оплати праці державних службовців має обмежений вплив на підвищення її ефективності та соціальної справедливості. Було проаналізовано фактори, які обумовлюють низький рівень задоволеності персоналу, серед яких домінують диспропорції в оплаті праці, недостатня прозорість нарахувань і слабкий зв'язок між результатами роботи та розміром винагороди. Встановлено, що підвищення середньомісячної заробітної плати носить переважно номінальний характер і не супроводжується якісними змінами у мотиваційній структурі. З'ясовано, що взаємопов'язані чинники, такі як обмеження надбавок за вислугу років, зростання індексу Джині та зменшення частки молодих фахівців, свідчать про поглиблення внутрішніх дисбалансів у кадровій системі державної служби. Аналіз показав, що реформування відбулося переважно у площині формальних параметрів, без належного урахування соціально-психологічних аспектів трудової мотивації.

Таблиця 2.4 – Оцінка результатів реформи системи оплати праці державних службовців

Показник / аспект	Дані / зміни	Аналітичний висновок
Рівень задоволеності оплатою праці	Лише 21,1 % респондентів вважають систему прозорою; 72,4 % не відчули змін; майже половина вважає оплату несправедливою	Реформа не забезпечила відчутного підвищення прозорості та справедливості винагороди
Адекватність оплати праці	78,6 % службовців вважають зарплату неадекватною рівню виконуваних обов'язків	Низький рівень мотивації та професійної залученості
Основні причини звільнення	Майже половина працівників назвала низьку оплату праці	Критично низький рівень заробітків призводить до відтоку кадрів
Кадрова динаміка (молоді фахівці)	Частка службовців до 35 років зменшилася на 1,5 % у 2025 році порівняно з 2024 роком	Державна служба втрачає привабливість для молоді
Індекс Джині (нерівність доходів)	Зріс із 0,062 (2023 р.) до 0,118 (2024 р.)	Поглиблення дисбалансу в оплаті праці між категоріями працівників
Структура заробітної плати	Посадовий оклад – основний елемент; співвідношення 81,7 % сталої до 18,3 % варіативної частини	Часткова стабілізація системи, але без суттєвого стимулюючого ефекту
Надбавка за вислугу років	Зменшена з 50 % до 30 %	Обмеження мотиваційних факторів для досвідчених працівників
Середньомісячна заробітна плата	Зросла на 43 % порівняно з 2023 роком	Формальне підвищення без вирівнювання міжпосадових диспропорцій

Джерело: [20]

Таким чином, структурні зміни не переросли у системну трансформацію, що могла б забезпечити стабільність, добросесність і конкурентоспроможність державної служби. Отже, досягнення стратегічної мети можливе лише за умови комплексного підходу, в якому визначено і проаналізовано фактори взаємопов'язані з мотиваційними, ціннісними та організаційними аспектами діяльності державних службовців. Загальний висновок можна зробити такий, що впроваджено структурні зміни, але не досягнуто головної мети – справедливої, прозорої та конкурентної системи оплати праці.

Результати моніторингу системи оплати праці державних службовців за

2024 рік свідчать про значну диференціацію умов матеріального забезпечення в залежності від етапу впровадження класифікації посад (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз структури оплати праці працівників державної служби

Показник	Органи, що провели класифікацію посад	Органи, що не провели класифікацію посад	Коментар / Порівняння
Структура оплати праці, %			
Стала (фіксована) компонента	59%	58%	У межах нормативів реформи ($\geq 70\%$ фіксованої частини)
Варіативна компонента	11%	25% (додаткова частина)	Вищий рівень варіативності у некласифікованих органах
Інші гарантійні та компенсаційні виплати	27%	11% (інші виплати)	У класифікованих органах ширше застосування компенсаційних механізмів
Премії (у т.ч. за оцінювання)	3%	6%	Вищий рівень преміювання у старій системі оплати праці
Співвідношення фіксованої та варіативної частини	85% / 15%	70% / 30% (умовно)	Відповідає індикаторам реформи державної служби

Джерело: [32]

Таким чином, органи, що провели класифікацію посад, демонструють більш збалансовану структуру оплати праці з переважанням фіксованої складової та ширшим застосуванням компенсаційних механізмів. Натомість у некласифікованих органах спостерігається вищий рівень варіативності та преміювання, що свідчить про збереження елементів старої системи.

Упровадження класифікації посад сприяє підвищенню структурованості системи оплати праці, зменшенню впливу варіативних і стимулюючих виплат та наближенню до стандартів реформи державної служби. Водночас спостерігається суттєва різниця у середніх заробітних платах між класифікованими та некласифікованими органами, що зумовлює потребу в подальшій уніфікації та гармонізації системи оплати праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика оплати праці та чисельності державних службовців (2024 р.)

Показник	Органи, що провели класифікацію посад	Органи, що не провели класифікацію посад	Порівняння
Середня заробітна плата, грн (2024 р.)	37 249	59 078	Вища оплата у некласифікованих органах через особливості преміювання
Середня заробітна плата, грн (2023 р.)	24 242 (загалом по держслужбі)	-	Зростання на 53,7% у 2024 році
Штатна чисельність посад, осіб	135 646	Частина від загальної 175 216	Понад 77% загальної кількості посад охоплено класифікацією
Фактична чисельність службовців, осіб	105 298	Частина від загальної 138 848	Відповідно до наданих даних, 79% - жінки, 21% - чоловіки
Основні тенденції	Систематизація структури оплати, зниження преміальної залежності	Збереження старих підходів, вища варіативність виплат	Необхідність уніфікації та прозорості оплати праці

Джерело: [32]

Кадрова політика Державної міграційної служби України (ДМС) є провідним інструментом реалізації державної політики у сфері управління людськими ресурсами, забезпечення ефективного функціонування служби та підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам і державі. Її зміст, структура та динаміка розвитку визначаються сучасними викликами державного управління, тенденціями європейської інтеграції та потребою у підвищенні професійного рівня персоналу.

Основною метою кадрової політики є формування професійного, компетентного, добросовісного та мотивованого персоналу, здатного ефективно реалізовувати завдання у сфері міграції, громадянства, реєстрації місця проживання та документування населення. Кадрова політика здійснюється відповідно до положень Закону України «Про державну службу», Закону

України «Про громадянство», а також Стратегії реформування державного управління України [26; 27].

Пріоритетними напрямками кадрової політики є:

- удосконалення системи добору та розстановки кадрів на основі професійних компетентностей;
- забезпечення прозорості конкурсних процедур;
- впровадження принципів доброчесності та антикорупційної поведінки;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на сервісність і результативність.

Кадровий потенціал ДМС представлений державними службовцями та працівниками територіальних підрозділів. Для нього характерна стабільність чисельності персоналу при поступовому оновленні складу за рахунок молодих фахівців. Проте, як свідчать аналітичні дані, залишається актуальною проблема дисбалансу між адміністративними та виконавчими посадами, а також потреба у фахівцях з цифрової трансформації, аналітики даних і правового регулювання міграційних процесів.

Середній вік працівників становить близько 40 років, що свідчить про достатній рівень досвіду, але також вказує на потребу у системному омолодженні кадрів. У структурі кадрового складу зростає частка жінок-керівників, що узгоджується з принципами гендерної рівності в державній службі. У рамках загальнодержавних тенденцій 2024 року, визначених Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), ДМС активно впроваджує програми підвищення кваліфікації за такими напрямками: удосконалення рівня володіння державною мовою; комунікація та взаємодія в системі публічного управління; антикорупційна тематика та доброчесність; європейська та євроатлантична інтеграція; цифрова грамотність і кібербезпека. Значна частина навчання проходить у дистанційному форматі, що забезпечує безперервність професійного розвитку [1].

Ефективність кадрової політики оцінюється через такі індикатори: якість надання адміністративних послуг (зменшення скарг, скорочення строків

опрацювання заяв); рівень професійної підготовки та відповідності кадрів займаним посадам; дотримання етичних стандартів і відсутність порушень доброчесності; кадрова стабільність (зменшення плинності кадрів); впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Результати моніторингу свідчать про позитивну динаміку у сфері професійного навчання, зростання частки працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, та підвищення загальної управлінської культури. Кадрова політика Державної міграційної служби України у 2024 році демонструє орієнтацію на системний розвиток людського капіталу, зміцнення інституційної спроможності та гармонізацію з європейськими стандартами державної служби.

У результаті проведеного аналізу визначено, що кадрова політика Державної міграційної служби України загалом демонструє позитивну динаміку розвитку людського капіталу, однак має низку системних недоліків у сфері мотиваційного забезпечення. Незважаючи на поступове вдосконалення процедур добору кадрів і підвищення кваліфікації, проаналізовано фактори, які вказують на низьку кореляцію між результатами службової діяльності та рівнем матеріального стимулювання.

Встановлено, що система оплати праці все ще залишається переважно формальною, із недостатнім урахуванням компетентнісних досягнень і професійного внеску працівників. Серед визначальних проблем – взаємопов'язані чинники демотивації: невідповідність оплати праці складності завдань, обмеженість кар'єрного просування та нерівномірність преміювання між структурними підрозділами. Відсутність комплексної моделі нематеріального стимулювання знижує рівень професійної залученості та інноваційної активності персоналу. Також недостатньо розвинені механізми морального заохочення та інституційної підтримки доброчесної поведінки державних службовців. Отже, для підвищення ефективності управління людськими ресурсами необхідне глибоке реформування мотиваційного блоку кадрової політики, спрямоване на забезпечення балансу між матеріальними, моральними та кар'єрними стимулами.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Елементи зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами у державному управлінні застосовні в українських реаліях

Україна може ефективно адаптувати низку елементів польської HR-моделі в державному управлінні, зокрема прозорі процедури добору кадрів, систему професійного розвитку, соціальний діалог і захист від політичного втручання. В контексті підвищення прозорості та відкритості у доборі кадрів доцільно проводити відкриті конкурси на всі посади державної служби, незалежно від політичної ситуації, здійснювати публікація оголошень про вакансії та результати конкурсів у відкритих джерелах (бюлетені публічної інформації), а також зазначати чіткі вимоги до кандидатів: кваліфікація, досвід, компетенції, з поділом на обов'язкові та додаткові.

Стосовно професійної підготовки та розвитку варто звернути увагу на те, що Національна школа публічного адміністрування (KSAP) готує майбутніх держслужбовців за міждисциплінарною програмою, відбувається автоматичне працевлаштування випускників KSAP на державну службу, проводиться постійне підвищення кваліфікації через семінари, мовні курси, навчання з міжнародного права, економіки тощо.

Одним із ключових аспектів польської моделі є розвиток соціального діалогу та участі персоналу у формуванні кадрової політики. Активна діяльність профспілок, дорадчих комітетів і консультаційних платформ забезпечує максимально дієвий зворотний зв'язок, сприяє підвищенню мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури. Для ДМС України доцільним є впровадження подібних консультативних механізмів, що дозволять залучати співробітників до прийняття управлінських рішень і

підвищать рівень прозорості внутрішніх процесів.

Важливим напрямом польських реформ є захист державної служби від політичного впливу. Розмежування політичних і адміністративних посад гарантує стабільність кадрового складу, а законодавчі механізми конкурсного добору забезпечують об'єктивність і неупередженість процедур. Для України актуальним є закріплення аналогічних гарантій незалежності кадрових рішень, що дозволить ДМС зберігати професійність навіть за умов політичної турбулентності. Не менш значущим елементом польської моделі є прозора система оплати праці, заснована на результативності та чітких критеріях оцінювання ефективності. Запровадження єдиних стандартів для посадових інструкцій та KPI створює умови для справедливої мотивації та професійного зростання. Для ДМС України впровадження системи преміювання, пов'язаної з досягненням конкретних результатів, може стати потужним стимулом до підвищення ефективності роботи персоналу.

Варто також розглянути можливість створення в Україні аналогічної до польської KSAP (Національної школи державного управління) інституції, яка забезпечуватиме системну підготовку та перепідготовку державних службовців. Такий підхід сприятиме професіоналізації кадрів ДМС, формуванню сучасної управлінської культури та зміцненню інституційної спроможності служби.

Важливим інноваційним проектом у Польщі стала програма «Приязна адміністрація», що спрямована на покращення взаємодії між громадянами та державними органами. У межах цієї програми створено інформаційні кіоски для поширення оперативних електронних даних, засновано інформаційний центр цивільної служби, організовано навчальні заходи для службовців та публікації практичних довідників. Подібні інструменти доцільно адаптувати в ДМС України для підвищення рівня обізнаності населення про адміністративні процедури, доступні послуги та кадрові можливості служби. Це сприятиме формуванню сучасної клієнтоорієнтованої моделі державної міграційної служби.

Значну увагу в Польщі приділено професійному розвитку державних службовців, зокрема через діяльність Національної школи публічного адміністрування (KSAP). Ця інституція забезпечує системну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів для державного сектору. Створення подібного навчально-тренінгового центру при ДМС України або в межах єдиної системи державної підготовки управлінців могло б стати основою для формування компетентного кадрового резерву та впровадження новітніх управлінських практик.

Результатом адміністративно-територіальної реформи Польщі стало чітке розмежування функцій державної та місцевої влади, що забезпечило підвищення ефективності управління, децентралізацію повноважень і наближення адміністративних послуг до громадян. Для ДМС України цей досвід є особливо актуальним у контексті впровадження регіональних сервісних центрів, оптимізації кадрових процесів і забезпечення швидкої комунікації між центральним апаратом та територіальними підрозділами.

Не менш важливим елементом польського досвіду є розмежування політичних і адміністративних посад, що гарантує стабільність державної служби та захищає кадрові рішення від політичного впливу. В Україні імплементація подібних принципів у діяльність ДМС дозволить забезпечити неупереджене кадрове управління, підвищити професійність персоналу та створити умови для результативної реалізації державної міграційної політики.

Отже, адаптація польських інноваційних практик у сфері управління людськими ресурсами, від цифровізації процедур і розширення відкритості до створення системи професійного навчання та підвищення незалежності кадрових рішень, може суттєво підвищити ефективність діяльності Державної міграційної служби України. Застосування цих підходів сприятиме побудові сучасної, прозорої та громадяноорієнтованої державної служби, що відповідатиме європейським стандартам та потребам післявоєнної модернізації України.

Досвід Швеції у сфері державного управління, зокрема в аспекті

організації людських ресурсів, становить значний інтерес для України, яка перебуває на етапі вдосконалення системи публічної служби, підвищення її дієвості та прозорості. Шведська модель управління вирізняється високим рівнем децентралізації, розвиненим громадянським суспільством та тісною взаємодією держави з кооперативними і самоврядними структурами.

Однією з ключових рис шведської системи є ефективне місцеве самоврядування, яке забезпечує реалізацію значної частини функцій держави на рівні комун і регіонів. Це сприяє оптимальному розподілу повноважень, підвищенню відповідальності місцевих органів і залученню громадян до процесів прийняття рішень. Для України доцільним є впровадження елементів кооперативного самоуправління, що передбачає участь громадян у вирішенні питань житлово-комунальної сфери, благоустрою, соціальних послуг. Такий підхід формує у працівників державного сектору почуття причетності до суспільного розвитку та відповідальності за результати своєї діяльності.

Важливим аспектом шведського досвіду є повага до принципів відкритості, рівності та соціальної справедливості у публічній службі. Шведська система характеризується стабільністю кадрового складу, високим рівнем довіри громадян до органів влади та розвиненою культурою етичної поведінки службовців. Українська модель державного управління може скористатися цими підходами шляхом розбудови інститутів етичного контролю, створення системи незалежних омбудсманів та впровадження механізмів громадського моніторингу діяльності чиновників.

Особливу увагу в Швеції приділено розвитку інформаційного середовища та свободі слова, що забезпечує підзвітність влади суспільству. Діяльність засобів масової інформації, навіть за умови певної концентрації власності, регулюється незалежними органами – Шведською радою у справах преси та омбудсманом із питань свободи друку. Для України це може стати прикладом створення підсилених механізмів балансу між свободою медіа та відповідальністю за достовірність інформації, що безпосередньо впливає на формування якісного кадрового потенціалу держави.

Крім того, кооперативна модель взаємодії громадян із державою, характерна для Швеції, сприяє розвитку навичок колективного управління, взаємної підтримки та довіри. В українських реаліях її елементи можуть бути використані для створення кадрових програм підготовки державних службовців, орієнтованих на розвиток командної роботи, горизонтальних зв'язків між підрозділами та громадською участю у прийнятті управлінських рішень. Майже половина населення Швеції задіяна у кооперативному русі (громадяни є учасниками того чи іншого кооперативу – житлового, постачальницького, інших, частина з яких об'єднані в асоціації, метою яких є захист інтересів членів кооперативів перед монополіями та державою [42]).

Таким чином, адаптація шведського досвіду в Україні передбачає не механічне копіювання його моделей, а впровадження принципів ефективного, етичного та децентралізованого управління людськими ресурсами, орієнтованого на громадян, прозорість та професіоналізм державної служби (табл. 3.1).

Австрійську державну службу характеризує чіткий поділ повноважень, формалізованість процедур і висока увага до соціальних гарантій. Працівникам забезпечено медичне страхування, пенсійні гарантії та комфортні умови праці. Такий підхід формує стабільне кадрове середовище та сприяє довгостроковій продуктивності. В українських умовах імплементація аналогічної системи соціального забезпечення для держслужбовців дозволить підвищити престижність публічної служби й знизити плинність кадрів.

Однією з ключових особливостей австрійської кадрової системи є її орієнтація на освіту та формальні кваліфікації. Академічні звання та сертифікації виступають критерієм професійного статусу, що гарантує високий рівень компетентності службовців. В Україні доцільно вдосконалити систему підвищення кваліфікації на основі академічних програм, професійних сертифікацій та незалежного оцінювання компетентностей. Водночас варто уникати надмірної закритості системи, яка ускладнює доступ молодих фахівців до державної служби.

Таблиця 3.1 – Аспекти досвіду Швеції в управлінні людськими ресурсами державної служби, доцільні для використання в Україні

Аспект шведського досвіду	Зміст / характеристика	Можливості застосування в Україні
Децентралізована система управління	Значна автономія місцевих органів влади, розмежування повноважень між комунами та окружним самоврядуванням.	Поглиблення децентралізації, розширення компетенцій місцевих громад у кадрових питаннях, посилення їхньої відповідальності.
Кооперативна участь громадян	Широке залучення населення до діяльності житлових, постачальницьких і споживчих кооперативів, які впливають на місцеве управління.	Впровадження кооперативних форм громадської участі у сфері ЖКГ, соціальних послуг, розвитку територій.
Етичність і професіоналізм державних службовців	Високий рівень довіри до влади, розвинена культура етичної поведінки, стабільність кадрів.	Створення етичних кодексів, незалежних комісій контролю, системи підготовки кадрів на основі принципів доброчесності.
Розвинене громадянське суспільство	Активна участь громадян у суспільному житті, висока політична культура, довіра до представницької демократії.	Підтримка ініціатив громадян, створення програм взаємодії органів влади з НГО та волонтерськими організаціями.
Інформаційна відкритість і свобода слова	Незалежність ЗМІ, відсутність цензури, діяльність омбудсмена та Шведської ради у справах преси.	Розвиток механізмів суспільного контролю, формування культури прозорості, підзвітності влади, етичних медіа.
Підтримка ЗМІ державою	Державні субсидії періодичним виданням, баланс між комерційними та публічними медіа.	Використання грантових програм для ЗМІ, що висвітлюють діяльність органів влади, стимулювання якісної журналістики.
Колективна модель управління	Орієнтація на співпрацю, взаємоповагу та відповідальність між громадянами і державою.	Використання командних методів у держслужбі, розвиток горизонтальних комунікацій між підрозділами.

Джерело: складено авторкою за [10; 42]

Австрійська культура управління персоналом ґрунтується на планомірності, точності та відповідальності. Процеси добору, просування та оцінювання кадрів здійснюються повільно, але якісно, що мінімізує ризики і забезпечує стабільність. Для України, де ще зберігаються елементи персоналізованого підходу до кадрових рішень, імплементація процедурно-аналітичної культури є необхідною умовою для підвищення довіри до

конкурсних відборів і мінімізації суб'єктивізму у прийнятті кадрових рішень.

Особливе місце в австрійській державній службі займає етика доброчесності та репутаційна відповідальність. Будь-яке порушення закону або службової етики може унеможливити кар'єрне просування. Це створює культуру служіння через відповідальність перед суспільством і підтримує довіру громадян до державних інститутів. Для України важливо створити дієвий механізм репутаційного контролю, який стане основою нової державної етики.

Важливим елементом австрійського досвіду є прагнення до психологічного комфорту і балансу між роботою та приватним життям. Державна служба організована як соціально орієнтована система праці, що уникає перевантажень і підтримує ментальне здоров'я працівників. В українському контексті це може бути реалізовано через запровадження програм психологічної підтримки держслужбовців, розвиток гнучких форм зайнятості та менторських програм.

Австрія також демонструє високий рівень взаємодії держави з громадянським суспільством. Віденська Бізнес Агенція, мережі соціальних хабів, департамент гендерної політики – це приклади інтеграції публічного сектору з громадськими ініціативами. Така модель показує, що розвиток людського капіталу можливий лише через постійний діалог держави, бізнесу та громадськості [8]. В Україні аналогічні інституції можуть стати важливим елементом системи державного управління людськими ресурсами на регіональному рівні.

Таким чином, досвід Австрії демонструє, що ефективна державна служба може поєднувати раціональність витрат, соціальний захист, високу етичність і стабільність. Для України важливим є використання цих принципів у формуванні сучасної HR-системи, орієнтованої на професіоналізм, доброчесність і психологічне благополуччя працівників. Адаптація австрійської моделі управління персоналом дозволить створити збалансовану, прозору та гуманну систему державної служби, здатну забезпечити сталий

розвиток і відновлення довіри громадян до державних інститутів.

Досвід Італії у сфері державного управління та реформування державної служби є важливим орієнтиром для модернізації кадрової політики в Україні, зокрема у контексті вдосконалення системи управління цінними людськими ресурсами в Державній міграційній службі. Італійська модель вирізняється поєднанням децентралізованої організації влади з високим рівнем кадрового професіоналізму, нормативної регламентації діяльності держслужбовців і впровадженням контрактної системи найму, що підвищує ефективність роботи апарату управління.

Після реформ 1990-х років Італія створила сучасну модель «гнучкої державної служби», у межах якої поєднано публічно-правові та цивільно-правові принципи організації трудових відносин. У практичному вимірі це означає, що державні службовці укладають контракти із визначенням функціональних обов'язків, термінів служби, системи оплати праці та показників результативності. Такий підхід забезпечує баланс між стабільністю державної служби та гнучкістю управлінських процесів. В українських умовах, зокрема у структурі Державної міграційної служби, запровадження контрактної системи управління кадрами може стати ефективним інструментом підвищення відповідальності працівників, прозорості кадрових рішень і гнучкого реагування на потреби міграційної політики.

Важливим інституційним нововведенням італійської моделі стало створення Департаменту державного управління при Раді міністрів, який координує кадрову політику в усіх державних органах. Цей орган не лише веде реєстр службовців, а й визначає потреби у персоналі, проводить оцінку ефективності їхньої діяльності та координує підвищення кваліфікації. Для України доцільним є створення централізованого кадрового хабу у сфері міграційної служби, який об'єднуватиме функції обліку, добору, навчання та оцінки кадрів. Така структура дозволить сформувати єдину політику управління людськими ресурсами у системі ДМС та запровадити сучасні механізми кадрової аналітики.

Італійська реформа державної служби також передбачала використання електронних баз даних для добору кадрів та управління вакансіями в режимі онлайн. Це забезпечило відкритість конкурсних процедур і спростило доступ до інформації для всіх кандидатів. У контексті цифровізації державного управління в Україні доцільно створити єдину електронну систему управління персоналом ДМС, яка включатиме автоматизовані модулі моніторингу кадрових показників, відстеження професійного зростання, контролю за ротацією кадрів і формування кадрового резерву.

Особливу увагу в Італії приділено професійній підготовці державних службовців, що здійснюється через Національну школу державного управління (Scuola Nazionale dell'Amministrazione). Вона формує стратегічне мислення, орієнтацію на результат і готовність до роботи в умовах реформ. Для України цей досвід може бути реалізований шляхом створення центру підготовки та розвитку людських ресурсів міграційної служби, який має забезпечувати навчання в галузях міжнародного права, конструктивних комунікацій з мігрантами, кібербезпеки, аналітичних методів обробки даних і кризового менеджменту.

Італійська кадрова система базується також на принципах прозорості, етичності та соціальної відповідальності, що регулюються спеціальними нормативно-правовими актами й колективними угодами між державою та профспілками. Держава розглядає держслужбовця не лише як виконавця, а як активного учасника соціального партнерства. Для України актуальним є запровадження етичного кодексу працівників міграційної служби, який регулюватиме поведінку в міжетнічних і міжнародних комунікаціях, попереджатиме прояви корупції та зміцнюватиме довіру громадян до держави (табл. 3.2).

Італійський досвід також демонструє ефективність мотиваційної системи на основі тарифікації, що враховує складність завдань, рівень відповідальності та результати роботи. Запровадження подібної системи в Україні дозволить забезпечити справедливу оплату праці співробітників ДМС,

підвищити їхню зацікавленість у якісному виконанні обов'язків і створити умови для кар'єрного зростання на основі досягнень, а не формального стажу.

Таблиця 3.2 – Узагальнення досвіду Італії для удосконалення управління людськими ресурсами Державної міграційної служби України

Аспект досвіду Італії	Сутнісний зміст підходу	Можливість застосування в Україні (ДМС)
Контрактна система державної служби	Найм працівників на основі цивільно-правових контрактів із визначеними термінами та результативними показниками	Запровадження контрактів у ДМС для підвищення відповідальності, ефективності та прозорості кадрових рішень
Департамент державного управління при Раді міністрів	Централізований орган координації кадрової політики, контролю ефективності та підбору персоналу	Створення кадрового хабу при ДМС для управління добором, навчанням і моніторингом кадрів
Електронна база даних державних службовців	Система управління персоналом і вакансіями онлайн, що підвищує відкритість та мобільність	Впровадження єдиної електронної HR-системи ДМС для автоматизації добору, оцінювання і ротації кадрів
Професійне навчання через Національну школу держуправління	Постійне підвищення кваліфікації службовців, розвиток управлінських і аналітичних компетенцій	Створення навчального центру ДМС з підготовки кадрів у сфері міграції, комунікацій і міжнародного права
Система тарифікації та мотивації	Оплата праці залежить від складності завдань, відповідальності та ефективності	Розробка диференційованої системи винагороди і стимулювання для співробітників ДМС
Соціальне партнерство і співпраця з профспілками	Коллективні угоди як механізм забезпечення соціального діалогу	Запровадження механізмів зворотного зв'язку між керівництвом ДМС і працівниками
Система етичного контролю та оцінювання ефективності	Регулярна оцінка діяльності службовців, дисциплінарна відповідальність і публічність результатів	Введення аудиту якості роботи і кодексу етики працівників ДМС

Джерело: складено авторкою на основі [7]

Крім того, в Італії активно функціонує система контролю за ефективністю діяльності чиновників, яка передбачає регулярні перевірки, оцінювання службових результатів і публічну відповідальність. Для Державної міграційної служби України це може бути реалізовано у формі постійного аудиту якості кадрової роботи, який поєднує самооцінку підрозділів і незалежну експертну перевірку.

Отже, італійський досвід реформування державної служби демонструє,

що ефективне управління людськими ресурсами базується на поєднанні гнучкості, професіоналізму, цифровізації та соціального партнерства. Використання цих підходів у системі Державної міграційної служби України дозволить створити сучасну модель кадрової політики, орієнтовану на результат, відповідальність і довіру громадян. Інноваційна кадрова система, побудована за італійськими принципами, сприятиме підвищенню ефективності роботи служби, зміцненню інституційної спроможності держави та інтеграції України до європейського управлінського простору.

Аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами у державному секторі, зокрема моделей Польщі, Швеції, Австрії та Італії, засвідчує, що ефективні зміни з системної точки зору потребують не лише адаптації окремих механізмів, а й формування нового стратегічного бачення розвитку державної служби в Україні. Прогрес у сфері кадрового управління можливий лише за умов цілісного підходу, який поєднує цифровізацію, етичність, професіоналізацію та децентралізацію кадрових процесів. Стратегічний план модернізації має орієнтуватися на формування гнучкої, прозорої й соціально відповідальної системи управління персоналом, що здатна реагувати на виклики післявоєнного відновлення держави. Переваги такої моделі полягають у зміцненні довіри громадян до інститутів влади, підвищенні ефективності управлінських рішень і створенні конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Водночас пошук нових шляхів організації державної служби передбачає інтеграцію міжнародних практик у національний контекст із урахуванням культурних, соціальних і політичних особливостей України. Цілісний підхід до відбудови країни повинен охоплювати не лише інфраструктурні чи економічні аспекти, а й глибоку трансформацію людського капіталу як основного ресурсу державного управління. Таким чином, використання кращих практик європейських держав у сфері управління людськими ресурсами стане фундаментом для створення сучасної, результативної та орієнтованої на громадянина системи державної служби в Україні.

3.2. Удосконалення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами державної міграційної служби України

Мотивація праці державних службовців розглядається як багатокомпонентна система впливів, спрямована на узгодження цілей працівника з цілями державної служби. У контексті ДМСУ мотивація має поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, сприяти розвитку лояльності, професіоналізму та корпоративної етики. Вона повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, соціальної відповідальності та підзвітності, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного управління.

Дослідження показують, що основними проблемами у системі мотивації персоналу ДМСУ є:

- низький рівень оплати праці, який не відповідає обсягу функціональних обов'язків і суспільній значущості служби;
- відсутність гнучкої системи преміювання та визнання досягнень;
- недостатній розвиток внутрішніх механізмів нематеріальної мотивації (професійне зростання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура);
- обмежені можливості кар'єрного просування для молодих фахівців;
- низький рівень психоемоційної підтримки та уваги до ментального здоров'я працівників.

Наведені чинники знижують привабливість державної служби як роботодавця, що в умовах загострення конкуренції з приватним сектором призводить до втрати висококваліфікованих кадрів і посилює проблему плинності персоналу.

Удосконалення системи мотивації праці державних службовців ДМСУ потребує запровадження інтегрованої HR-моделі, орієнтованої на розвиток персональної взаємодії. Нами пропонується реалізація таких напрямів.

По-перше, оптимізація матеріальної мотивації. Запровадження прозорої системи оплати праці, що передбачає збільшення частки фіксованого окладу

до 70-80% загальної заробітної плати та уніфікацію посадових окладів між територіальними підрозділами. Такий підхід сприятиме стабільності доходів, усуненню суб'єктивізму у преміюванні та підвищенню довіри працівників до керівництва.

По-друге, розвиток нематеріальної мотивації. Важливим є формування позитивного психологічного клімату, розбудова системи наставництва для нових співробітників, визнання професійних досягнень через моральне заохочення, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних програмах обміну досвідом. Особливу роль має відігравати корпоративна культура, орієнтована на командну роботу, взаємоповагу та сервісну етику.

По-третє, інституціоналізація функцій HR-менеджменту. Доцільним є створення структурного підрозділу з управління людськими ресурсами у центральному апараті та регіональних відділеннях ДМСУ, який здійснюватиме аналіз мотиваційних потреб, оцінку задоволеності персоналу, планування кар'єрного розвитку та моніторинг ефективності стимулюючих заходів. Цифровізація HR-процесів дозволить автоматизувати облік результатів діяльності, створити електронне портфоліо службовців, а також забезпечити прозорий контроль за нарахуванням винагород. Важливою також є психологічна та соціальна підтримка персоналу. До системи мотивації необхідно включити програми психологічної адаптації, управління стресом, менторські ініціативи та корпоративні заходи, спрямовані на формування почуття спільної місії та належності до організації.

Отже, удосконалення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами Державної міграційної служби України є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління. Сучасна модель мотивації має спиратися на поєднання економічних, організаційних і психологічних чинників, спрямованих на формування внутрішньої мотивації до служіння суспільству. Інтеграція принципів прозорості, справедливості та розвитку людського капіталу дозволить забезпечити стабільність кадрового складу, професійну компетентність і

довіру громадян до державних інституцій. Окремо варто зупинитися на питанні нематеріальної мотивації. Удосконалення нематеріальної мотивації в ДМС має передбачати реалізацію такого важливого напрямку, як розвиток системи внутрішнього визнання та відзнак за досягнення, тобто впровадження механізмів морального заохочення, таких як подяки, грамоти, відзнаки, що сприяють підвищенню самооцінки працівників та їхньої залученості.

Індивідуальні плани професійного зростання, а саме, створення персоналізованих траєкторій розвитку, що враховують кар'єрні амбіції та потенціал кожного співробітника. Формування комфортного психологічного клімату має полягати у забезпеченні сприятливого середовища для комунікації, співпраці та взаємоповаги в колективах. Постійне навчання та підвищення кваліфікації, організація тренінгів, семінарів, курсів сприятиме професійному розвитку та адаптації до змін.

Важливим аспектом є публічне визнання досягнень через корпоративні медіа, тобто висвітлення успіхів працівників у внутрішніх інформаційних ресурсах служби. Для реалізації зазначених напрямів доцільно впровадити визначені нами інструменти (рис. 3.1).

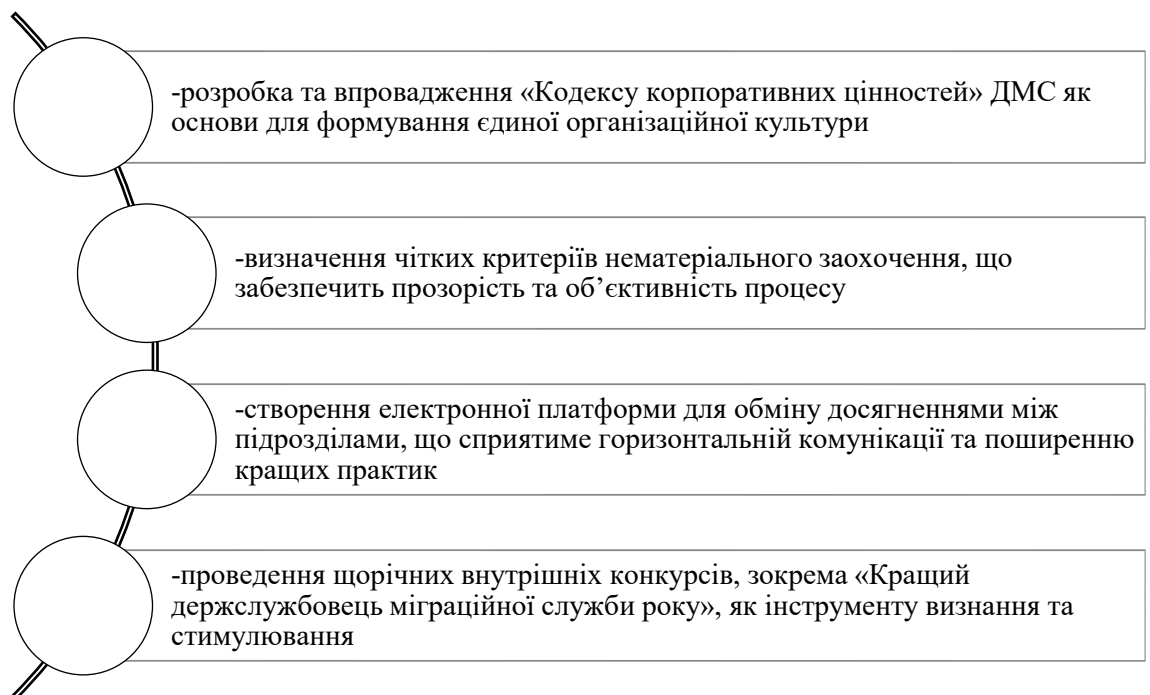


Рисунок 3.1 – Інструменти визнання досягнень держслужбовців

Джерело: складено авторкою

Особливої уваги потребує впровадження інституту менторства для молодих співробітників віком 20-28 років. Ефективний ментор повинен мати значний практичний досвід, здатність ділитися кейсами, надавати цінні поради та супроводжувати процес практичного навчання. Для оцінки ефективності менторських програм доцільно використовувати опитування як серед наставників, так і серед новачків, зокрема за допомогою інструментів типу PeoplePulse.

Додаткові інструменти нематеріальної мотивації – мовні клуби, конференції, тощо також підвищують рівень задоволеності працівників професійною діяльністю. Клуби з вивчення іноземних мов не лише підвищують загальну освіченість персоналу, а й сприяють виходу на нові міжнародні напрями діяльності. Ефективність забезпечується регулярністю занять (2-3 рази на тиждень), орієнтацією на бізнес-кейси та розвитком презентаційних навичок. Участь у професійних конференціях є інвестуванням у відвідування заходів із подальшим обміном знаннями всередині організації.

Одним із перспективних напрямів нематеріальної мотивації є створення внутрішнього книжкового клубу. Така ініціатива передбачає щомісячне колективне читання обраної книги, тобто професійних видань або художніх творів, з подальшим обговоренням ключових ідей та інсайтів. Цей формат сприяє розвитку критичного мислення та аналітичних здібностей; формуванню спільного інформаційного поля серед працівників; стимулюванню неформальної комунікації та обміну досвідом; посиленню командної згуртованості через елементи тимбілдингу та креативного брейнштормінгу.

Іншим важливим елементом нематеріальної мотивації є системне святкування значущих професійних подій, таких як завершення випробувального терміну, підвищення в посаді, річниця роботи в службі тощо. Практика визнання досягнень через символічні подарунки, вітальні сертифікати, промови з акцентом на внесок працівника у діяльність організації, має такі позитивні ефекти, як формування у працівника відчуття

значущості та визнання його внеску; зміцнення емоційного зв'язку між працівником і організацією; підвищення рівня лояльності та мотивації до подальшої професійної самореалізації та створення позитивного прикладу для інших членів колективу.

У таблиці 3.3 систематизовано запропоновані нами інструменти нематеріальної мотивації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та залученості персоналу ДМС України.

Таблиця 3.3 – Можливі інструменти нематеріальної мотивації у діяльності працівників Державної міграційної служби

№	Інструмент нематеріальної мотивації	Зміст та очікуваний ефект
1	Розвиток системи внутрішнього визнання	Впровадження моральних заохочень (подяки, грамоти, відзнаки) підвищує самооцінку працівників, зміцнює відчуття приналежності до організації.
2	Індивідуальні плани професійного зростання	Створення персоналізованих траєкторій розвитку відповідно до потенціалу і кар'єрних амбіцій службовців.
3	Формування комфортного психологічного клімату	Забезпечення атмосфери співпраці, взаємоповаги та відкритої комунікації у колективі.
4	Система постійного навчання	Організація тренінгів, семінарів, курсів для розвитку компетентностей і підвищення адаптивності до змін.
5	Публічне визнання досягнень	Висвітлення успіхів працівників у корпоративних медіа сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню мотивації.
6	Кодекс корпоративних цінностей	Формування спільних принципів, норм та цінностей для зміцнення єдиної організаційної культури.
7	Електронна платформа обміну досягненнями	Створення цифрового простору для горизонтальної комунікації, обміну досвідом і поширення кращих практик.
8	Конкурси «Кращий держслужбовець року»	Інструмент визнання професійних результатів, що стимулює здорову конкуренцію та підвищує продуктивність.
9	Менторські програми	Підтримка молодих працівників досвідченими наставниками, розвиток професійних навичок та корпоративної ідентичності.
10	Мовні клуби	Підвищення рівня освіченості, розвиток комунікативних і презентаційних навичок, орієнтація на міжнародне співробітництво.
11	Участь у конференціях та професійних заходах	Інвестування у розвиток знань і компетентностей, обмін досвідом між підрозділами.
12	Святкування професійних подій	Визнання досягнень через персоналізовані вітання, символічні подарунки та промови підвищує лояльність і мотивацію працівників.

Джерело: складено авторкою

Ефективне управління людськими ресурсами неможливе без формування нової системи цінностей, у центрі якої перебуває зміна мислення державних службовців, від орієнтації на формальне виконання обов'язків до усвідомлення власної ролі у досягненні стратегічних цілей організації. Реалізація комплексної системи нематеріальних стимулів сприяє відкритості до зовнішніх впливів, формуванню здатності адаптуватися до суспільних і технологічних змін, а також підвищує рівень довіри між керівництвом і персоналом. Особливим результатом таких трансформацій є зміцнення переконання працівників у важливості власного внеску в розвиток державної служби, підвищення почуття професійної гідності та відповідальності. Отже, нематеріальна мотивація виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й чинником глибоких культурно-психологічних змін у системі публічного управління.

Удосконалення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами Державної міграційної служби України має стати вагомим важелем підвищення ефективності публічного управління. Взаємопов'язані аспекти професійного розвитку, морального визнання та психологічного комфорту створюють основу для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів. Розвиток системи нематеріальної мотивації сприяє підвищенню внутрішньої мотивації до служіння державі, зміцненню командної єдності та формуванню довіри між працівниками та керівництвом. Запропоновані інструменти – від менторських програм до публічного визнання досягнень – забезпечують комплексний вплив на ціннісну орієнтацію персоналу. Такий підхід дозволить перетворити державну службу на конкурентоспроможного роботодавця, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації. Отже, удосконалення мотиваційної політики ДМС України має розглядатися як стратегічна інтелектуальна експертиза, що поєднує гнучке мислення, добросесність, соціальну відповідальність та внутрішню еволюцію кадрової системи.

ВИСНОВКИ

Логічним підсумком кваліфікаційної роботи стала розробка нового підходу до удосконалення управління людськими ресурсами в органах Державної міграційної служби України. Запропоновані теоретичні положення та методичні рекомендації можуть бути використані для розвитку сучасних засад кадрової політики, оптимізації процесів управління персоналом та формування ефективної системи мотивації, професійного розвитку і оцінювання працівників. Сформована концепція управління людськими ресурсами базується на принципах професіоналізму, відкритості, результативності та орієнтації на потреби громадян, що сприятиме підвищенню інституційної спроможності служби та якості надання адміністративних послуг. Основні, найбільш вагомі, результати, одержані в роботі, викладені нижче.

1. Вивчення теоретичних основ управління людськими ресурсами в сучасних умовах дало можливість констатувати, що наука та практика управління людськими ресурсами перебувають у стані глибокої трансформації, зумовленої впливом цифровізації, глобалізації та соціально-економічних викликів. Аналіз наукових підходів українських і зарубіжних дослідників свідчить про еволюцію парадигми управління персоналом, яка простежується від нормативно-адміністративної моделі до стратегічно-орієнтованої, людиноцентричної системи, заснованої на принципах сталого розвитку, етики та професіоналізму. Особливого значення набуває інтеграція технологічних інновацій (AI, Big Data, аналітики поведінки працівників) з гуманістичними аспектами управління, що формує концепцію «екосистеми управління людськими ресурсами». Такий підхід забезпечує баланс між ефективністю організації та збереженням гідності, доброчесності й мотивації працівників. В умовах воєнного стану та кризових ситуацій HR-управління у державному секторі набуває стратегічного характеру, оскільки воно визначає стійкість, адаптивність та ефективність публічної служби. Розвиток кадрового

резерву, формування етичних компетентностей і запровадження цифрових технологій управління кадрами є ключовими напрямками підвищення результативності державного управління.

2. Проведений аналіз сучасних технологій управління людськими ресурсами в державній службі дав можливість з'ясувати, що цифровізація кадрових процесів є ключовою умовою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління. Впровадження HRMIS, аналітики великих даних, штучного інтелекту й електронного урядування сприяє переходу від адміністративних до аналітично-орієнтованих моделей управління персоналом. Завдяки цим технологіям можна забезпечити оперативне прийняття рішень, оптимізацію ресурсів, розвиток компетентностей державних службовців та формування гнучкої, адаптивної кадрової системи публічної служби.

3. Аналіз зарубіжної практики управління людськими ресурсами переконує, що ефективність державної служби безпосередньо залежить від сформованої культури довіри, прозорості кадрових процесів і професійного позиціонування публічного сектору як конкурентного роботодавця. Реальний досвід Польщі, Швеції, Австрії та Італії відкриває факти про те, що поєднання чітких процедур добору з високими стандартами доброчесності забезпечує сталі результати кадрової політики. Професійний розвиток, інклюзивність рішень і HR-аналітика формують середовище, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей державного управління. Успішне позиціонування державної служби як відкритої, етичної та результативної інституції ґрунтується на балансові між соціальною відповідальністю, ефективністю й інноваційністю. Для України адаптація цих практик створює можливість формування стійкої кадрової системи, у якій досягнення професіоналізму поєднується з довірою громадян до інституцій влади, що є ключовою умовою модернізації публічного управління.

4. З'ясовано, що організаційно-інституційні засади діяльності Державної міграційної служби України в умовах європейської інтеграції

відображають поступовий рух держави до формування сучасної, ефективної та прозорої системи управління міграційними процесами. В умовах стабілізації системи державного управління особливого значення набуває раціональний підхід до реалізації політики у сфері міграції, який базується на чітких адміністративних процедурах, цифровізації процесів та підвищенні рівня міжвідомчої взаємодії. Орієнтація на європейські стандарти забезпечує гармонізацію українського законодавства з правовими нормами ЄС, що сприяє підвищенню інституційної спроможності та довіри до державних інституцій. У цьому контексті пріоритети ДМС визначаються не лише потребами внутрішнього розвитку, але й необхідністю інтеграції України до європейського правового простору, що передбачає зміцнення кадрового потенціалу, ефективну координацію із міжнародними партнерами та забезпечення захисту прав людини як основного принципу сучасної міграційної політики.

5. Аналіз довів, що система управління людськими ресурсами Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС України характеризується поступовим рухом до підвищення ефективності та професіоналізації кадрових процесів у контексті європейських стандартів публічного адміністрування. Особлива увага приділяється формуванню мотиваційної політики, що базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а також розвитку комунікаційної компетентності службовців. Водночас упровадження регулярного аудиту психологічного стану персоналу розглядається як інструмент підтримання стабільного соціально-психологічного клімату, профілактики емоційного вигорання й підвищення рівня відповідальності працівників. Службовці мають не лише виконувати посадові обов'язки, а й тримати рівень професійної культури, доброчесності та клієнтоорієнтованості, що безпосередньо впливає на імідж державної служби. Отже, кадрова стратегія Центрально-південного міжрегіонального управління ДМС спрямована на зміцнення інституційної спроможності, забезпечення етичних стандартів і створення адаптивної моделі

управління людським капіталом у державному секторі.

6. У роботі досліджено особливості кадрової політики та системи оплати праці Державної міграційної служби України в умовах економічно-турбулентних часів, що характеризуються потребою у стабільності, прозорості та підвищенні ефективності державного управління. Встановлено, що, попри впроваджені структурні зміни, рівень мотивації державних службовців залишається недостатнім через низьку відповідність оплати праці реальній складності виконуваних завдань і нерівномірність преміювання. Доведено, що продуктивна робота персоналу безпосередньо залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також від ефективної інформаційної підтримки кадрових процесів. Проаналізовано, що зменшення надбавок за вислугу років, нерівність доходів і відтік молодих фахівців свідчать про збереження дисбалансів у системі мотивації. Обґрунтовано необхідність комплексного реформування моделі оплати праці шляхом гармонізації фіксованої та варіативної складових, упровадження об'єктивних критеріїв оцінювання результатів діяльності та розвитку нематеріальних стимулів. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня професійної залученості, забезпеченню соціальної справедливості й формуванню стійкої системи управління людськими ресурсами в ДМС України.

7. У роботі обґрунтовано, що формування та підтримка середовища ефективного управління людськими ресурсами у державній службі України потребує поєднання європейських принципів професіоналізму, етичності та соціальної відповідальності з національними пріоритетами модернізації. Адаптація польського досвіду прозорості та соціального діалогу, шведської моделі децентралізації та відкритості, австрійського акценту на соціальних гарантіях і добросовісності, а також італійської системи гнучкого контрактного управління формує нові сенси розвитку державної служби як простору суспільної довіри. Реальні орієнтири для Державної міграційної служби України полягають у впровадженні цифрових HR-інструментів, підвищенні рівня етичного контролю та створенні сталої системи професійного навчання.

Такі кроки сприятимуть посиленню інституційної спроможності державних органів, формуванню сучасної кадрової культури та забезпеченню належного рівня публічної підзвітності. У підсумку, інтеграція кращих європейських практик сприятиме побудові ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина державної служби в Україні.

8. Авторкою визначено стратегічні підходи до вдосконалення мотивації праці державних службовців у системі управління людськими ресурсами Державної міграційної служби України, що ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників. Запропоновано інтегровану модель мотивації, спрямовану на підвищення професійної залученості, розвиток людського капіталу та формування етичної корпоративної культури. Бачення ситуації полягає у переході від формального виконання обов'язків до усвідомленого служіння суспільним інтересам, де ключовим стає психологічний комфорт, визнання досягнень і створення сприятливого комунікаційного середовища. Свіжі ідеї полягають у впровадженні нових нематеріальних інструментів стимулювання, а саме менторських програм, електронних платформ обміну досвідом, книжкових і мовних клубів, що підсилюють ціннісну ідентичність персоналу. Наголошено на важливості розвитку системи внутрішнього визнання, морального заохочення та персоналізованих траєкторій кар'єрного зростання як чинників формування довіри, професійної гідності та лояльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме утвердженню нової кадрової філософії, де мотивація стає інструментом підвищення ефективності, стабільності й авторитету державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, розроблених суб'єктами надання освітніх послуг та погоджених НАДС у 2024 році. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analitichni-zvit-2024.pdf>
2. Антонова О. (2023). Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. Аспекти публічного управління, Вип. 11(1). С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>.
3. Білецький М. Електронне врядування: шлях до цифрової трансформації держави. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 282 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu-19042024-0905.pdf> (дата звернення 22.10.2025 р.)
4. Білокудря, А., & Іванова, О. (2024). Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>
5. Ващенко, С., & Губенко, В. (2024). Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (8), 17-27. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
6. Відповіді на запитання, що надходили від служб управління персоналом щодо призначення осіб на посади державної служби під час воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/vidpovidi-na-zapitannya-shcho-nadhodili-vid-sluzhb-upravlinnya-personalom-shchodo>

7. Державне управління Італійської Республіки. https://epidruchniki.com/content/2130_136_derjavne_upravlinnya_italiiskoi_respybliki.html
8. Досвід Австрії для України. Інтерв'ю з учасницею програми «Молодь змінить Україну» Вікторією Старцевою. <https://bhfamily.org/dosvid-avstriyi-intervyu-z-uchasnytseyu-programy-molod-zminyt-ukrayinu-viktoriyeyu-startsevoyu/>
9. Зеркаль, А., & Щербача, Є. (2025). Управління персоналом державних установ: аналіз та оптимізація робочих процесів в системі внутрішнього контролю. Економіка та суспільство, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-60>
10. Карлссон Д. (2013). Рішення муніципальних парадоксів: виклики для шведів. Місцева політика і управління. № 50. 15-49.
11. Комунікаційний стандарт. <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom/komunikacijnij-standart.html>
12. Конкурси на держслужбу повертаються: законопроект рекомендовано прийняти за основу. <https://kadroland.com/news/5738-konkursi-na-derzsluzbu-povertayutsya-shho-peredbacaje-novii-zakonoprojekt-uryadu>
13. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Майстренко К.М. Механізми управління персоналом у системі публічної служби України. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2022. №3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-8147>.
15. Маргасова В.Г. Феноменологія управління людськими ресурсами на державній службі в науковому дискурсі та особливості теоретичної концептуалізації. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том34. (73). №6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/20>.

16. Микола Єрема, Алла Борисенко. Прийом на державну службу під час війни. URL: <https://zakon.isu.net.ua/news/545415-pryyom-naderzhavnu-sluzhbu-pid-chas-viyny>

17. Немченко, Т. А., & Дивизинюк, Б. М. (2024). Довіра як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу суспільства в умовах інноваційних змін. Академічні візії, (37). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1544>

18. Немченко, Т. А. ., & Дивизинюк, . Б. М. . (2025). Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. Академічні візії, (41). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1823> (дата звернення: 04.11.2025).

19. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 2. Т. 33 (72). С. 111-118. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18> (дата звернення: 03.11.2025).

20. Попри збільшення видатків на оплату праці державних службовців, результату реформи держслужби не досягнуто: висновки аудиту. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2825>

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

22. Прийом на державну службу під час війни URL: <https://zakon.isu.net.ua/news/545415-pryyom-na-derzhavnu-sluzhbu-pid-chas-viyny>

23. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

24. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20 вересня 2023 року № 3384-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Text>

25. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

26. Про громадянство: Закон України від 18 січня 2001 року № 2235-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text>

27. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n669>

28. Решетняк, О., & Шликова, В. (2025). Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>

29. Руснак, А. (2024). Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Аспекти публічного управління, 12(3), 45-49. <https://doi.org/10.15421/152436>

30. Семикіна, М., Дмитришин, Б. ., Савеленко, Г. ., & Коваль, Л. . (2024). Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічні візії, (28). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>

31. Сорокіна, Н. (2023). Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. Аспекти публічного управління, 11(1), 20-25. <https://doi.org/10.15421/152303>

32. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticnii-zvit-op-2024-na-sait.pdf>

33. Сторожук О.В. (2024). Соціально-трудоий потенціал регіону і міграційна мобільність молоді: тенденції та наслідки взаємовпливу. Академічні візії. №38. С. 1-8. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1600>

34. Сторожук О.В., Заярнюк О.В., Кашульська І.В. Ефективна комунікаційна стратегія та інтеграція цифрових технологій у контексті сталого розвитку держави. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. 586 с. С. 439-443 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415>.

35. Сторожук, О. (2024). Збереження соціально-трудоого потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191>

36. Сторожук, О., Немченко Т., & Заярнюк, О. (2024). Мотиваційні важелі розвитку соціально-трудоого потенціалу регіону та активізація міграційної мобільності молоді. Економіка та суспільство, (70). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5300>

37. Темпи міграції українців за кордон у 2025 році сповільнилися – дані ООН та ДПСУ. URL: <https://agroreview.com/content/tempy-migracziyi-ukrayincziv-kordon-2025/>

38. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/

39. Хрущ С. В. (2019). Зарубіжний досвід розвитку інституту територіальних громад на прикладі республіки Польща та можливості його запровадження в Україні. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року,

Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г. В. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В. 276-279.

40. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>

41. Чуловська О. 14 зарплат на рік та довіра до дипломів: особливості роботи в Австрії. URL: <https://happymonday.ua/osoblyvosti-roboty-v-avstriyi>

42. Швець, К. (2022). Компаративний аналіз моделей публічної політики ліберальних демократій на прикладі Швеції та Норвегії. Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках, 5(2), 173-182. <https://doi.org/10.15421/342233>