

**Міністерство освіти і науки України
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Варшавський університет природничих наук
Інститут економіки та фінансів
Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування
Варшава, Республіка Польща**



**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
ЕКОНОМКО-ПРАВОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ
Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції**

30 травня 2024 року

**ЗАПОРІЖЖЯ
2024**

**Міністерство освіти і науки України
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Варшавський університет природничих наук
Інститут економіки та фінансів
Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування
Варшава, Республіка Польща**

**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ТАУПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ**

Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

30 травня 2024 року

Запоріжжя

2024

УДК [005+33+34+35+36+62+63](063)

Т 13

Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол №10 від 28 травня 2024 р.)

Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: *матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.)* / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2024. 259с.

В збірці, за результатами науково-практичної конференції, розглянуті теоретичні та практичні питання соціальних, економічних, управлінських, правових, господарських основ розвитку суспільства, досліджено проблеми формування ефективної системи менеджменту, проаналізовано глобалізаційний вплив сучасних викликів на розвиток суспільства, обґрунтовані перспективи подальшого його розвитку.

Представлений матеріал буде цікавим для спеціалістів виробничих організацій, фінансових, банківських, промислових установ, освітніх закладів, науковців, викладачів, аспірантів, студентів.

В авторській редакції. Редакція не несе відповідальності за зміст представлених робіт.

© ТДАТУ, 2024

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова організаційного комітету:

Кюрчев С. В. – д.т.н., професор, ректор Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного

Заступники голови організаційного комітету:

Панченко А. І. – д.т.н., професор, проректор з наукової роботи, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Колокольчикова І. В. – д.е.н., професор, декан факультету економіки та бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Плотніченко С. Р. – к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

Члени організаційного комітету:

Нехай В. В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Міхал Роман – доктор економіки, професор кафедри туризму, соціальних комунікацій та консалтингу Варшавського університету природничих наук. Інститут економіки та фінансів. Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування, Польща;

Ортіна Г. В. – д.н.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Пйотр Габрйончик – Ph.D., доцент Варшавського університету природничих наук. Інститут економіки та фінансів. Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування, Республіка Польща;

Горбова Н. А. – к.п.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Розуменко С. М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Агєєва І. В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Кравець О. В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Вороніна Ю. Є. – к.н. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Єфіменко Л. М. – к.н. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Сидоров Я. О. – к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

Редакційна колегія:

Нехай В. В. – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного (загальна редакція);

Плотніченко С. Р. – к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Розуменко С. М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

ЗМІСТ



Секція № 1. Менеджмент

Ірина Агеєва	МЕНЕДЖМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ	12
Валентин Власенко, Юлія Калатур	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	15
Ірина Гречана, Денис Гусак, Роман Гриценко	УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	20
Віктор Григоренко	СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ	23
Вероніка Давиденко	ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІНЖИНІРИНГ ПІДПРИЄМСТВА	26
Олександр Доновський	КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	30
Катерина Іщенко	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ОСНОВНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ	33
Шаміль Крутков	УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ	36
Марко Кудрін, Михайло Ломпей, Дмитро Архіпов	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	39
Єлизавета Могуренко	ІТ-МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ У 2024 РОЦІ	42
Вікторія Нехай	МЕНЕДЖМЕНТ МИСЛИВСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ	46
Кирило Петров	ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	49
Оксана Полінкевич	СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	52
Ростислав Созанський	ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	55

Владислав Хамідуллін, Дмитро Шульдінгер, Олена Мокієнко	ПОЄДНАННЯ ФУНКЦІЙ МАРКЕТИНГУ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	58
--	---	-----------

Секція № 2. Публічне управління та адміністрування

Євген Богословський	СОЦІАЛЬНО — ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ	63
Тетяна Булгакова	ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ АДМІНПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ	65
Олексій Булгаков	РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	68
Юлія Вороніна	РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ ТА СВІДОМОСТІ ГРОМАДЯН	74
Людмила Єфіменко	ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	77
Павло Кульчицький	МЕХАНІЗМИ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	80
Олег Кучер	SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ	85
Сергій Лаврінєнко	МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ	92
Дмитро Лещенко	ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОЇ АГРЕСІЇ НА ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ	95
Сергій Мороз	СУЧАСНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ОСНОВІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН	98
Ганна Ортіна	МОЛОДЬ ЯК НАЙЦІННІШИЙ ТА УНІКАЛЬНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ СПІЛЬНОТИ	101
Владислав Підлісний	МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	107
Олександр Саєнко	КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	113
Микита Сакун	ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	116

Альона Семенюк	ВПЛИВ ІІ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ СЕКТОРУ ГРОМАДСЬКИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ	122
Олексій Симоненко	РОЛЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ	126
Роман Федотов	ЗАПРОВАДЖЕННЯ РІЗНИХ ФОРМ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	129
Едгар Щербаков	МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ (МІСЦЕВОМУ) РІВНІ	132
Юлія Щур	ТЕХНОЛОГІЯ SMART-CITY В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	135



Секція № 3. Економіка

Олександра Кисловська	СУТНІСТЬ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	138
Оксана Лисак	ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	141
Микита Пугач	ЗМІСТ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МОДЕЛІ П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ ПОРТЕРА	145
Олександр Турський	МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ, ЕКОЛОГІЧНОЇ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	149



Секція № 4. Право

Віталій Безменов	ПРАВОВІ УМОВИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ В НОВІТНІХ УМОВАХ	152
Наталя Горбова	НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ	156
Наталя Горбова	КОНСТИТУЦІЙНІ МЕЖІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ	159

Яна Жданюк	ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ СТАДІЇ ПІДГОТОВКИ СПРАВИ ДО СУДОВОГО РОЗГЛЯДУ – ПІДГОТОВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В ЦИВІЛЬНИХ СПРАВАХ	163
Дмитро Каменський	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЗНИЩЕННЯ АБО ПОШКОДЖЕННЯ ОХОРОНЮВАНИХ ДЕРЖАВОЮ ТЕРИТОРІЙ ТА ОБ'ЄКТІВ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНОГО ФОНДУ: ТРЕНДИ ЗАКОНОТВОРЧОСТІ	165
Шаміль Шарафаддін Огли Крутков	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	171
Данійл Лапочкін	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ	175
Руслана Половинкіна	ПРАВОВІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ ЄВІДНОВЛЕННЯ	179
Ярослав Сидоров	ЗНАЧНІ ПРАВОЧИНИ ТА ПРАВОЧИНИ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНІСТЮ ТОВ: АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧИХ ОБМЕЖЕНЬ	182



Секція № 5. Туризм та готельно-ресторанна справа

Сергій Бордюжа	МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	189
-----------------------	---	-----



Секція № 6. Підприємництво та біржова діяльність

Лариса Болтянська	РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	193
Аліна Водяницька	НОВІТНІ ТРЕНДИ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	197
Павло Сніжко, Вадим Козка	ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ	200
Анастасія Фіріч	ВАЖЛИВІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІМІДЖЕЛОГІЇ ТА МІФОЛОГІЇ В РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	203
Христина Чепеленко	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ : ПОНЯТТЯ ТА КОМПОНЕНТИ	206



Секція № 7. Облік і оподаткування

Юлія Біла	ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ БІОМАСИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	211
Анна Костякова	ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ОБЛІК, КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПРИ ПЕРЕХОДІ НА МСФЗ	213



Секція 8. Фінанси, банківська справа та страхування

Світлана Кучеркова	ФУНКЦІОНУВАННЯ ОТГ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЇХ РОЗВИТКУ	218
Катерина Ниценко	ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ	224
Анастасія Шкіндер	ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ	227



Секція 9. Сільське господарство та агропереробна промисловість

Сергій Єрмаков, Павло Потапський, Сергій Олексійко	ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ НА ЕТАПАХ СТВОРЕННЯ ПЛАНТАЦІЙ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ВЕРБИ	230
Олександр Орманжи	УПРАВЛІННЯ ТВАРИННИЦТВОМ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	236
Зоя Пустова, Наталія Пустова, Чеслав Новак	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА У СВІТІ І УКРАЇНІ	239



Секція 10. Інженерія та технології

Володимир Дідур, Ольга В'юник	ЗАСТОСУВАННЯ КАСТОРОВОЇ ОЛІЇ В ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ	243
--	--	------------



Секція 11. Інструменти підтримки соціальної сфери

Альбіна Москаленко	ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЛІКУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	250
Альбіна Абубекерова	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УКРАЇНІ	254

Список використаних джерел

1. Коваль Г. В. Розвиток державної молодіжної політики: теорія, методологія, механізми реалізації: монографія. Київ, 2013. 432 с.
2. Коляка І. В. Молодіжний рух як об'єкт наукового дослідження. *Вивчення молоді на сучасному етапі: питання методології і методики*. матер. наук.-практ. конференції (Київ, 11–13 жовтня 1996 р.). Київ, 1996. С. 23.
3. Ортіна Г. В, Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66-74.
4. Ортіна Г. В, Трусова Н. В. Управління безпекою особистості як парадигма сталого розвитку гендерно-орієнтованого бюджетування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 31-37.5.
5. Офіційний сайт Запорізької міської ради// <https://zp.gov.ua/uk> (дата звернення 21.05.2024).



Владислав Підлісний, здобувач 11 МБ магістратури публічного управління та адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,

Ганна Ортіна, д.н.держ.упр., професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Найбільша роль у системі ознак, які характеризують демократичну правову державу, належить публічній службі. Це можна пояснюється тим, що конституційно фіксовані наміри й цілі держави, її функціональні та

організаційні структури, правові процедури та інші елементи і взаємозв'язки починають діяти та впливати на суспільне життя тоді, коли вони реально поєднуються з кадровим потенціалом держави, наповнюються його думками й енергією, знаннями і волею.

Одним із головних чинників високоефективної трудової діяльності публічних службовців є мотивація праці. Визначальною передумовою ефективного управління кадрами є становлення сприятливої організаційної культури, а також створення належних умов для праці, балансу роботи, приватного життя. Та головним все ж лишається професіоналізм, злагоджена командна робота, етика поведінки, служіння державі та суспільству, професіоналізм службовців. Важливим та необхідним є визнання рівності усіх працюючих в установі. Співпраця керівників та інших працівників повинна будуватися на довірі, взаємній підтримці, визнанні внеску кожного у досягнення всіх цілей та завдань, що стоять перед установою. Стабільність держави полягає в ефективності публічного управління. Але та публічна служба, яка існує на теперішній час, не забезпечує якісного виконання своїх обов'язків. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб публічного службовця, а також правильного використання стимулів до праці.

Поняття „мотив” (від лат. *moveo* – рухати, штовхати) означає спонукання до діяльності, спонукальну причину дій і вчинків (тобто те, що примушує людину до дій). Суб'єкта можуть спонукати до певної діяльності різні мотиви: інтерес до змісту та прониесу діяльності, почуття обов'язку перед суспільством, прагнення до самоствердження тощо.

Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.

Мотиви є відносно стійкими рисами (проявами, атрибутами) особистості. Коли ми стверджуємо, що певній людині притаманний пізнавальний мотив, то мається на увазі, що в багатьох ситуаціях вона виявляє інтерес до змісту і процесу діяльності, або пізнавальну мотивацію.

Однак мотивація – це не лише мотиви, а й ситуативні фактори (вплив різних людей, специфіка діяльності й ситуації тощо). Ситуативні фактори є досить динамічними, мінливими, що створює значні можливості впливу на них і на активність у цілому. Інтенсивність актуальної мотивації залежить від сили мотиву й інтенсивності ситуативних детермінант мотивації.

В літературі є багато визначень мотивації, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її

поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація публічних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям публічних службовця.

Мотивація – це процес свідомого вибору публічним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб службовця, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Публічний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати публічного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше.

Мотивація праці публічних службовців формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають

її спосіб життя.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Зв'язок мотивації з результатами праці опосередкований природними здібностями і набутими навичками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності службовця.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато керівників у сфері публічного управління працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Безперечно, кожний публічний службовець має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте він хоче досягти перспективного росту, самоутверджуватись, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як зі змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією публічного службовця. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням службовця обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною [3].

В соціопсихічній теорії мотивації Елтон Мейо надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Для вивчення мотивів публічних службовців необхідно визначити їх ієрархію. Ієрархія мотивів не є абсолютно стабільним мотиваційним комплексом, вона змінюється з часом. Ця мінливість залежить також від віку, сімейного стану, матеріального становища, рівня освіти, від посади службовця. Тобто ієрархія мотивів є досить динамічною, але, незважаючи на цю динамічність, кожному службовцю притаманна відносна стабільність ієрархії мотивів [2].

Діяльність публічних службовців визначається не окремим мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс. Публічний службовець здатний впливати на свої мотиви, посилювати або послаблювати їх дію, при цьому деякі мотиви можуть бути основними, а інші – виконувати

функцію додаткової стимуляції.

Абрахам Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням серії потреб, вибудованих ієрархічно чи у вигляді піраміди з п'яти широких груп. У зростаючому порядку це: фізіологічні чи базові потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби в повазі, потреба самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал.

Теорія потреб А. Маслоу – одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію публічного службовця до праці і як надати публічному службовцю можливості для задоволення своїх потреб.

Один з важливих висновків, який об'єднує всі ці вище викладені теорії, це те, що результативна праця завжди веде до задоволеності самого публічного службовця.

Слід відмітити, що стимулюючий фактор ефективності праці може визначатися суспільними, колективними та особистими інтересами самого публічного службовця. Вони взаємопов'язані, тому що реалізація суспільних інтересів є основою задоволення колективного інтересу, а реалізація колективного інтересу веде в свою чергу до задоволення особистого інтересу. Їх не слід протиставляти та переоцінювати. Історичний досвід свідчить про те, що як абсолютизація суспільного інтересу та недооцінка особистого інтересу службовця, так і переоцінка особистого інтересу знижують стимулюючу ефективність факторів та не спонукають до підвищення свого професійного рівня.

При використанні тієї чи іншої теорії необхідно знати, якими мотивами керується той чи інший службовець. Одним із основних мотивів у діяльності публічних службовців є мотив самоствердження, почуття власної гідності, намагання самоствердитись у суспільстві, почуття власної значущості стимулює до активнішої діяльності. Це особливо є актуальним для молодих спеціалістів. Тому важливими заходами мотивації для них на цьому етапі можуть бути:

- налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях: вертикальному і горизонтальному;
- організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи;
- колективне обговорення планів і заходів організації;
- перехресне навчання службовців і ознайомлення їх з роботою, яка виконується в інших відділах [1].

На сьогоднішній день в Україні створена система професійного розвитку службовців, але вона потребує удосконалення. Стимулюючим фактором в підвищенні свого професійного розвитку є насамперед вимоги до громадян, які претендують на ту чи іншу посаду у сфері публічного управління.

Згідно із Законом України „Про державну службу”, державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, як правило, не рідше одного разу на п’ять років. Результати навчання й підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі [4].

Головною умовою професіоналізації публічної служби і мотивації публічних службовців є гідна оцінка їх заслуг у процесі розвитку службової кар’єри. Ця оцінка відбувається шляхом встановлення відповідної системи оцінювання, яка дозволяє приймати рішення щодо кар’єри на основі справедливої оцінки якостей і професійних досягнень працівників та забезпечує просування працівників лише за умови об’єктивного визнання їх компетенції [3].

Дискусійним є питання стосовно встановлення заробітної плати і премії лише у відповідності до сталих критеріїв (вислуга років, ранг тощо) абсолютно без врахування професійних якостей публічного службовця, досягнутих в роботі результатів, без його мотивації, можливо доцільним є запровадження процентного співвідношення між оплатою праці і заслугами з метою підвищення мотивації службовців. Процес справедливого розподілу надбавок до заробітної плати можливий лише за умови об’єктивізації процедури атестаційної оцінки публічних службовців.

Ефективним методом стимулювання персоналу до роботи є інформування його про те, що чекає від нього керівництво установи. Кожний публічний службовець відчуває потребу того, щоб те, що він робить, було позитивно чи негативно оцінено. Це дозволяє йому корегувати свою діяльність.

Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар’єрному розвитку публічних службовців. Вона включає: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об’єктивну і справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи;

почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом організації.

Отже, в цілому підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання публічних службовців за допомогою мотивації відіграють значну роль у системі публічного управління, стимулюють до сумлінної та ініціативної праці публічних службовців, що призводить до покращення суспільних відносин у нашій державі.

Список використаних джерел

1. Малиновський В. Я. Державна служба : теорія і практика : навч. посібник. Київ: Атіка, 2019. 160 с.
2. Мартиненко В. Нова парадигма публічного управління – об'єктивний імператив ХХІ століття (теоретико-методологічний аспект). *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 3 (7). С.4-16.
3. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. *Вісник УАДУ*. 2022. № 4. С. 464-470.
4. Ортіна Г. В, Трусова Н. В. Управління безпекою особистості як парадигма сталого розвитку гендерно-орієнтованого бюджетування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2 (48). С. 31-37.5.
5. Ортіна Г. В. Закономірності економічної нестабільності в умовах четвертої інформаційної революції. *Вісник національного університету цивільного захисту України*. 2021. №. 2 (15). С. 32–43.



Олександр Саєнко, 11 МБПУ,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного

КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сьогодні перед Україною стоять проблеми,

Наукове видання

**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ**

Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

30 травня 2024 року

м. Запоріжжя

Головний редактор - **Нехай В. В.**, д. е. н., професор, кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Редакційна колегія:

Плотніченко С. Р. – к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Розуменко С. М. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Електронне видання

Формат 60*84/16

Умовні друковані аркуші: 12,8

