

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис) (ініціали та прізвище)
«16» __ червня 2026 _ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис) (ініціали та прізвище)
«16» __ червня 2026 _ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «*МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ*»

Здобувач вищої освіти: _____

(підпис)

Головацький Данііл Андрійович

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____

(підпис)

к.держ.упр., доцент Заїка О.В.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

факультет економіки та бізнесу

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис) *Вороніна Ю.Є.*
(ініціали та прізвище)

«19» __ вересня 2025 __ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис) *Плотніченко С.Р.*
(ініціали та прізвище)

«19» __ вересня __ 2025 __ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача вищої освіти

Головацького Данііла Андрійовича

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:

«Мотивація діяльності органів публічної влади»

науковий керівник роботи Заїка Олена Вікторівна к.н.держ.упр., доцент
затверджені наказом ректора університету від 15 вересня 2025 року № 481-с

2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи 12 червня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.

4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методологічні основи мотивації діяльності органів публічної влади; Розділ 2. Сучасний стан та напрями вдосконалення мотивації діяльності органів публічної влади в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці, 6 мал.

6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ РОБОТИ	24.09.2025	
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи мотивації діяльності органів публічної влади	04.03.2026	
3	Розділ 2 Сучасний стан та напрями вдосконалення мотивації діяльності органів публічної влади в Україні	22.05.2026	
4	ПЕРЕВІРКА НА ПЛАГІАТ	06.06.2026	
5	ПОПЕРЕДНІЙ ЗАХИСТ РОБОТИ НА КАФЕДРІ	16.06.2026	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Д.А.Головацький
(ініціали та прізвище)

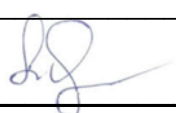
Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи


(підпис)

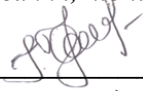
О.В.Заїка
(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«16» червня 2026 року**
до захисту допущено

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

4. Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

 С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «16» червня 2026 р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1. Сутність та зміст мотивації у системі публічного управління.....	7
1.2. Теорії мотивації та їх застосування у публічній службі	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення мотивації діяльності органів публічної влади	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ....	39
2.1. Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації у публічній службі	39
2.2. Проблеми мотивації державних службовців в сучасних умовах.....	48
2.3. Напрями вдосконалення системи мотивації діяльності органів публічної влади на основі зарубіжного досвіду та цифрових технологій	63
Висновки до розділу 2.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні питання забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади набуває особливої ваги. Зростання вимог до якості управлінських рішень, підвищення ролі державних інституцій у соціально-економічному розвитку та необхідність забезпечення належного рівня публічних послуг зумовлюють потребу у формуванні дієвих механізмів управління персоналом у публічному секторі.

Важливе місце у цьому процесі займає мотивація діяльності державних службовців як системоутворюючий елемент ефективного функціонування органів влади. Саме рівень мотивації визначає продуктивність праці, якість виконання службових обов'язків, ступінь відповідальності та зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей держави. У зв'язку з цим формування сучасної та збалансованої системи мотивації є необхідною передумовою підвищення ефективності публічного управління.

Водночас сучасна система мотивації у публічному секторі України характеризується наявністю низки проблем, серед яких варто виділити недостатній рівень матеріального стимулювання, обмежені можливості професійного зростання, формалізований характер оцінювання результатів діяльності, а також вплив корупційних ризиків. Додатковими викликами є функціонування держави в умовах воєнного стану, що посилює навантаження на органи влади та вимагає підвищення ефективності управлінських рішень за обмежених ресурсів.

Попри зазначені труднощі, спостерігається поступове впровадження сучасних підходів до управління персоналом у публічному секторі, зокрема орієнтація на результат, розвиток цифрових технологій, запровадження нових інструментів оцінювання ефективності (KPI), а також посилення ролі нематеріальних стимулів. Це створює передумови для формування більш ефективної та прозорої системи мотивації діяльності органів публічної влади.

Теоретичний базис дослідження мотиваційних процесів сформувався в межах класичних і сучасних напрямів управлінської думки. Значний внесок у розроблення змістовних і процесуальних теорій мотивації зробили провідні зарубіжні науковці, зокрема Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Клейтон Альдерфер, які досліджували мотивацію крізь призму потреб людини.

Особливого значення у сфері публічного управління набуває концепція мотивації публічної служби (Public Service Motivation – PSM), розроблена такими дослідниками, як Джеймс Перрі, Лоїс Вайз та Герт Хондегем. У межах цього підходу обґрунтовується специфічна природа мотивації державних службовців, яка ґрунтується не лише на матеріальних стимулах, а й на цінностях служіння суспільству, альтруїзмі та орієнтації на публічний інтерес.

Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження проблем мотивації, кадрової політики та ефективності діяльності органів публічної влади здійснили О. Андрійко, М. Білинська, В. Бакуменко, В. Куйбіда, Г. Леліков, Н. Нижник, О. Олуйко, С. Серьогін, С. Хаджираддева, та інші. У їхніх працях розглядаються теоретико-методологічні засади державного управління, питання професіоналізації публічної служби, формування мотиваційних механізмів та підвищення ефективності діяльності державних службовців.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, окремі аспекти мотивації у публічному секторі залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання адаптації сучасних мотиваційних підходів до умов функціонування української системи публічного управління, а також оцінки ефективності існуючих мотиваційних механізмів у контексті адміністративних реформ, євроінтеграційних процесів та викликів воєнного часу. Це обумовлює актуальність обраної теми дослідження та необхідність її комплексного наукового осмислення.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є комплексне дослідження мотивації діяльності органів публічної влади як чинника підвищення

ефективності публічного управління та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Об’єкт дослідження – процес функціонування органів публічної влади у системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми та інструменти мотивації діяльності органів публічної влади та їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність та зміст мотивації діяльності органів публічної влади в системі публічного управління;
- узагальнити основні теоретичні підходи до мотивації та визначити особливості застосування сучасних теорій мотивації у сфері публічної служби;
- дослідити нормативно-правове забезпечення мотивації діяльності органів публічної влади в Україні;
- охарактеризувати інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації, що використовуються у системі публічної служби;
- виявити основні проблеми мотивації державних службовців у сучасних умовах та оцінити їх вплив на ефективність діяльності органів публічної влади;
- проаналізувати зарубіжний досвід мотивації персоналу в системі публічного управління та визначити можливості його адаптації в Україні;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації діяльності органів публічної влади на основі зарубіжного досвіду, цифрових технологій та сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, методи аналізу і синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до мотивації; системний метод – для дослідження мотивації як складного елементу публічного управління; порівняльний метод – для аналізу зарубіжного досвіду; статистичний метод – для оцінки ефективності мотиваційних механізмів; метод узагальнення – для

формування висновків і пропозицій; нормативно-правовий метод – для аналізу законодавчого забезпечення.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових підходів до розуміння мотивації діяльності органів публічної влади як важливого чинника ефективності управління.

Методичне значення полягає у систематизації сучасних інструментів мотивації та узагальненні підходів до їх застосування у публічному секторі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами публічної влади для підвищення ефективності діяльності, удосконалення кадрової політики, а також формування сучасної системи мотивації державних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та зміст мотивації у системі публічного управління

У сучасних умовах розвитку публічного управління ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності органів публічної влади відіграє людський фактор. Саме від рівня професіоналізму, відповідальності та зацікавленості державних службовців залежить якість прийняття управлінських рішень, результативність реалізації державної політики та рівень задоволення суспільних потреб. У цьому контексті особливого значення набуває мотивація як базовий механізм, що визначає спрямованість та інтенсивність трудової діяльності персоналу в системі публічного управління.

Мотивація виступає складною багаторівневою категорією, яка охоплює як внутрішні психологічні спонуки особистості, так і зовнішні стимули, що впливають на її поведінку. Вона є визначальним чинником формування активності людини, забезпечуючи зв'язок між потребами, цілями та результатами діяльності.

У науковій літературі поняття мотивації трактується неоднозначно: з одного боку, як сукупність мотивів, що визначають поведінку індивіда, з іншого – як динамічний процес формування та реалізації спонукань до дії.

Ключовим елементом мотиваційного механізму є мотив, який слід розглядати як внутрішню рушійну силу, що спонукає людину до певної діяльності. Мотив формується на основі усвідомлених або неусвідомлених потреб і виступає своєрідним посередником між внутрішнім станом особистості та її зовнішньою поведінкою. При цьому важливо розмежовувати

поняття «мотив» і «мета»: якщо мотив визначає причину дії, то мета відображає бажаний результат, на досягнення якого спрямована діяльність. У мотивах безпосередньо відображаються потреби людини, які можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер [1].

Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити різні трактування сутності мотиву і мотивації. Зокрема, мотив може розглядатися як психічний стан або внутрішня спонука до дії, що має мінливий характер, або як свідомо усвідомлена причина поведінки, яка проявляється у формі прагнень, інтересів і емоційних переживань. Відповідно, мотивація визначається або як сукупність взаємопов'язаних мотивів, що формують поведінку особистості, або як цілісна система факторів, яка включає потреби, інтереси, цінності, установки та стимули [1].

Зміст мотивації розкривається через її структуру, що включає такі взаємопов'язані елементи, як потреби, інтереси, мотиви, стимули та цілі. Потреби виступають вихідною ланкою мотиваційного процесу, оскільки саме вони формують внутрішню необхідність у певних діях. Інтереси конкретизують спрямованість потреб, мотиви забезпечують внутрішнє спонукання до діяльності, стимули виступають зовнішніми факторами впливу, а цілі визначають кінцевий результат діяльності. Таким чином, мотивація є процесом переходу від усвідомлення потреб до практичної реалізації відповідних дій.

Важливим аспектом дослідження є класифікація видів мотивації. У науковій літературі традиційно виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація пов'язана із змістом самої діяльності та базується на інтересі, самореалізації та задоволенні від виконання роботи. Зовнішня мотивація, навпаки, обумовлена впливом зовнішніх факторів, таких як матеріальне заохочення, соціальне визнання або адміністративний контроль [1].

Окрім цього, розрізняють позитивну мотивацію, що ґрунтується на системі винагород, та негативну, яка базується на санкціях і покараннях.

Також доцільно виокремлювати стійку мотивацію, що формується на основі глибинних потреб і не потребує постійного підкріплення, та нестійку, яка залежить від регулярного стимулювання.

Особливу увагу слід приділити групам мотивів, які визначають поведінку особистості. До простих мотивів відносять базові спонукання, такі як бажання та потяги; до складних – інтереси, переконання та ідеали; до ситуативних – емоційні стани, звички та афекти. Саме поєднання різних груп мотивів формує індивідуальну модель поведінки працівника та визначає його реакцію на управлінські впливи.

Специфіка мотивації у системі публічного управління полягає у її відмінності від мотивації в приватному секторі. Якщо у бізнес-середовищі домінують економічні стимули, то в публічній сфері значну роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема суспільна значущість діяльності, відповідальність перед громадянами, стабільність зайнятості, а також можливість реалізації публічних інтересів. У цьому контексті мотивація державних службовців має комплексний характер і поєднує як матеріальні, так і ціннісні компоненти.

Подальше поглиблення розуміння мотивації потребує звернення до психологічних підходів, у межах яких поняття «мотив» і «мотивація» отримали різні інтерпретації. У науковій думці мотив розглядається як внутрішній чинник, що визначає спрямованість і характер поведінки особистості. Зокрема, у працях Wendy Wood мотив трактується як поєднання когнітивних та емоційних компонентів, де уявлення формують основу поведінки, а емоції виступають рушійною силою її реалізації. При цьому ключове значення надається саме емоційній складовій, оскільки вона безпосередньо пов'язана з актуалізацією потреб як первинного джерела активності людини [2].

Інший підхід представлений у роботах Лідія Божович, де мотив визначається як усвідомлена причина поведінки, що зумовлює вибір напрямку дій та вчинків особистості. У цьому контексті мотив виступає результатом

усвідомлення потреб і трансформується у конкретні наміри та цілі діяльності. Такий підхід акцентує увагу на свідомому характері мотивації та її зв'язку з інтелектуальною сферою особистості [3, с.117-118].

На відміну від поняття мотиву, мотивація має більш комплексний і системний характер. Як зазначається у працях вітчизняних дослідників (зокрема, С. Занюка), мотивація охоплює сукупність взаємопов'язаних чинників, що визначають поведінку людини, включаючи потреби, інтереси, цілі, наміри та прагнення. Водночас вона розглядається і як процес, що забезпечує формування, підтримання та регулювання активності особистості у певному напрямі [4, с.2]

У межах дослідження мотивації сформувалися два основні підходи до аналізу її теоретичних засад: змістовний та процесуальний. Змістовний підхід зосереджується на вивченні потреб як основного джерела мотивації та визначає, що саме спонукає людину до діяльності. До представників цього напрямку належать Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід МакКлелланд та Клейтон Альдерфер. У межах цих теорій мотивація пояснюється через ієрархію або структуру потреб, задоволення яких визначає поведінку індивіда.

Процесуальний підхід, навпаки, акцентує увагу на механізмах формування поведінки та вибору дій. Він досліджує, як саме людина приймає рішення щодо докладання зусиль для досягнення поставлених цілей. До ключових представників цього напрямку належать Віктор Врум, Стейсі Адамс, Едвін Лок, а також автори інтегративної моделі мотивації Лайман Портер і Едвард Лоулер. У цих теоріях ключову роль відіграють такі чинники, як очікування результату, оцінка справедливості винагороди та усвідомлення зв'язку між зусиллями і досягнутими результатами.

Важливим аспектом мотиваційної теорії є також визначення домінуючої спрямованості поведінки особистості. У цьому контексті виділяють три основні типи спрямованості: орієнтацію на взаємодію, орієнтацію на завдання та орієнтацію на себе. Перша характеризується прагненням до міжособистісної взаємодії, підтримання позитивних соціальних зв'язків та

командної роботи. Друга пов'язана з інтересом до процесу діяльності, прагненням до професійного розвитку та досягнення високих результатів. Третя орієнтація визначається домінуванням особистих інтересів, прагненням до самоствердження та досягнення індивідуального успіху. Поєднання цих типів спрямованості формує індивідуальну мотиваційну модель поведінки працівника [5, с. 14-15].

Крім того, гуманістичний підхід до мотивації підкреслює цілісність особистості та її здатність до саморозвитку. Людина розглядається як активний суб'єкт, який прагне реалізувати свій потенціал і досягти внутрішньої гармонії. У цьому контексті мотивація пов'язується не лише із задоволенням базових потреб, а й із прагненням до творчості, самовираження та професійного зростання.

Таким чином, аналіз психологічних і управлінських підходів до розуміння мотивації свідчить про її складний і багатогранний характер. Мотивація виступає як інтегральна система, що поєднує потреби, мотиви, цілі та стимули, забезпечуючи спрямованість і результативність діяльності людини. Її дослідження є необхідною передумовою формування ефективних механізмів управління персоналом, зокрема у сфері публічного управління, де мотивація має специфічні особливості, пов'язані з орієнтацією на суспільні інтереси та публічну відповідальність.

Специфіка мотивації у системі публічного управління значною мірою зумовлена особливостями самого державного сектору. На відміну від приватних організацій, основною метою яких переважно є отримання прибутку та забезпечення конкурентних переваг на ринку, органи публічної влади функціонують для задоволення суспільних потреб і створення публічної цінності. Саме тому мотивація працівників у публічному секторі не може зводитися лише до матеріального стимулювання, адже її зміст пов'язаний із виконанням суспільно значущої місії, відповідальністю перед громадянами та реалізацією публічного інтересу.

Діяльність органів публічної влади спрямована на забезпечення стабільного функціонування держави, надання адміністративних і соціальних послуг, реалізацію державної політики та підтримання належного рівня суспільного добробуту. Результати роботи публічних установ впливають на різні сфери життя громадян: освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, транспорт, житлово-комунальні послуги, безпеку та інші напрями суспільного розвитку. У зв'язку з цим ефективність діяльності державних службовців має не лише організаційне, а й широке соціальне значення [7].

Важливою характеристикою публічного сектору є його висока трудомісткість, оскільки значна частина результатів діяльності органів влади безпосередньо залежить від професійності, відповідальності та мотивації персоналу. На відміну від виробничої сфери, де результат часто можна виміряти кількісними показниками, у публічному управлінні ефективність значною мірою проявляється через якість управлінських рішень, рівень довіри громадян, доступність послуг та здатність органів влади реагувати на суспільні потреби. Тому мотивація працівників публічної служби виступає одним із ключових чинників забезпечення якості державного управління.

У цьому контексті доцільно звернутися до двофакторної теорії Ф. Герцберга, яка дає змогу пояснити особливості формування задоволеності працею. Відповідно до цієї концепції, існують дві групи чинників: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні чинники, до яких належать умови праці, рівень оплати, стабільність зайнятості, організаційні правила та міжособистісні відносини, не завжди прямо підвищують мотивацію, однак їх відсутність або недостатній рівень спричиняють незадоволеність. Натомість мотиваційні чинники, зокрема визнання, професійне зростання, відповідальність і змістовність роботи, безпосередньо сприяють підвищенню зацікавленості працівника у результатах діяльності [6, с.117] .

Для публічного сектору особливо важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних чинників мотивації. Матеріальне стимулювання забезпечує базовий рівень стабільності та соціальної захищеності працівника, однак саме

нематеріальні стимули часто визначають довгострокову прихильність до державної служби. До таких стимулів належать усвідомлення суспільної значущості роботи, можливість впливати на розвиток громади або держави, професійне визнання, командна взаємодія, підтримка керівництва та відчуття причетності до реалізації важливих суспільних завдань.

У науковій літературі в межах дослідження мотивації працівників публічного сектору часто виокремлюють три основні групи мотиваторів: мотивацію публічної служби, якість взаємодії в колективі та систему матеріального стимулювання. Мотивація публічної служби відображає готовність особи працювати в інтересах суспільства, дотримуватися принципів доброчесності та служити громадянам. Командні відносини впливають на психологічний клімат, рівень підтримки та взаємної довіри в організації. Матеріальні стимули, своєю чергою, забезпечують економічну основу трудової активності та впливають на здатність державної служби конкурувати з приватним сектором за кваліфіковані кадри [7].

Мотивація у трудовій діяльності описує процес, у межах якого певні потреби, інтереси або цінності активізуються і трансформуються у конкретні дії. Вона визначає спрямованість поведінки, інтенсивність зусиль і наполегливість особи у досягненні поставлених цілей. У сфері публічного управління це означає, що мотивований службовець не лише формально виконує посадові обов'язки, а й проявляє ініціативу, відповідальність, готовність до професійного розвитку та орієнтацію на якісний результат.

Разом із тим мотивація сама по собі не завжди гарантує високу ефективність діяльності. Для перетворення мотиваційних установок у реальну поведінку важливе значення має воля як здатність особи діяти цілеспрямовано, долати труднощі та підтримувати належний рівень зусиль у складних умовах. Для державної служби це особливо важливо, оскільки працівники органів публічної влади часто функціонують у середовищі політичної невизначеності, ресурсних обмежень, нормативної складності та високої суспільної відповідальності.

Воля до професійного виконання службових обов'язків ґрунтується на здатності службовця концентрувати увагу на поставлених завданнях, управляти емоціями, зберігати самодисципліну, усвідомлювати власну відповідальність і бачити сенс у виконуваній роботі. Саме усвідомлення суспільної місії державної служби дозволяє працівнику не обмежуватися формальним виконанням інструкцій, а діяти відповідально, ініціативно та в інтересах громадян.

Особливої складності мотиваційний процес набуває на межі політики й адміністративного управління. Державні службовці та управлінці часто залучені до підготовки, реалізації або оцінювання публічної політики, що вимагає від них не лише професійної компетентності, а й здатності діяти в умовах політичного впливу, суспільного тиску та неоднозначності управлінських цілей. У такому середовищі мотивація повинна поєднуватися з високим рівнем професійної етики, стійкості та управлінської відповідальності.

З позиції управлінської науки поведінку працівника доцільно розглядати як результат взаємодії мотивації, професійних здібностей і ситуативних чинників. Навіть за наявності високого рівня внутрішньої мотивації ефективність діяльності може знижуватися, якщо службовець не має достатніх ресурсів, підтримки керівництва, чітких повноважень або сприятливого організаційного середовища. Отже, система мотивації в органах публічної влади повинна бути пов'язана з кадровою політикою, організаційною культурою, системою навчання, оцінювання та кар'єрного розвитку [7].

Важливо підкреслити, що мотивація впливає як на індивідуальні, так і на організаційні результати. На індивідуальному рівні вона визначає ставлення працівника до роботи, рівень відповідальності, якість виконання завдань і готовність до професійного розвитку. На організаційному рівні мотивація персоналу впливає на ефективність діяльності органу влади, якість публічних послуг, швидкість прийняття рішень, рівень довіри громадян і загальну спроможність публічної інституції виконувати свої функції.

Для публічного сектору характерною є наявність складних, багаторівневих і нерідко суперечливих цілей. Органи влади мають одночасно забезпечувати законність, економність, соціальну справедливість, прозорість, ефективність і політичну нейтральність. Це ускладнює застосування традиційних моделей мотивації, які часто орієнтовані на чіткий зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. У державній службі такий зв'язок не завжди є очевидним, оскільки результат роботи може бути відтермінованим, колективним або складним для кількісного вимірювання.

Саме тому у сфері публічного управління особливого значення набуває мотивація публічної служби, яка пояснює готовність працівників діяти не лише з огляду на власні інтереси, а й відповідно до суспільних цінностей, професійної ідентичності та очікувань громадян. Така мотивація ґрунтується на прагненні служити суспільству, брати участь у вирішенні суспільно важливих проблем, підтримувати справедливість і сприяти розвитку держави.

Отже, мотивацію праці персоналу публічних установ доцільно розуміти як комплекс внутрішніх спонукань і зовнішніх стимулів, що визначають поведінку державного службовця та спрямовують її на досягнення як особистих професійних цілей, так і цілей органу публічної влади. У такому розумінні мотивація виступає не лише психологічною категорією, а й важливим управлінським інструментом, від якого залежить якість функціонування всієї системи публічного управління.

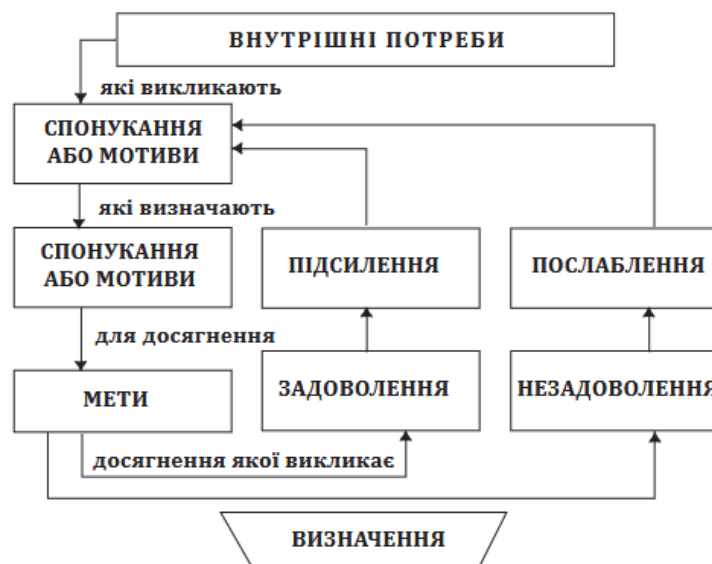
1.2. Теорії мотивації та їх застосування у публічній службі

Поглиблення теоретичних засад мотивації потребує звернення до системи наукових підходів, які пояснюють механізми формування, розвитку та реалізації мотиваційної поведінки особистості. У сучасній управлінській науці мотивація розглядається як окремий елемент управління персоналом і як складний динамічний процес, що забезпечує взаємозв'язок між внутрішніми

потребами працівника та цілями організації. У загальному розумінні мотивація трактується як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і організаційних результатів.

Зазначене свідчить про те, що ефективне управління мотивацією передбачає комплексний підхід, який включає, з одного боку, глибоке розуміння внутрішніх потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій працівників, а з іншого – здатність управлінського персоналу формувати такі організаційні умови, які сприятимуть узгодженню індивідуальних мотивів із стратегічними цілями діяльності організації. У контексті публічного управління це набуває особливої ваги, оскільки діяльність державних службовців спрямована не лише на досягнення внутрішніх показників ефективності, а й на реалізацію суспільно значущих функцій.

Загальний механізм мотиваційного процесу, що відображає взаємозв'язок між потребами, мотивами, поведінкою та результатами діяльності, наочно представлено на рисунку 1.1.



Джерело: складено автором на основі [6, с.116]

Рис. 1.1 – Механізм мотиваційного процесу

Як видно з рисунка 1.1, мотиваційний процес має послідовний і циклічний характер. Він починається з виникнення внутрішніх потреб, які формують відповідні мотиви та спонукають особистість до певної діяльності. У процесі реалізації поведінки відбувається досягнення визначених цілей, що, у свою чергу, призводить до задоволення або незадоволення потреб. Отриманий результат впливає на подальшу мотиваційну активність, спричиняючи її посилення або послаблення. Таким чином, мотивація є безперервним процесом, у якому кожен новий етап залежить від попереднього досвіду та результатів діяльності.

З огляду на це, реалізація мотиваційної функції в управлінні базується на двох ключових аспектах. По-перше, це ідентифікація чинників, які визначають поведінку працівника, зокрема його потреб, інтересів, цінностей і професійних орієнтацій. По-друге, це розробка та застосування управлінських механізмів, які дозволяють ефективно спрямовувати ці спонукання на досягнення організаційних цілей.

У сфері публічного управління значення цих аспектів значно зростає, оскільки державні організації функціонують в умовах складного поєднання соціальних, політичних та економічних факторів. На відміну від приватного сектору, де мотивація часто базується на матеріальних стимулах і ринкових механізмах, у публічній службі важливу роль відіграють нематеріальні чинники, такі як суспільна значущість діяльності, професійна відповідальність, стабільність зайнятості та можливість впливу на розвиток суспільства.

У науковій літературі традиційно виокремлюють два базові підходи до пояснення мотивації: змістовний і процесуальний. Змістовний підхід спрямований на з'ясування того, які саме потреби, інтереси та внутрішні спонуки змушують людину діяти певним чином. Процесуальний підхід, навпаки, концентрується не стільки на самих потребах, скільки на тому, як працівник обирає певну модель поведінки, оцінює власні зусилля, очікуваний результат і можливу винагороду. Отже, змістовні теорії відповідають

переважно на питання «що мотивує людину?», а процесуальні – «як формується мотиваційна поведінка?» [6, с.117-118].

Змістовні теорії мотивації виходять із того, що поведінка людини значною мірою визначається прагненням задовольнити певні потреби. У цьому контексті завдання керівника полягає як у формальному розподілі посадових обов'язків так і у створенні таких організаційних умов, за яких працівник може реалізувати власні потреби через виконання завдань організації. До найвідоміших змістовних теорій належать теорія ієрархії потреб А. Маслоу, ERG-теорія К. Альдерфера, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда та двофакторна теорія Ф. Герцберга.

Особливе місце серед змістовних теорій мотивації займає концепція ієрархії потреб Абрахам Маслоу, яка ґрунтується на ідеї послідовного розвитку людських потреб та їх впливу на поведінку особистості. Відповідно до даної теорії, потреби людини мають ієрархічну структуру і розташовуються від базових до вищих, причому актуалізація потреб вищого рівня можлива лише за умови хоча б часткового задоволення потреб нижчого рівня.

Як видно з рисунка 1.2, потреби людини формуються послідовно – від базових до вищих, що визначає логіку мотиваційної поведінки особистості.



Джерело: складено автором на основі [5].

Рис. 1.2 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Ця теорія є однією з найбільш відомих концепцій, що пояснює мотивацію через послідовне задоволення потреб людини. Відповідно до цієї теорії, потреби мають багаторівневу структуру: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби у самореалізації. У сфері управління це означає, що працівник не може повною мірою зосередитися на професійному розвитку, творчості чи самореалізації, якщо базові умови праці, стабільність зайнятості або соціальна захищеність залишаються незабезпеченими.

Фізіологічні потреби в межах цієї теорії охоплюють базові умови існування людини, зокрема потребу в харчуванні, відпочинку, житлі та відновленні працездатності. У трудовій сфері вони проявляються через необхідність справедливої оплати праці, нормального режиму роботи, належних умов праці та можливості підтримувати фізичну працездатність. Для публічної служби це має особливе значення, оскільки низький рівень матеріального забезпечення може знижувати залученість працівників, посилювати кадрову плинність і створювати ризики професійного вигорання.

Потреби у безпеці пов'язані з прагненням людини до стабільності, захищеності та передбачуваності. У системі публічної служби вони проявляються через гарантії зайнятості, соціальний захист, прозорі правила проходження служби, зрозумілі процедури оцінювання, просування та дисциплінарної відповідальності. Якщо працівник не відчуває стабільності або вважає організаційне середовище несправедливим і непередбачуваним, його мотивація до якісного виконання службових обов'язків знижується.

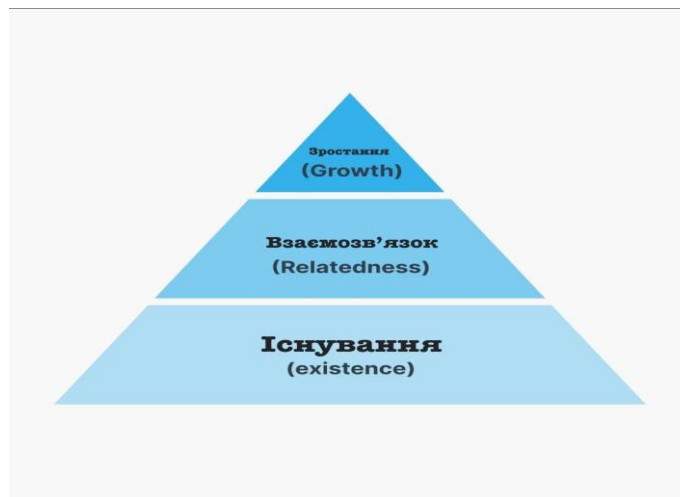
Соціальні потреби відображають прагнення людини до належності, комунікації, взаємодії та підтримки з боку колективу. У публічному управлінні вони реалізуються через командну роботу, професійну взаємодію, участь у спільних проєктах, доброзичливий психологічний клімат і довіру між працівниками та керівництвом. Для державного службовця важливо не лише

виконувати посадові функції, а й відчувати себе частиною інституції, яка має спільну місію та суспільне значення.

Потреби у повазі пов'язані з бажанням працівника бути визнаним, компетентним, авторитетним і професійно значущим. У діяльності органів публічної влади ці потреби можуть задовольнятися через службове визнання, позитивну оцінку результатів роботи, можливість кар'єрного зростання, залучення до відповідальних завдань і публічне підтвердження професійних досягнень. Ігнорування цієї групи потреб може призводити до формального ставлення до роботи, втрати ініціативності та зниження лояльності до організації.

Найвищим рівнем у моделі А. Маслоу є потреби у самореалізації. Вони проявляються у прагненні людини максимально розкрити свої здібності, застосувати знання та досвід, брати участь у вирішенні складних завдань, проявляти ініціативу і творчість. Для публічної служби це особливо важливо, оскільки сучасне управління потребує не лише дотримання процедур, а й здатності до інноваційного мислення, стратегічного бачення та адаптації до нових викликів. Саме тому керівництво органів влади має створювати умови для професійного розвитку, навчання, участі у реформах і прийнятті управлінських рішень.

ERG-теорія К. Альдерфера є модифікацією та розвитком підходу А. Маслоу. Структурну інтерпретацію потреб відповідно до ERG-теорії К. Альдерфера наведено на рисунку 1.3.



Джерело: складено автором на основі [8].

Рис. 1.3 Структура потреб за ERG-теорією К. Альдерфера

Важливою відмінністю ERG-теорії є те, що вона не розглядає процес задоволення потреб як жорстко послідовний та одновекторний. На відміну від класичної ієрархічної моделі, у межах якої потреби активізуються поступово – від нижчих до вищих, – ERG-підхід допускає одночасну актуалізацію кількох груп потреб. Це означає, що індивід може одночасно відчувати потребу у матеріальному забезпеченні, соціальній взаємодії та професійному розвитку. Зокрема, державний службовець може прагнути стабільного доходу, підтримки з боку колективу та можливостей для кар'єрного зростання, що відображає багатовимірний характер мотиваційної структури особистості [8].

ERG-теорія виникла як відповідь на обмеження моделі ієрархії потреб, запропонованої Абрахам Маслоу. Її автор запропонував більш гнучкий підхід до класифікації потреб, згрупувавши їх у три основні категорії: потреби існування, потреби взаємозв'язку та потреби зростання. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівника, а також специфіку організаційного середовища, в якому реалізується його професійна діяльність.

Потреби існування охоплюють базові умови життєдіяльності людини, включаючи фізіологічні потреби та потреби у безпеці. У трудовій сфері вони проявляються через необхідність забезпечення гідного рівня оплати праці, належних умов роботи, стабільності зайнятості та соціального захисту. У системі публічного управління ця група потреб має особливе значення,

оскільки рівень матеріального забезпечення державних службовців безпосередньо впливає на їхню мотивацію, професійну стабільність та лояльність до організації.

Потреби взаємозв'язку пов'язані з міжособистісною взаємодією, соціальними контактами та прагненням до визнання з боку оточення. Вони включають потребу у підтримці, довірі, співпраці та позитивному соціальному середовищі. У публічній службі ці потреби реалізуються через командну роботу, ефективну комунікацію, взаємодію з колегами та керівництвом, а також через участь у колективних управлінських процесах.

Потреби зростання характеризують прагнення особистості до самореалізації, розвитку компетенцій, професійного вдосконалення та розкриття власного потенціалу. Вони пов'язані із творчою активністю, ініціативністю та бажанням досягати більш високих результатів. У сфері публічного управління реалізація цих потреб є особливо важливою в умовах реформування державного сектору, коли від працівників вимагається здатність до інновацій, стратегічного мислення та адаптації до змін.

Однією з ключових ідей ERG-теорії є положення про наявність не лише прогресивного, а й регресивного руху потреб. Це означає, що у разі тривалої неможливості задоволення потреб вищого рівня особистість може знову зосереджувати свою увагу на потребах нижчого рівня. Такий механізм отримав назву фрустраційно-регресивного процесу. Наприклад, якщо державний службовець не має можливостей для професійного розвитку чи кар'єрного просування, він може почати надавати більшого значення матеріальній винагороді або стабільності зайнятості. У межах своїх досліджень Клейтон Альдерфер також сформулював низку закономірностей взаємозв'язку між задоволенням потреб і рівнем їх активізації. Зокрема, чим менш задоволені базові потреби існування, тим більш інтенсивно вони проявляються та визначають поведінку індивіда. Водночас недостатній рівень задоволення соціальних потреб може посилювати значущість потреб нижчого рівня, а блокування потреб зростання – актуалізувати прагнення до соціальної

взаємодії. Натомість задоволення базових і соціальних потреб створює передумови для активізації потреб більш високого рівня, пов'язаних із самореалізацією [8].

Зазначені закономірності мають важливе практичне значення для формування системи мотивації персоналу. Вони дозволяють керівникам більш гнучко підходити до управління людськими ресурсами, враховуючи індивідуальні потреби працівників і стадію їх професійного розвитку. Наприклад, якщо у працівника задоволені базові та соціальні потреби, доцільно стимулювати його через можливості професійного зростання, складніші завдання та розширення відповідальності. Якщо ж спостерігається зниження мотивації до розвитку, це може свідчити про актуалізацію потреб нижчого рівня, що потребує відповідного коригування управлінських підходів. Таким чином, ERG-теорія пропонує більш адаптивну та реалістичну модель мотивації порівняно з класичними підходами, оскільки враховує динамічний характер потреб та їх взаємозалежність. Її застосування у сфері публічного управління сприяє формуванню ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяють підвищити результативність діяльності державних службовців та забезпечити більш високий рівень якості публічних послуг.

Теорія набутих потреб, розроблена Девід МакКлелланд, ґрунтується на положенні про те, що ключові мотиваційні чинники формуються не вроджено, а в процесі соціалізації, навчання та професійного становлення особистості. На відміну від класичних змістовних теорій, які акцентують увагу на базових фізіологічних або безпекових потребах, дана концепція зосереджується на потребах вищого рівня, що виникають унаслідок взаємодії індивіда із соціальним середовищем. У межах цієї теорії виокремлюють три домінуючі мотиваційні компоненти: потребу у досягненні, потребу у владі та потребу у належності, кожна з яких по-різному впливає на поведінку працівника та його професійну активність [9]. Як видно з таблиці 1.1, мотивація має циклічний характер, оскільки результати діяльності безпосередньо впливають на рівень задоволення потреб і формують подальшу поведінку працівника.

Таблиця 1.1

Механізм формування мотивації діяльності

Етап мотиваційного процесу	Зміст етапу
Потреби	Внутрішні відчуття нестачі, що спонукають людину до активності (матеріальні, соціальні, професійні)
Цільові орієнтири	Усвідомлені напрямки дій, спрямовані на задоволення потреб
Мотиви	Внутрішні спонукання, що визначають вибір поведінки та активізують діяльність
Поведінка	Конкретні дії працівника, спрямовані на досягнення поставлених цілей
Результати діяльності	Досягнуті результати виконання завдань
Задоволення / незадоволення потреб	Оцінка результату, що впливає на подальшу мотивацію

Джерело: складено автором на основі [9].

Потреба у належності (причетності) відображає прагнення особистості до встановлення та підтримання позитивних міжособистісних відносин. Вона проявляється у бажанні бути частиною соціальної групи, отримувати схвалення, підтримку та визнання з боку оточення. Особи з високим рівнем цієї потреби орієнтовані на комунікацію, співпрацю та гармонізацію соціальних зв'язків, що робить їх ефективними учасниками командної роботи. У сфері публічного управління така мотиваційна орієнтація сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри та зниженню конфліктності. Водночас надмірна залежність від соціального схвалення може знижувати рівень самостійності у прийнятті управлінських рішень.

Потреба у досягненні пов'язана з прагненням особистості досягати високих результатів, перевищувати встановлені стандарти та демонструвати ефективність власної діяльності. Вона характеризується орієнтацією на результат, готовністю брати на себе відповідальність та прагненням до самовдосконалення. Особи з домінуючою потребою у досягненні надають перевагу завданням середнього рівня складності, що містять елемент виклику, але залишають можливість контролю результату. Вони зацікавлені у регулярному зворотному зв'язку та об'єктивній оцінці своєї діяльності. У

контексті публічної служби така мотивація є особливо цінною для реалізації реформ, стратегічного планування, аналітичної роботи та проєктного управління, де важливими є ініціативність, відповідальність і орієнтація на результат.

Потреба у владі відображає прагнення індивіда впливати на поведінку інших людей, контролювати ресурси та брати участь у процесі прийняття управлінських рішень. Важливо підкреслити, що в теорії Девід МакКлелланд дана потреба не має однозначно негативного змісту. У конструктивному вимірі вона проявляється як прагнення до організації спільної діяльності, координації зусиль та досягнення колективних цілей. У публічному управлінні така мотивація може бути важливим чинником ефективного лідерства, особливо за умови поєднання з етичними принципами, відповідальністю та орієнтацією на публічний інтерес. Водночас неконтрольоване домінування цієї потреби може призводити до авторитарних тенденцій, зловживання владою та зниження якості управлінських рішень.

Особливістю теорії є також відсутність жорсткої ієрархії між зазначеними потребами. Вони можуть проявлятися одночасно та з різною інтенсивністю залежно від індивідуальних характеристик особистості та умов професійної діяльності. Це означає, що в одного працівника може домінувати потреба у досягненні, тоді як в іншого – у владі або належності. Така гнучкість моделі дозволяє більш точно враховувати індивідуальні мотиваційні профілі працівників і відповідно адаптувати управлінські підходи.

Важливим аспектом теорії є також зв'язок між задоволенням потреб і рівнем трудової активності. Задоволення домінуючої потреби сприяє підвищенню мотивації та ефективності діяльності, тоді як її ігнорування може призводити до зниження продуктивності та професійного вигорання. Саме тому в практиці управління персоналом важливо визначати, яка з потреб є провідною для конкретного працівника, та створювати відповідні умови для її реалізації.

Узагальнюючи, слід зазначити, що теорія набутих потреб має значний прикладний потенціал для системи публічного управління. Вона дозволяє формувати диференційовані мотиваційні стратегії, орієнтовані на індивідуальні особливості працівників, підвищувати ефективність кадрової політики та забезпечувати більш високий рівень результативності діяльності органів публічної влади. Її використання сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню професійної культури, орієнтованої на досягнення суспільно значущих цілей.

Двофакторна теорія мотивації, розроблена Фредерік Герцберг у другій половині XX століття, є однією з ключових змістовних концепцій, що пояснюють природу трудової мотивації. Її формування базується на результатах емпіричних досліджень, проведених серед інженерно-технічних працівників, у ході яких респондентів просили визначити обставини, що викликають задоволення або незадоволення від виконання професійних обов'язків. Узагальнення отриманих відповідей дозволило автору дійти висновку про існування двох відносно незалежних груп чинників, які по-різному впливають на ставлення працівника до праці.

Згідно з цією теорією, усі фактори трудової діяльності поділяються на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні чинники пов'язані із зовнішніми умовами виконання роботи та формують загальне середовище діяльності працівника.

До них належать політика організації, рівень оплати праці, умови праці, міжособистісні відносини у колективі, стиль керівництва та ступінь адміністративного контролю. Важливо підкреслити, що ці чинники не є безпосереднім джерелом мотивації: їх достатній рівень лише запобігає виникненню незадоволеності, тоді як їх дефіцит призводить до зниження задоволеності працею [10].

На відміну від гігієнічних чинників, мотиваційні фактори безпосередньо пов'язані зі змістом трудової діяльності та здатні формувати внутрішню зацікавленість працівника у виконанні професійних завдань. До цієї групи належать досягнення, визнання результатів праці, змістовність роботи, рівень

відповідальності, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Саме ці чинники сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку ініціативності та формуванню довгострокової мотивації.

Таким чином, принципова відмінність двофакторної теорії полягає у розмежуванні понять «задоволеність» і «незадоволеність» працею. Відсутність гігієнічних факторів викликає незадоволення, однак їх наявність не гарантує підвищення мотивації. Натомість мотиваційні фактори здатні забезпечити високий рівень задоволеності та стимулювати працівника до досягнення кращих результатів. Це означає, що для ефективного управління персоналом необхідно не лише забезпечити належні умови праці, але й створити можливості для професійної самореалізації.

Таблиця 1.2

Чинники мотивації у двофакторній теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні чинники	Мотиваційні чинники
Політика організації та стиль управління	Досягнення у роботі
Умови праці	Визнання результатів
Рівень заробітної плати	Змістовність роботи
Міжособистісні відносини у колективі	Відповідальність
Рівень контролю з боку керівництва	Кар'єрне зростання
Соціально-трудова гарантія	Можливості професійного розвитку

Джерело: складено автором на основі [10].

Подальший аналіз результатів дослідження дозволив також виокремити чинники, що безпосередньо впливають на продуктивність праці та привабливість роботи. До них, зокрема, належать можливості кар'єрного просування, справедлива система оплати праці, пов'язана з результатами діяльності, визнання досягнень, а також наявність складних і змістовних завдань, що потребують творчого підходу. Водночас важливу роль відіграють такі умови, як комфортне робоче середовище, гнучкий режим праці, позитивний психологічний клімат та прозорість управлінських процесів.

Практичне значення двофакторної теорії у сфері публічного управління полягає у необхідності комплексного підходу до формування мотиваційної політики. Зокрема, підвищення рівня оплати праці або покращення умов роботи не забезпечує автоматичного зростання ефективності діяльності державних службовців, якщо їх професійна діяльність позбавлена змістовності, можливостей розвитку та визнання. У цьому контексті важливо поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними інструментами мотивації, такими як делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, професійне навчання та кар'єрне планування.

Разом із тим, теорія Герцберга має певні обмеження. Зокрема, результати досліджень можуть бути суб'єктивно спотворені, оскільки респонденти схильні пояснювати позитивні результати власними зусиллями, а негативні – зовнішніми обставинами. Це ускладнює однозначну інтерпретацію впливу окремих чинників на мотивацію.

Проведений аналіз змістовних теорій мотивації дозволяє дійти висновку, що кожна з розглянутих концепцій по-різному інтерпретує природу мотиваційної поведінки, однак усі вони сходяться у визнанні ключової ролі потреб як базового джерела активності людини.

Узагальнюючи зазначене, слід підкреслити, що жодна з теорій не може бути застосована ізолювано в умовах сучасного публічного управління. Ефективна система мотивації повинна враховувати багатовимірний характер потреб працівників, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, а також адаптуватися до індивідуальних особливостей персоналу та специфіки організаційного середовища.

Для сфери публічної служби це означає необхідність формування комплексної мотиваційної політики, яка, з одного боку, забезпечує належні умови праці та соціальні гарантії, а з іншого – створює можливості для професійного розвитку, самореалізації та участі у прийнятті управлінських рішень. Саме інтеграція різних теоретичних підходів дозволяє підвищити

ефективність діяльності органів публічної влади, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити орієнтацію на досягнення суспільно значущих результатів.

1.3. Нормативно-правове забезпечення мотивації діяльності органів публічної влади

У системі публічного управління мотивація діяльності органів влади та їх персоналу має чітко регламентований характер і здійснюється виключно в межах правового поля. На відміну від приватного сектору, де роботодавець має відносно широку дискрецію у виборі інструментів стимулювання працівників, у сфері публічної влади будь-які мотиваційні механізми повинні відповідати принципу законності. Ключовим нормативним орієнтиром у цьому контексті виступає стаття 19 Конституції України, відповідно до якої органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також їх посадові особи зобов'язані діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Це означає, що система мотивації у публічній службі не може формуватися довільно, а повинна ґрунтуватися на чітко визначених правових нормах [11].

Нормативно-правове забезпечення мотивації діяльності органів публічної влади формується на основі сукупності конституційних положень, законів України та підзаконних актів, які визначають правовий статус державних службовців, їхні права, обов'язки, гарантії та механізми стимулювання. Базовим рівнем такого регулювання є Конституція України, яка закріплює фундаментальні соціально-економічні права громадян, що безпосередньо впливають на мотивацію трудової діяльності.

Зокрема, відповідно до статті 38 Конституції України, громадяни мають рівне право доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Це положення забезпечує реалізацію принципів відкритості,

рівності та недискримінації у сфері публічного управління, створюючи передумови для формування мотивації до участі у державному управлінні. Рівний доступ до служби виступає важливим чинником формування довіри до державних інститутів та стимулює залучення кваліфікованих кадрів [11].

Не менш важливим є положення статті 43 Конституції України, яка гарантує кожному право на працю, включаючи можливість вільного вибору професії та виду діяльності, а також право на належні, безпечні та здорові умови праці. У контексті мотивації це означає, що держава зобов'язана забезпечити такі умови функціонування публічної служби, які сприяють ефективній реалізації професійного потенціалу працівників. Крім того, Конституція гарантує право на своєчасне отримання винагороди за працю, що є одним із ключових матеріальних стимулів у системі мотивації.

Особливе значення має також заборона примусової праці, яка забезпечує добровільний характер трудової діяльності та підсилює роль внутрішньої мотивації працівника. Водночас гарантії захисту від незаконного звільнення формують стабільність трудових відносин, що є важливим чинником довгострокової мотивації у публічній службі.

Таким чином, конституційні норми формують фундамент мотиваційної системи у сфері публічного управління, визначаючи базові права та гарантії, які забезпечують соціальну захищеність працівників і створюють передумови для їх ефективної діяльності. Водночас зазначені положення мають загальний характер і потребують конкретизації на рівні спеціального законодавства.

Подальша деталізація механізмів мотивації здійснюється у законах України, зокрема у Законі України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, а також встановлює систему оплати праці, порядок просування по службі, оцінювання результатів діяльності та дисциплінарної відповідальності. Саме він закріплює правові, організаційні, економічні та соціальні умови проходження державної служби, а також визначає основні гарантії, які впливають на мотивацію державних службовців. Особливе значення у цьому контексті має розділ VI

Закону, присвячений оплаті праці, заохоченню та соціальним гарантіям державних службовців.

Відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу», держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, а також заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи. Це положення має важливе мотиваційне значення, оскільки пов'язує оплату праці не лише з фактом перебування на посаді, а й із кваліфікацією, досвідом, складністю роботи, рівнем відповідальності та якістю виконання службових обов'язків [12].

Законодавець розмежовує заробітну плату державного службовця на сталу та варіативну складові. Стала заробітна плата включає посадовий оклад, надбавку за вислугу років і надбавку за ранг державного службовця. Вона виконує гарантійну функцію, оскільки забезпечує стабільність матеріального становища службовця та виступає основною винагородою за виконання посадових обов'язків. Варіативна заробітна плата, до якої належать премії за результатами щорічного оцінювання, місячні або квартальні премії, має стимулюючий характер, оскільки залежить від особистого внеску службовця у загальний результат роботи державного органу.

З одного боку, державний службовець отримує гарантовану оплату праці, що забезпечує базову соціальну захищеність. З іншого боку, наявність преміальної складової дозволяє пов'язувати винагороду з якістю, своєчасністю та ефективністю виконання завдань. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про мотивацію персоналу, відповідно до яких ефективна система стимулювання має поєднувати гарантовані та результативні елементи.

Важливим є також те, що законодавство встановлює межі преміювання державних службовців. Зокрема, загальний розмір премій за рік не може перевищувати 30 відсотків фонду сталої заробітної плати за рік, а розмір місячної або квартальної премії обмежується відповідними відсотковими межами. Таке регулювання спрямоване на забезпечення прозорості та

контрольованості преміальної системи, а також на запобігання суб'єктивному або нерівномірному розподілу стимулюючих виплат. Водночас надмірна зарегульованість преміювання може обмежувати гнучкість керівника у застосуванні індивідуальних мотиваційних інструментів.

Окрему роль у мотиваційному механізмі відіграє стаття 51 Закону, яка передбачає формування схем посадових окладів, каталогів типових посад державної служби та критеріїв віднесення до таких посад. Такий підхід дозволяє пов'язати оплату праці з рівнем складності, відповідальності та функціональним змістом конкретної посади. Важливо, що законодавство передбачає врахування зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з рівнем оплати праці у приватному секторі. Це має суттєве значення для конкурентоспроможності державної служби на ринку праці та для залучення кваліфікованих кадрів [12].

Стаття 52 Закону України «Про державну службу» деталізує надбавки, премії та компенсації. Зокрема, надбавка за вислугу років встановлюється залежно від стажу державної служби, а надбавка за ранг визначається Кабінетом Міністрів України. Такі виплати виконують функцію довгострокової мотивації, оскільки стимулюють службовців до професійної стабільності, накопичення досвіду та продовження служби в державному секторі. Водночас преміювання залежно від особистого внеску службовця спрямоване на підтримку результативності та ініціативності.

Поряд із матеріальними стимулами Закон передбачає нематеріальні форми заохочення. Відповідно до статті 53, за бездоганну та ефективну державну службу, а також за особливі заслуги до державних службовців можуть застосовуватися такі види заохочень, як оголошення подяки, нагородження грамотою чи почесною грамотою, дострокове присвоєння рангу, представлення до урядових відзнак або державних нагород. Такі інструменти мають важливе значення для формування професійного престижу, символічного визнання та підтримання внутрішньої мотивації службовців.

Соціальні гарантії також є важливою складовою мотивації державних службовців. Зокрема, стаття 54 передбачає можливість надання службового житла та матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань. Такі гарантії спрямовані на підвищення соціальної захищеності службовців і можуть розглядатися як додатковий інструмент утримання кадрів у системі державної служби.

Важливим нематеріальним елементом мотивації є створення належних умов для виконання посадових обов'язків. Відповідно до статті 55 Закону, керівник державної служби повинен забезпечити здорові та безпечні умови праці, надати службовцям необхідну інформацію, обладнати приміщення та робочі місця, а також забезпечити необхідним обладнанням. Це положення має практичне значення, оскільки навіть за наявності належної оплати праці відсутність організаційних ресурсів, інформації або технічного забезпечення може знижувати ефективність і мотивацію працівників.

Розділ VII Закону України «Про державну службу» регулює робочий час, час відпочинку та відпустки державних службовців. Зокрема, закон встановлює 40-годинний робочий тиждень, п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями, а також можливість встановлення неповного робочого часу в окремих випадках. Такі положення мають мотиваційне значення, оскільки забезпечують баланс між службовою діяльністю та особистим життям працівника [12].

Окреме значення мають норми про щорічні відпустки. Державним службовцям надається щорічна основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів із виплатою грошової допомоги, а після досягнення п'ятирічного стажу державної служби – додаткова оплачувана відпустка за кожний рік служби, але не більш як 15 календарних днів. Ці гарантії можна розглядати як елемент соціальної мотивації, що сприяє відновленню працездатності, зниженню ризиків професійного вигорання та підвищенню привабливості державної служби.

Отже, Закон України «Про державну службу» формує комплексну правову основу мотивації державних службовців, що включає матеріальні стимули, преміювання, надбавки, компенсаційні виплати, соціальні гарантії, нематеріальні форми заохочення та належні умови праці. Його значення полягає в тому, що мотивація в державній службі набуває не довільного, а нормативно визначеного характеру, що забезпечує прозорість, правову визначеність і підзвітність управлінських рішень у кадровій сфері.

Окремо слід зазначити, що мотивація посадових осіб місцевого самоврядування регулюється спеціальним законодавством. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає службу в органах місцевого самоврядування як професійну діяльність громадян України на постійній основі, спрямовану на реалізацію територіальною громадою права на місцеве самоврядування та виконання окремих делегованих повноважень держави [13]. Такий підхід підкреслює особливу природу цієї служби, оскільки її мотиваційна основа пов'язана не лише з виконанням посадових обов'язків, а й зі служінням інтересам конкретної територіальної громади.

Важливе значення для розуміння мотивації посадових осіб місцевого самоврядування мають принципи служби, закріплені у статті 4 зазначеного Закону. До них належать служіння територіальній громаді, поєднання місцевих і державних інтересів, верховенство права, законність, професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі, підзвітність, персональна відповідальність, а також правова і соціальна захищеність посадових осіб [13]. Ці принципи формують не лише правову, а й ціннісну основу мотивації, оскільки орієнтують посадову особу на добросовісне виконання повноважень в інтересах громади.

Мотиваційний потенціал цього Закону проявляється також у закріпленні основних прав посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, стаття 9 передбачає право на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення, оплату праці залежно від посади, рангу, якості, досвіду та стажу роботи, просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів

роботи й атестації, безпечні умови праці, а також соціальний і правовий захист [13]. Отже, законодавство передбачає як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації, поєднуючи оплату праці, службову кар'єру, професійне визнання та соціальну захищеність.

Окремим інструментом мотивації є система рангів посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до статті 15 Закону, ранги присвоюються з урахуванням займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи. Можливість присвоєння чергового рангу, а в окремих випадках – дострокового рангу за виконання особливо відповідальних завдань, виконує стимулюючу функцію, оскільки пов'язує професійне зростання посадової особи з якістю та результативністю її діяльності [13].

У контексті дослідження це свідчить про поступове формування єдиних підходів до мотивації персоналу у сфері публічної влади – як на рівні державної служби, так і на рівні місцевого самоврядування. Така уніфікація має важливе значення для професіоналізації публічної служби, підвищення її привабливості та забезпечення стабільності кадрового потенціалу органів публічної влади. Важливим сучасним напрямом нормативно-правового забезпечення мотивації державних службовців є реформа системи оплати праці, що пов'язана з переходом до класифікації посад державної служби. Її впровадження стало відповіддю на потребу подолання недоліків попередньої моделі, за якої значна частина доходу державного службовця залежала від премій та інших змінних виплат. Така система створювала ризики суб'єктивного впливу керівництва на розмір оплати праці, знижувала передбачуваність доходів і могла використовуватися як інструмент адміністративного тиску на працівників.

Нова модель оплати праці спрямована на посилення ролі сталої частини заробітної плати та зменшення залежності службовця від дискреційного преміювання. З мотиваційної точки зору це має принципове значення, оскільки стабільний посадовий оклад виконує функцію базової гарантії та формує відчуття захищеності працівника. У контексті двофакторної теорії Ф.

Герцберга стабільна й достатня оплата праці може розглядатися як важливий гігієнічний чинник, без якого неможливо забезпечити належний рівень задоволеності роботою та професійної залученості.

Нормативною основою переходу до оновленої моделі стала постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». Документ передбачив застосування схеми посадових окладів з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів. Отже, акцент переноситься з формальної належності до певного органу влади на реальний зміст роботи, її складність, рівень відповідальності та функціональне навантаження посади [14].

Застосування класифікації посад має важливе мотиваційне значення, оскільки дозволяє наблизити систему оплати праці до принципу «рівна оплата за рівну працю». У межах такого підходу посади оцінюються не лише за назвою або місцем у структурі органу, а за змістом виконуваних функцій, складністю завдань, рівнем відповідальності та необхідними компетентностями. Це сприяє підвищенню прозорості оплати праці, зменшенню необґрунтованих диспропорцій і формуванню більш справедливої системи матеріального стимулювання.

Важливим документом у цьому напрямі є розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 950-р «Про схвалення Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад». Каталог типових посад запроваджує підхід, за якого посади державної служби групуються за функціональними напрямками, рівнями складності та відповідальності. У мотиваційному аспекті це створює передумови для більш об'єктивного визначення посадових окладів, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців [15].

Особливе значення реформа має для подолання дисбалансу між сталою та варіативною частинами заробітної плати. У попередній практиці значна частина доходу державного службовця могла формуватися за рахунок премій,

що робило матеріальну мотивацію нестабільною та залежною від управлінських рішень керівника. Натомість новий підхід орієнтований на те, щоб основою доходу виступав посадовий оклад, а преміальна частина виконувала саме стимулюючу, а не компенсаторну функцію. Це підвищує передбачуваність оплати праці та знижує ризики маніпулятивного використання премій.

Поряд із реформою оплати праці важливим правовим інструментом мотивації є щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Його процедура визначена постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». Зазначений порядок визначає процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців і створює правовий механізм зв'язку між поставленими завданнями, результатами їх виконання та подальшим службовим розвитком працівника [16].

У мотиваційному аспекті щорічне оцінювання виконує декілька функцій. По-перше, воно орієнтує державного службовця на досягнення конкретних результатів, а не лише на формальне виконання посадових обов'язків. По-друге, оцінювання створює підстави для ухвалення кадрових рішень, пов'язаних із преміюванням, просуванням по службі, професійним навчанням або необхідністю підвищення кваліфікації. По-третє, воно сприяє підвищенню підзвітності працівника та прозорості оцінки його діяльності.

Фактично система оцінювання результатів службової діяльності наближається до логіки KPI, оскільки передбачає визначення завдань, критеріїв результативності та оцінку ступеня їх виконання. Для мотивації державних службовців це є важливим, адже працівник має розуміти, які саме результати від нього очікуються, за якими критеріями буде оцінюватися його робота та як оцінка впливатиме на подальшу службову кар'єру. Водночас ефективність такого інструменту залежить від об'єктивності критеріїв,

прозорості процедури та реального зв'язку між результатами оцінювання і системою заохочення.

Концептуально зазначені зміни пов'язані зі Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Ця стратегія визначає загальний напрям модернізації публічної адміністрації, орієнтований на професійну, результативну, доброчесну та спроможну державну службу, наближену до європейських принципів належного врядування [17].

У межах цієї стратегії реформа оплати праці та оцінювання результатів діяльності виступають не ізольованими заходами, а складовими ширшої трансформації державної служби. Їх мета полягає у підвищенні привабливості державної служби, утриманні кваліфікованих кадрів, зменшенні корупційних ризиків і формуванні більш професійної моделі управління персоналом. Саме тому сучасне нормативно-правове забезпечення мотивації поступово зміщується від формального підходу до службових гарантій у напрямі результативності, прозорості, професійного розвитку та справедливої оплати праці.

Висновки до розділу 1

Таким чином, реформа системи оплати праці державних службовців та запровадження класифікації посад є важливим етапом оновлення мотиваційної моделі публічної служби. Її сутність полягає у переході від непрозорої та залежної від премій системи до більш стабільної, передбачуваної та справедливої моделі, де основою винагороди є посадовий оклад, а преміювання пов'язується з особистим внеском і результатами службової діяльності. У поєднанні зі щорічним оцінюванням це створює правові передумови для формування мотивації, орієнтованої на якість, ефективність і доброчесність державної служби.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

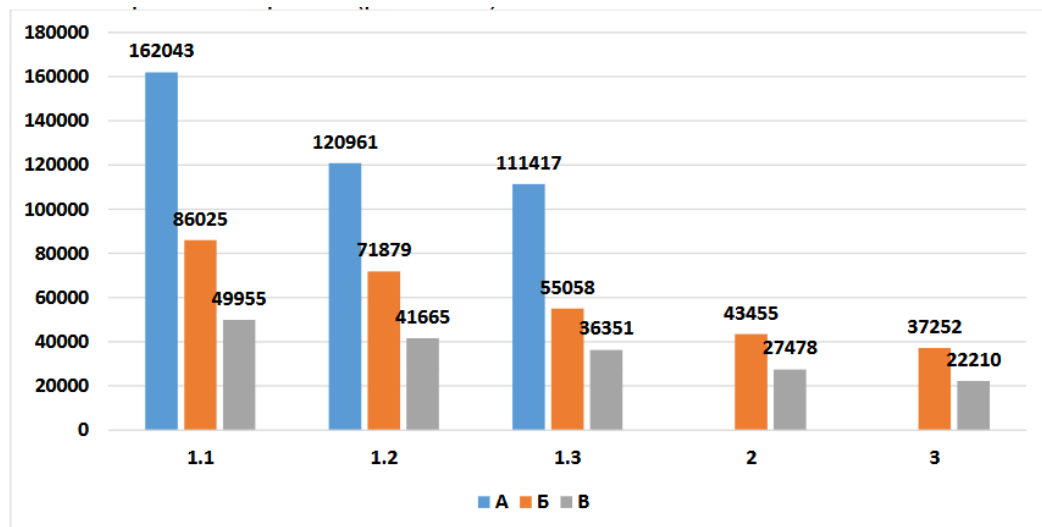
2.1. Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації у публічній службі

Система мотивації державних службовців в Україні має дуалістичний характер, оскільки поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Матеріальна складова є чітко врегульованою законодавством і включає посадовий оклад, надбавки, премії, компенсаційні та соціальні виплати. Нематеріальна складова є більш гнучкою і охоплює професійне визнання, кар'єрний розвиток, участь у прийнятті рішень, належні умови праці, сприятливий психологічний клімат, професійне навчання та усвідомлення суспільної значущості державної служби. У сучасних умовах,

особливо з урахуванням бюджетних обмежень, пов'язаних із воєнним станом, значення нематеріальних інструментів мотивації суттєво зростає.

Матеріальна мотивація у публічній службі насамперед реалізується через систему оплати праці. Після впровадження класифікації посад у 2024 році оплата праці державних службовців почала більше залежати від складності, відповідальності та функціонального змісту посади. Це означає поступовий перехід від формального підходу, коли рівень заробітної плати значною мірою визначався належністю до певного органу влади, до більш об'єктивної моделі, побудованої на класифікації посад і принципі справедливості оплати.

За даними НАДС, середня заробітна плата державних службовців у державних органах, які провели класифікацію посад у 2024 році, становила 37 249 грн. Водночас показники суттєво відрізнялися залежно від юрисдикції та типу державного органу: у державних органах першої юрисдикції першого типу – 73 665 грн, другого типу – 59 472 грн, третього типу – 49 524 грн; у державних органах другої юрисдикції – 36 199 грн, третьої юрисдикції – 28 616 грн. За категоріями посад середня заробітна плата також була нерівномірною: категорія «А» – 125 769 грн, категорія «Б» – 45 927 грн, категорія «В» – 27 355 грн. Ці дані свідчать про значну диференціацію оплати праці в системі державної служби [18].



Джерело: наведено за даними НАДС [18].

Рис. 2.1 – Середня заробітна плата за категоріями посад у розрізі юрисдикцій і типів державних органів, грн

Як видно з рисунка 2.1, найвищий рівень оплати праці характерний для посад категорії «А» у державних органах першої юрисдикції, тоді як найнижчі показники спостерігаються за категорією «В» у державних органах нижчих рівнів юрисдикції. Це демонструє, що реформа оплати праці хоча й спрямована на підвищення прозорості та справедливості, однак поки що не усуває повністю диспропорцій між різними рівнями державної служби.

Важливим елементом матеріальної мотивації є преміювання. У нормативній моделі премії мають виконувати стимулюючу функцію, тобто залежати від особистого внеску службовця, якості виконання завдань, ініціативності та результативності роботи. Однак на практиці преміювання часто залишається проблемним інструментом, оскільки може використовуватися не лише як винагорода за досягнення, а й як спосіб компенсації недостатнього рівня посадового окладу. У такому випадку премія втрачає мотиваційне значення і перетворюється на додатковий елемент заробітної плати, необхідний для підтримання прийнятного рівня доходу.

Окремого значення набуває система щорічного оцінювання результатів службової діяльності, яка має виконувати роль інструменту мотивації на результат. Вона передбачає визначення для державного службовця завдань і ключових показників, що мають бути пов'язані зі стратегічними документами, річним планом роботи державного органу, функціями структурного підрозділу та посадовою інструкцією. Такий підхід формально наближає державну службу до логіки KPI, оскільки службовець має розуміти, які результати від нього очікуються і за якими критеріями оцінюватиметься його діяльність [19].

Разом із тим ефективність оцінювання залежить не лише від наявності формальних процедур, а й від їх реального змісту. Якщо завдання визначаються шаблонно, без урахування специфіки посади, або якщо

оцінювання проводиться формально, такий інструмент не створює належного мотиваційного ефекту. Навпаки, він може сприйматися працівниками як бюрократична процедура. Тому важливо, щоб ключові показники були конкретними, вимірюваними, досяжними, пов'язаними з реальними функціями службовця та узгодженими з цілями державного органу.

Нематеріальна мотивація у публічній службі має не менше значення, ніж матеріальна. Вона включає професійне визнання, можливість кар'єрного просування, підвищення кваліфікації, участь у прийнятті управлінських рішень, розширення відповідальності, довіру з боку керівництва та позитивний психологічний клімат у колективі. У публічному секторі такі інструменти є особливо важливими, оскільки державна служба не завжди може конкурувати з приватним сектором за рівнем оплати праці [17].

Особливе місце серед нематеріальних стимулів займає усвідомлення суспільної значущості праці. Державний службовець виконує функції, спрямовані на реалізацію публічного інтересу, забезпечення прав громадян, надання адміністративних послуг та підтримання стабільності функціонування держави. Саме тому мотивація у публічній службі не може зводитися лише до фінансової винагороди. Вона повинна ґрунтуватися також на цінностях служіння суспільству, доброчесності, професійної відповідальності та причетності до реалізації державної політики.

Важливим нематеріальним інструментом є професійне навчання і підвищення кваліфікації. Для державного службовця можливість розвивати компетентності, опановувати нові управлінські підходи, працювати з цифровими інструментами та брати участь у навчальних програмах є чинником професійного зростання. У сучасних умовах це має особливе значення, оскільки реформа державного управління потребує від службовців не лише знання законодавства, а й аналітичних, комунікаційних, цифрових і проєктних компетентностей.

Матеріальна мотивація забезпечує базову стабільність і соціальну захищеність державного службовця, тоді як нематеріальна сприяє

формуванню внутрішньої зацікавленості, професійної ідентичності та орієнтації на результат. Найбільш ефективною є така модель, у якій стабільна і справедлива оплата праці поєднується з прозорим оцінюванням, реальними можливостями кар'єрного розвитку, професійним навчанням і визнанням суспільної значущості державної служби.

Соціальні гарантії у системі публічної служби виступають одним із ключових інструментів довгострокової стабілізації кадрового потенціалу. На відміну від матеріальних стимулів короткострокової дії (премій чи надбавок), вони формують відчуття захищеності, передбачуваності та інституційної надійності, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану. Саме через механізми соціального забезпечення держава реалізує функцію роботодавця публічного сектору, який гарантує не лише оплату праці, а й комплекс умов для тривалого професійного функціонування працівника.

Передусім, до ефективних елементів соціального пакета слід віднести систему відпусток, яка має чітке нормативне закріплення. Відповідно до законодавства, державні службовці мають право на щорічну основну оплачувану відпустку тривалістю 30 календарних днів, а також додаткові дні відпустки за стаж державної служби (до 15 днів). Такий підхід виконує не лише соціальну, а й мотиваційну функцію, оскільки сприяє відновленню працездатності, запобіганню професійному вигоранню та стимулює довготривале перебування на службі. У поєднанні з гарантованою оплатою лікарняних та правом на соціальні відпустки це створює стабільну основу соціальної безпеки працівника [12].

Важливим елементом є також правовий захист від необґрунтованого звільнення. На відміну від приватного сектору, де трудові відносини можуть бути більш гнучкими та менш захищеними, державна служба функціонує на принципах правової визначеності та процедурної стабільності. Звільнення державного службовця можливе лише за чітко визначеними законом підставами, що значно підвищує рівень довіри до роботодавця та формує

довгострокову мотивацію до служби. Таким чином, стабільність зайнятості виступає одним із найсильніших нематеріальних стимулів у публічному секторі.

Разом з тим, частина соціальних гарантій, які раніше відігравали потужну мотиваційну роль, у сучасних умовах втратили свою ефективність. Йдеться насамперед про систему спеціального пенсійного забезпечення державних службовців. Відповідно до статті 90 Закону України «Про державну службу» (2015 р.), пенсійне забезпечення державних службовців здійснюється на загальних підставах відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Це означає, що нова модель не передбачає окремих привілейованих умов пенсійного забезпечення для більшості державних службовців.

Водночас законодавством збережено перехідні механізми для окремих категорій осіб. Зокрема, право на призначення пенсії за спеціальними правилами (відповідно до статті 37 Закону України «Про державну службу» 1993 року) мають лише ті особи, які станом на 1 травня 2016 року вже мали необхідний стаж державної служби (10 або 20 років). Для таких осіб пенсія може становити 60% від заробітної плати відповідної посади. Однак ця норма має обмежений характер і не поширюється на нових працівників, що фактично означає поступову ліквідацію спеціальної пенсійної моделі як інструменту мотивації.

Скасування спеціальних пенсій суттєво змінило мотиваційну архітектуру державної служби. Якщо раніше перспектива гарантованого високого пенсійного забезпечення стимулювала працівників до довготривалої кар'єри в органах влади, то сьогодні цей фактор практично зник. У результаті держава втратила один із найсильніших інструментів утримання кадрів, що особливо відчутно в умовах конкуренції з приватним сектором.

Додатковою проблемою є обмежений розвиток системи медичного страхування державних службовців. На відміну від багатьох країн Європейського Союзу, де державні службовці мають доступ до розширених

програм медичного забезпечення, в Україні така практика носить фрагментарний характер або взагалі відсутня. Це знижує загальну привабливість державної служби, особливо для висококваліфікованих фахівців, які орієнтуються на більш комплексні соціальні пакети.

У цих умовах особливого значення набуває розвиток альтернативних інструментів мотивації – передусім нематеріальних, пов'язаних із професійним розвитком, змістовністю праці та можливостями кар'єрного зростання.

У сучасній системі управління персоналом публічного сектору нематеріальна мотивація набуває ключового значення, оскільки саме вона забезпечує довгострокову залученість працівників, формує їхню професійну ідентичність та сприяє утриманню кадрів в умовах обмежених фінансових ресурсів. На відміну від матеріальних стимулів, які мають обмежений ефект і значною мірою залежать від бюджетних можливостей держави, нематеріальні інструменти впливають на внутрішню мотивацію особи, її цінності, очікування та рівень задоволеності професійною діяльністю.

Одним із центральних елементів нематеріальної мотивації є система кар'єрного просування, яка у публічній службі повинна базуватися на принципах прозорості, рівності доступу та конкуренції. Впровадження єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua) стало важливим кроком у напрямі забезпечення відкритості кадрових процедур. Через цей інструмент держава реалізує принцип меритократії, за якого просування по службі залежить від професійних компетенцій, досвіду та результатів діяльності, а не від неформальних зв'язків. Водночас, попри формальну відкритість процедур, на практиці зберігаються певні виклики, пов'язані з бюрократичністю конкурсних процедур, тривалістю відбору та обмеженою мобільністю кадрів між органами влади. Це знижує ефективність «соціальних ліфтів» та може негативно впливати на мотивацію молодих фахівців [20].

Не менш важливим інструментом нематеріальної мотивації виступає система професійного навчання та розвитку. У сучасних умовах держава

поступово трансформує підхід до підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтуючись на безперервне навчання (lifelong learning). Зокрема, функціонування Вищої школи публічного управління та інших освітніх платформ забезпечує можливість безкоштовного доступу до програм підвищення кваліфікації, тренінгів, курсів з вивчення іноземних мов, зокрема англійської. Для значної частини молодих спеціалістів саме можливість професійного розвитку, участі у міжнародних проєктах, стажуваннях та службових відрядженнях за кордон є важливішим стимулом, ніж рівень заробітної плати. Таким чином, навчання виконує не лише функцію підвищення компетентності, але й виступає інструментом формування лояльності до організації [21].

В умовах трансформації трудових відносин особливого значення набуває гнучкість організації праці та забезпечення балансу між роботою і особистим життям (work-life balance). Пандемія COVID-19 та подальші виклики, пов'язані з воєнним станом, сприяли активному впровадженню дистанційної та змішаної форм зайнятості у державному секторі. Можливість працювати дистанційно, у тому числі з іншого регіону або навіть за межами країни (у випадку окремих категорій працівників), стала одним із найпотужніших нематеріальних стимулів, що дозволяє поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками та забезпечувати особисту безпеку. Така гнучкість підвищує загальний рівень задоволеності працею та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів у системі публічного управління.

Окрему групу нематеріальних стимулів становлять репутаційні та психологічні чинники, які суттєво впливають на мотивацію державних службовців. Суспільне сприйняття публічної служби в Україні традиційно є неоднозначним і часто формується під впливом негативних інформаційних приводів, пов'язаних із корупційними скандалами. Такий імідж державного службовця може знижувати внутрішню мотивацію працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки, оскільки їхня діяльність не отримує належного суспільного визнання. Відсутність позитивного репутаційного капіталу

державної служби виступає одним із факторів відтоку кадрів до приватного сектору.

Водночас в умовах повномасштабної війни відбувається суттєва трансформація мотиваційних орієнтирів працівників публічного сектору. Значну роль починає відігравати феномен публічної служби як форми суспільного служіння (Public Service Motivation, PSM).

Public Service Motivation (PSM) – це концепція мотивації публічної служби, яка пояснює прагнення людини працювати не лише заради матеріальної винагороди, а й заради суспільної користі, служіння державі та громадянам [22].

Термін був запропонований американським дослідником James L. Perry і сьогодні широко використовується у сфері публічного адміністрування та HRM у державному секторі. Концепція виходить з того, що для багатьох державних службовців важливими мотивами є почуття громадянського обов'язку, соціальна відповідальність, бажання брати участь у реалізації державної політики та приносити користь суспільству.

У науковій літературі PSM розглядається як один із ключових нематеріальних чинників ефективності публічної служби. В умовах обмежених фінансових ресурсів саме мотивація служіння суспільству часто компенсує недостатній рівень матеріального стимулювання. Особливо актуальним це стало для України в умовах війни, коли значна частина державних службовців продовжує виконувати свої обов'язки в умовах підвищеного навантаження, ризиків та психологічного тиску, керуючись не лише професійними, а й патріотичними мотивами.

Для багатьох державних службовців ключовим стимулом стає усвідомлення власної причетності до забезпечення функціонування держави, підтримання її стійкості та наближення перемоги. Відчуття суспільної значущості праці, участь у реалізації стратегічно важливих рішень та внесок у національну безпеку формують потужну внутрішню мотивацію, яка не може бути замінена матеріальними стимулами.

Разом з тим, підвищення рівня відповідальності та інтенсивності роботи в умовах кризи супроводжується значним психологічним навантаженням. Проблема професійного вигорання (burnout) стає дедалі актуальнішою для державних службовців, особливо тих, хто працює у сферах, пов'язаних із кризовим управлінням, соціальною підтримкою населення або безпековими питаннями. Незважаючи на це, система публічного управління в Україні поки що недостатньо розвинена у частині впровадження програм психологічної підтримки (well-being), які є стандартом у приватному секторі, зокрема в ІТ-галузі. Відсутність системних заходів щодо збереження психоемоційного здоров'я персоналу може призводити до зниження ефективності роботи та втрати кваліфікованих кадрів.

Таким чином, нематеріальна мотивація у публічній службі України формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, гнучкість умов праці, а також репутаційні та психологічні аспекти. В умовах обмежених фінансових ресурсів саме ці інструменти стають визначальними для забезпечення ефективності функціонування державного апарату та утримання людського капіталу у сфері публічного управління.

2.2. Проблеми та оцінка ефективності мотиваційних механізмів у системі публічної служби

Система мотивації державних службовців в Україні, незважаючи на проведення масштабних реформ у сфері державного управління та оплати праці, продовжує стикатися з низкою системних проблем. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, бюджетних обмежень та постійного кадрового дефіциту питання ефективної мотивації персоналу державних органів набуває особливого значення. Сучасні виклики демонструють, що

навіть за наявності нормативно врегульованих механізмів стимулювання мотиваційний потенціал державної служби залишається недостатнім для забезпечення високого рівня залученості, професійної стабільності та кадрової конкурентоспроможності публічного сектору.

Однією з ключових проблем сучасної державної служби є фінансова демотивація, пов'язана з недостатнім рівнем оплати праці порівняно з приватним сектором. Попри реформу системи оплати праці та впровадження класифікації посад і грейдингу у 2024 році, державна служба все ще значно поступається бізнес-сектору за рівнем матеріального стимулювання. Міністерство фінансів України забезпечує відкритість інформації щодо оплати праці через спеціальний аналітичний дашборд, який дозволяє відстежувати динаміку чисельності працівників та рівень їхньої заробітної плати у державних органах.

За підсумками 2025 року фактична чисельність працівників державних органів скоротилася приблизно на 5,1 тис. осіб або майже на 3 %, зменшившись із 169,8 тис. до 164,7 тис. працівників. Скорочення відбулося практично в усіх сегментах публічної служби, включаючи центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи судової влади. Водночас середня заробітна плата в апаратах центральних органів державної влади у 2025 році зросла з 54,4 тис. грн до 59,7 тис. грн, що становить близько 9,7 % приросту. Проте навіть таке зростання не вирішує проблему конкурентоспроможності державної служби на ринку праці [23].

Особливо гостро проблема проявляється у порівнянні з приватним сектором економіки. За даними порталів працевлаштування, зокрема Work.ua, у першій половині 2024 року середня заробітна плата юристів, фінансових аналітиків або спеціалістів із цифрових технологій у приватному секторі Києва становила від 25 000 до 35 000 грн, тоді як рівень оплати праці ІТ-фахівців часто перевищував 70 000 грн на місяць. Водночас посадовий оклад головного спеціаліста державного органу навіть після впровадження грейдингу здебільшого коливався в межах 12 000–17 000 грн залежно від юрисдикції

органу влади. Такий суттєвий розрив у доходах фактично позбавляє державну службу можливості конкурувати за висококваліфіковані кадри технічного, аналітичного та юридичного профілю [24].

Проблема фінансової демотивації посилюється також через регіональні диспропорції в оплаті праці. Незважаючи на впровадження Каталогу типових посад державної служби та декларований принцип «рівна оплата за рівну працю», фактична різниця між оплатою праці у центральних органах влади та на місцевому рівні залишається значною. За даними Міністерства фінансів України за січень–лютий 2024 року, середня заробітна плата працівників центральних апаратів міністерств становила близько 35 000–40 000 грн, тоді як у районних державних адміністраціях вона часто не перевищувала 12 000–13 000 грн. Така ситуація створює відчуття несправедливості серед службовців регіонального рівня, які в умовах воєнного стану забезпечують функціонування громад, організацію гуманітарних процесів, координацію соціальної допомоги та реалізацію державної політики на місцях [25].

Для подолання зазначених диспропорцій доцільним є подальше вдосконалення системи класифікації посад та механізму міжрегіонального балансування оплати праці державних службовців. Одним із перспективних напрямів може стати запровадження більш гнучкої моделі фінансового стимулювання для службовців регіонального рівня, які працюють в умовах підвищеного навантаження, кадрового дефіциту або в територіях, що зазнали значного впливу воєнних дій. Важливим є також посилення ролі результативного преміювання та встановлення прозорих критеріїв оцінювання службової діяльності, що дозволить зменшити відчуття несправедливості у системі оплати праці. Крім того, підвищення конкурентоспроможності державної служби на місцевому рівні потребує розвитку нематеріальних стимулів, зокрема програм професійного розвитку, дистанційної роботи, кадрового резерву та можливостей кар'єрного просування в межах єдиної системи публічної служби.

Окремою проблемою залишається формальний характер системи преміювання та оцінювання результатів службової діяльності. Теоретично модель KPI та щорічного оцінювання мала стати інструментом мотивації на результат, коли рівень винагороди безпосередньо залежить від ефективності виконання завдань. Однак на практиці система оцінювання нерідко виконує лише формальну функцію, а премії використовуються не як інструмент заохочення високих результатів, а як механізм компенсації недостатнього рівня базового окладу. У багатьох органах влади преміювання має майже автоматичний характер, що знижує довіру працівників до самої системи оцінювання та нівелює стимулюючий ефект процесуальної мотивації.

Складність ситуації посилюється впливом макроекономічних чинників, насамперед інфляційних процесів. За офіційними даними Державної служби статистики України, рівень інфляції у 2022 році становив 26,6 %, а у 2023 році – 5,1 %. Сукупно це призвело до суттєвого падіння реальної купівельної спроможності доходів державних службовців. Упродовж значної частини воєнного періоду посадові оклади фактично залишалися «замороженими» через бюджетні обмеження та секвестр державних видатків. У результаті навіть після часткового підвищення заробітної плати через реформу грейдингу у 2024 році значна частина службовців не відчула реального покращення матеріального становища, оскільки нові виплати лише частково компенсували інфляційні втрати попередніх років [26].

Ще однією серйозною проблемою сучасної державної служби є кадрове перевантаження та професійне вигорання. Скорочення чисельності персоналу державних органів супроводжується постійним збільшенням обсягу функцій та відповідальності. В умовах війни державні службовці працюють у режимі підвищеного психологічного навантаження, виконують кризові управлінські функції, забезпечують безперервність діяльності державних інституцій та реагують на постійні виклики безпеки. Проте система державної служби все ще недостатньо забезпечена сучасними інструментами психологічної підтримки, програмами well-being, профілактики стресу та емоційного

виснаження, які давно стали стандартом у великому бізнесі та міжнародних організаціях.

Негативний вплив на мотивацію державних службовців має також проблема суспільного сприйняття публічної служби. Корупційні скандали, низький рівень довіри до окремих державних інституцій та стереотипне сприйняття чиновників у суспільстві негативно впливають на престиж професії. Для багатьох молодих фахівців державна служба не асоціюється з можливістю професійної самореалізації, що ускладнює залучення нових кадрів та оновлення кадрового складу органів влади.

В умовах сучасних кризових викликів, пов'язаних із повномасштабною війною, економічною нестабільністю та постійним зростанням навантаження на органи державної влади, особливого значення набуває мотивація публічного служіння (Public Service Motivation, PSM). На відміну від приватного сектору, де основними стимулами трудової діяльності переважно виступають рівень доходу, фінансові бонуси та матеріальні вигоди, у сфері публічного управління вагому роль відіграють нематеріальні фактори, пов'язані із суспільною значущістю праці, громадянською відповідальністю та прагненням забезпечити стабільне функціонування держави. Саме тому в сучасній теорії публічного управління мотивація служіння суспільству розглядається як один із ключових чинників ефективності державної служби [27].

Сутність концепції Public Service Motivation полягає у тому, що працівники публічного сектору орієнтовані не лише на особисту вигоду, а насамперед на досягнення суспільно корисних результатів. Для багатьох державних службовців важливим стимулом є усвідомлення власної участі у реалізації державної політики, підтриманні функціонування органів влади, забезпеченні суспільної стабільності та захисті публічних інтересів. В умовах війни цей фактор набуває особливої ваги, оскільки значна частина службовців фактично забезпечує безперервність функціонування державного механізму,

координацію гуманітарних процесів, соціальну підтримку населення та управління кризовими процесами.

Інституційні проблеми мотивації державних службовців в Україні не обмежуються виключно фінансовими чинниками. Навіть за умов поступового реформування системи оплати праці та впровадження нових підходів до класифікації посад значна частина демотиваційних факторів залишається пов'язаною саме з особливостями організаційної культури, бюрократичної моделі управління та функціонування державного апарату. У сучасних умовах державна служба продовжує характеризуватися високим рівнем формалізму, надмірною зарегульованістю процедур, жорсткою вертикаллю управління та недостатнім розвитком культури професійного зворотного зв'язку. Такі явища негативно впливають на внутрішню мотивацію службовців, знижують рівень ініціативності, професійної самореалізації та довіри до системи управління персоналом.

Однією з ключових інституційних проблем залишається надмірний бюрократизм та орієнтація системи державного управління переважно на процес, а не на результат. У міжнародній управлінській практиці це явище визначається поняттям «red tape», тобто надлишкове процедурне регулювання, яке створює адміністративні бар'єри для ефективної роботи. В українській системі державної служби значна частина часу працівників витрачається на погодження документів, підготовку численних звітів, дотримання складних процедур внутрішнього документообігу та формальне виконання регламентних вимог. У результаті службовці часто змушені концентруватися не на досягненні управлінського результату чи вирішенні суспільних проблем, а на формальному дотриманні процесуальних правил.

Згідно з результатами досліджень організаційної культури державної служби, проведених НАДС, саме надмірний формалізм та бюрократичне навантаження входять до числа найбільш поширених демотиваторів серед державних службовців. Значна частина опитаних працівників зазначає, що виконання рутинних адміністративних процедур займає переважну частину

їхнього робочого часу, тоді як можливості для стратегічної, аналітичної або проєктної діяльності залишаються обмеженими. Особливо негативно така система впливає на молодих спеціалістів, які орієнтовані на динамічне професійне середовище, швидке прийняття рішень та можливість реалізовувати власні ініціативи. Унаслідок цього формується відчуття професійної безперспективності та знижується рівень внутрішньої мотивації до служби [28].

Важливою проблемою сучасної державної служби також залишається поширення мікроменеджменту та надмірної централізації управлінських рішень. Незважаючи на задекларований перехід до європейських принципів *good governance*, українська модель управління значною мірою продовжує функціонувати в умовах жорсткої вертикальної субординації. На практиці це проявляється у високій концентрації управлінських повноважень на рівні керівництва, надмірному контролю за поточною діяльністю працівників та обмеженій автономії службовців під час виконання професійних обов'язків.

Проблема недостатнього делегування повноважень неодноразово відзначалася у моніторингових звітах програми SIGMA (ОЕСР/ЄС), присвячених оцінці системи державного управління України. У документах наголошується, що керівники державних органів часто перевантажені операційним контролем, погодженням поточних документів та дрібних управлінських рішень. Водночас працівники середньої та нижчої ланки мають обмежені можливості для самостійного прийняття рішень, прояву ініціативності та професійної відповідальності. Така модель суперечить сучасним європейським підходам до управління персоналом, які ґрунтуються на принципах довіри, автономії, командної взаємодії та делегування управлінських функцій [29].

Наслідком мікроменеджменту стає поступове зниження внутрішньої мотивації працівників. Державні службовці сприймають себе не як активних учасників формування та реалізації державної політики, а як виконавців формальних доручень керівництва. У таких умовах зменшується

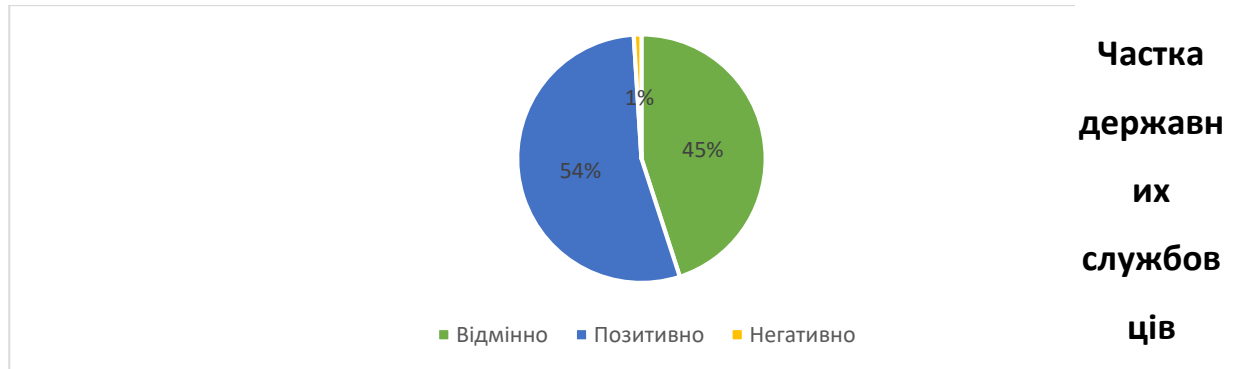
зацікавленість у професійному розвитку, виникає страх помилки та небажання брати на себе додаткову відповідальність. Крім того, надмірний контроль суттєво ускладнює адаптацію сучасних HR-практик, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, креативності та інноваційності державного сектору.

Окремою інституційною проблемою залишається відсутність повноцінної культури професійного зворотного зв'язку. Формально в Україні функціонує система щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, яка повинна виступати інструментом оцінки ефективності, професійного розвитку та мотивації персоналу. Проте на практиці ця процедура часто носить формальний характер та використовується переважно як адміністративний механізм нарахування премій, а не як реальний інструмент розвитку людських ресурсів.

Показовою є статистика результатів щорічного оцінювання державних службовців. За даними НАДС, абсолютна більшість працівників щороку отримує позитивні або відмінні оцінки, тоді як частка негативних результатів є мінімальною. Така ситуація свідчить не стільки про бездоганну ефективність державного апарату, скільки про формалізацію процедури оцінювання. У багатьох випадках керівники уникають надання критичного або об'єктивного фідбеку через небажання створювати конфліктні ситуації в колективі або брати на себе відповідальність за реальну оцінку результативності підлеглих [30].

Відсутність дієвого професійного зворотного зв'язку негативно впливає на мотивацію державних службовців, оскільки працівники не отримують чіткого розуміння власних сильних і слабких сторін, перспектив професійного розвитку та критеріїв кар'єрного просування. Оцінювання поступово перестає виконувати функцію розвитку персоналу і перетворюється на формальну кадрову процедуру, необхідну переважно для дотримання нормативних вимог та нарахування преміальних виплат. У результаті система KPI втрачає свій мотиваційний потенціал і не забезпечує формування повноцінної культури результативності у державному секторі. Показовою у цьому контексті є

статистика результатів щорічного оцінювання державних службовців в Україні.



Джерело: складено автором за даними Національного агентства України з питань державної служби [30].

Рис. 2.2. Розподіл результатів щорічного оцінювання державних службовців в Україні

Як видно з рис. 2.2, абсолютне домінування позитивних та відмінних оцінок за майже повної відсутності негативних результатів свідчить про високий рівень формалізації процедури щорічного оцінювання. Така ситуація вказує на те, що система оцінювання у багатьох випадках використовується переважно як адміністративний механізм для підтвердження кадрових рішень і нарахування премій, а не як реальний інструмент розвитку персоналу, виявлення професійних проблем та надання об'єктивного зворотного зв'язку працівникам.

Сукупність зазначених інституційних бар'єрів суттєво ускладнює модернізацію державної служби та знижує ефективність навіть тих реформ, які стосуються підвищення оплати праці або оновлення кадрових процедур. За відсутності змін в організаційній культурі, стилі управління та механізмах взаємодії між керівниками і працівниками фінансові стимули не здатні забезпечити довгострокове підвищення мотивації персоналу. Саме тому подальше реформування державної служби має передбачати не лише оновлення системи матеріального стимулювання, але й трансформацію

управлінської культури відповідно до принципів сучасного публічного менеджменту та європейських стандартів good governance.

Ефективність системи мотивації державних службовців безпосередньо впливає на результативність функціонування органів державної влади, стабільність кадрового складу та якість реалізації державної політики. У сучасній теорії публічного управління ефективність мотиваційних механізмів оцінюється не лише через рівень оплати праці чи формальну наявність стимулів, а насамперед через здатність системи утримувати кваліфіковані кадри, забезпечувати конкуренцію за вакантні посади, підтримувати професійну залученість працівників та мінімізувати кадрову плинність.

Одним із головних індикаторів ефективності мотиваційної системи є рівень кадрової стабільності. Якщо система мотивації функціонує ефективно, працівники зацікавлені у довгостроковому професійному розвитку в межах державної служби, а рівень звільнень за власним бажанням залишається помірним. Натомість висока плинність кадрів свідчить про наявність серйозних проблем у сфері матеріального стимулювання, організаційної культури або умов професійної діяльності.

Особливо негативним явищем для сучасної державної служби є відтік молодих спеціалістів та фахівців аналітичного, юридичного й технічного профілю. Через неконкурентний рівень оплати праці, надмірний бюрократизм та обмежені можливості професійного розвитку значна частина перспективних працівників переходить до приватного сектору або міжнародних організацій. Така тенденція створює проблему «кадрового старіння» державного апарату та поступового дефіциту сучасних управлінських компетенцій.

Важливим критерієм оцінки ефективності мотиваційних механізмів також є рівень конкурсності на посади державної служби. У попередні роки державна служба традиційно розглядалася як стабільне та престижне місце працевлаштування, що забезпечувало високий рівень конкуренції серед кандидатів. Проте в сучасних умовах спостерігається поступове зниження

привабливості державного сектору для висококваліфікованих фахівців. Низький рівень матеріального стимулювання, підвищене психологічне навантаження, воєнний стан та складні умови праці суттєво зменшують кількість кандидатів на вакантні посади.

Зниження конкуренції на державну службу негативно впливає на якість кадрового відбору, оскільки органи влади часто змушені заповнювати вакансії за відсутності достатньої кількості кваліфікованих претендентів. У результаті система державного управління втрачає можливість ефективного кадрового оновлення та залучення нових професійних кадрів.

Одним із найбільш показових індикаторів неефективності мотиваційної системи є високий рівень вакантних посад у державних органах. За офіційними статистичними даними НАДС станом на 31 березня 2026 року кількість посад державної служби за штатним розписом становила 154 980 одиниць, тоді як фактична кількість працюючих державних службовців складала лише 116 134 особи. Водночас кількість вакантних посад державної служби досягала 30 580 одиниць. Це свідчить про суттєвий кадровий дефіцит у системі державного управління [31].

Найбільша кількість вакантних посад припадає на категорію «В», тобто на посади виконавського рівня, які безпосередньо забезпечують реалізацію державної політики та виконання адміністративних функцій. Зокрема, серед вакантних посад: 23 195 припадало на категорію «В», 7 328 – на категорію «Б» та 57 – на категорію «А». Така структура вакансій свідчить про найбільші кадрові проблеми саме на рівні спеціалістів і середньої управлінської ланки.

Окремо слід зазначити, що значна кількість державних службовців перебуває у відпустках для догляду за дитиною. Станом на 31 березня 2026 року їх кількість становила 6 770 осіб, серед яких 86 чоловіків. Це додатково посилює кадрове навантаження на діючих працівників та збільшує ризики професійного вигорання у державному секторі.

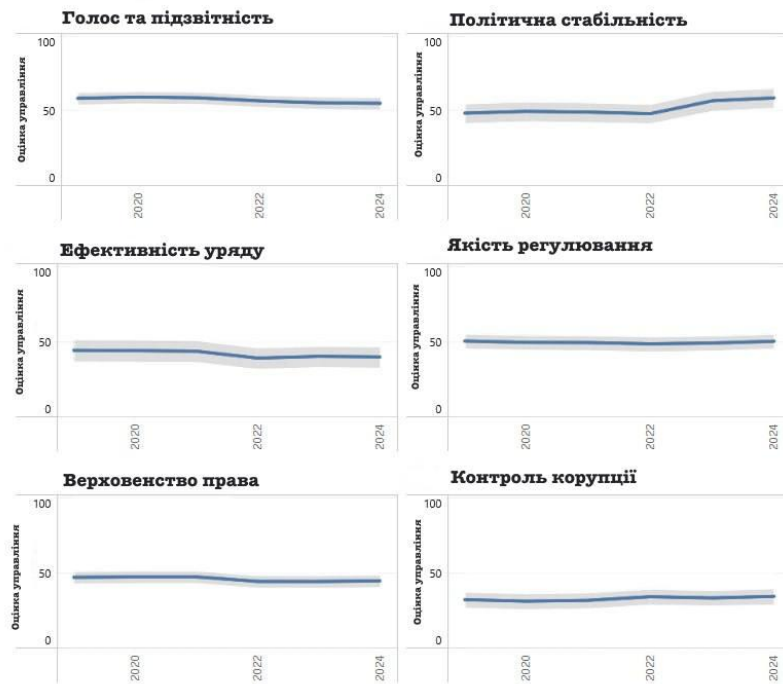
Загалом наведені статистичні показники демонструють наявність системної кадрової кризи у сфері державної служби. Фактичний некомплект

персоналу у багатьох державних органах наближається до 20–30%, що свідчить про обмежену здатність державного сектору утримувати кваліфікованих фахівців в умовах конкуренції з приватним ринком праці.

Оцінка ефективності мотиваційних механізмів державної служби може здійснюватися також через міжнародні індикатори якості державного управління. Одним із найбільш авторитетних міжнародних джерел у цій сфері є система Worldwide Governance Indicators (WGI), що розробляється Світовим банком. Даний інструмент оцінює ефективність державного управління за кількома ключовими напрямками, зокрема: ефективність уряду (Government Effectiveness), верховенство права (Rule of Law), якість регулювання (Regulatory Quality), контроль корупції (Control of Corruption), політична стабільність (Political Stability) та підзвітність влади (Voice and Accountability).

Наочним підтвердженням взаємозв'язку між ефективністю державного управління та станом мотивації публічних службовців є міжнародні індикатори якості врядування Світового банку (Worldwide Governance Indicators), представлені на рис. 2.3.

Дані Світового банку свідчать, що після початку повномасштабної війни у 2022 році окремі показники державного управління в Україні зазнали погіршення, що пояснюється надзвичайним навантаженням на систему публічного адміністрування. Водночас поступова стабілізація окремих індикаторів у 2023–2024 роках свідчить про здатність українських державних інституцій адаптуватися до кризових умов.



Джерело: складено автором за даними Worldwide Governance Indicators (World Bank) [32].

Рис. 2.3. Динаміка показників якості державного управління в Україні за методологією Worldwide Governance Indicators (2019–2024 pp.)

Як видно з рис. 2.3, показник Government Effectiveness (ефективність уряду) у 2022 році зазнав помітного зниження порівняно з попередніми роками. Це безпосередньо пов'язано з повномасштабною війною, різким зростанням навантаження на державний апарат, кадровим дефіцитом та необхідністю функціонування органів влади в умовах надзвичайної кризи. Незважаючи на певну стабілізацію у 2023–2024 роках, індикатор продовжує залишатися на рівні, який свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи публічного управління.

Показник Voice and Accountability демонструє відносну стабільність, однак після 2021 року спостерігається тенденція до незначного зниження. Це може бути пов'язано зі складністю забезпечення повноцінних демократичних процедур та громадського контролю в умовах воєнного стану. Водночас збереження порівняно стабільного рівня цього індикатора свідчить про функціонування базових демократичних механізмів навіть у кризових умовах.

Індикатор Political Stability після певного падіння у 2022 році демонструє тенденцію до покращення у 2023–2024 роках. Така динаміка пояснюється адаптацією державних інституцій до воєнних умов, підвищенням рівня координації органів влади та консолідацією державного управління в умовах зовнішньої загрози.

Показник Regulatory Quality залишається відносно стабільним протягом досліджуваного періоду, що свідчить про збереження функціональності системи державного регулювання навіть в умовах війни. Водночас відсутність суттєвого зростання демонструє, що темпи реформування регуляторної політики та дерегуляції залишаються недостатніми.

Особливу увагу привертають показники Rule of Law та Control of Corruption, оскільки саме вони безпосередньо впливають на мотивацію державних службовців і рівень суспільної довіри до державного апарату. Як видно з рисунка, показник верховенства права після 2021 року дещо знизився та залишається практично незмінним, що свідчить про наявність системних проблем у сфері правозастосування та функціонування судової системи.

Показник контролю корупції демонструє помірне покращення після 2022 року, однак його рівень усе ще залишається недостатнім для формування високого рівня суспільної довіри до державних інституцій. Для державних службовців це має важливе психологічне значення, оскільки негативне суспільне сприйняття публічного сектору часто демотивує доброчесних працівників та знижує престиж державної служби.

Загалом аналіз показників Worldwide Governance Indicators дозволяє зробити висновок, що ефективність мотиваційних механізмів у системі державної служби безпосередньо впливає на загальну якість державного управління. Недостатня кадрова забезпеченість, професійне вигорання, низька конкурентоспроможність оплати праці та інституційні бар'єри негативно позначаються на результативності роботи органів влади, швидкості прийняття рішень та якості публічних послуг.

У цьому контексті мотивація державних службовців безпосередньо пов'язана із загальною ефективністю функціонування державного апарату. Як зазначають експерти програми SIGMA (ОЕСР/ЄС), демотивація персоналу, низький рівень матеріального стимулювання, кадровий дефіцит та надмірна бюрократизація процедур негативно впливають на швидкість прийняття управлінських рішень, якість публічних послуг та рівень довіри громадян до державних інституцій [33].

Таким чином, оцінка ефективності мотиваційних механізмів свідчить, що сучасна система державної служби України продовжує перебувати у стані трансформації. Попри впровадження реформ у сфері оплати праці, класифікації посад та оцінювання результатів службової діяльності, мотиваційний потенціал державної служби залишається недостатнім для повноцінного кадрового забезпечення органів влади. Це зумовлює необхідність подальшого реформування системи управління персоналом, розвитку сучасної HR-політики та формування нової управлінської культури, орієнтованої на результативність, професіоналізм та людський капітал.

Оцінка ефективності мотиваційних механізмів у публічній службі має враховувати зовнішнє суспільне сприйняття державного апарату. Рівень довіри громадян до органів влади та посадових осіб безпосередньо впливає на престиж державної служби, її репутаційну привабливість і мотивацію самих службовців.

За результатами соціологічного дослідження Центру Разумкова, проведеного 11–18 листопада 2025 року, рівень недовіри до державного апарату залишається надзвичайно високим: державному апарату (чиновникам) не довіряють 75% опитаних, Верховній Раді України – 76%, Уряду України – 73%, судам – 66%, прокуратурі – 60%. Водночас найвищу довіру громадяни висловлюють до інституцій, безпосередньо пов'язаних із безпекою та обороною: Збройним Силам України довіряють 92%, Державній службі з надзвичайних ситуацій – 86%, волонтерським організаціям – 81% респондентів. Такий контраст свідчить про нерівномірність суспільної довіри

до різних сегментів публічного сектору та про наявність репутаційної кризи саме щодо цивільного державного апарату [34].

Низький рівень довіри до чиновників має суттєвий демотиваційний вплив на доброчесних державних службовців. Працівники, які сумлінно виконують свої обов'язки, часто опиняються в умовах загального негативного суспільного стереотипу щодо «чиновництва», що знижує престиж професії та послаблює відчуття соціального визнання. У таких умовах навіть наявність внутрішньої мотивації служіння суспільству може поступово зменшуватися, якщо службовець не отримує позитивного зворотного зв'язку від громадян і не відчуває поваги до своєї професійної ролі.

Дані Центру Разумкова також свідчать, що серед найважливіших проблем українського суспільства громадяни називають хабарництво і корупцію в органах влади – 44,7% опитаних, а також низький рівень зарплат і пенсій – 28,7%, підвищення цін та інфляцію – 26,7%. Це безпосередньо пов'язано з темою мотивації державних службовців, оскільки корупція та низький рівень оплати праці формують взаємопов'язане коло проблем: недостатнє матеріальне забезпечення може посилювати ризики недоброчесної поведінки, а корупційні скандали, у свою чергу, ще більше знижують довіру до державної служби та демотивують чесних працівників [34].

Отже, суспільна довіра виступає важливим зовнішнім індикатором ефективності мотиваційних механізмів у публічній службі. Якщо мотиваційна система є ефективною, вона має сприяти не лише утриманню кадрів, а й формуванню професійного, доброчесного та результативного державного апарату, здатного підвищувати рівень довіри громадян. Натомість збереження високої недовіри до чиновників свідчить про те, що нинішні мотиваційні механізми поки що недостатньо впливають на якісне оновлення державної служби, зміну управлінської культури та формування позитивного образу публічного службовця.

Для подолання цієї проблеми необхідним є поєднання внутрішніх і зовнішніх інструментів мотивації. З одного боку, держава має забезпечити

справедливу оплату праці, прозоре оцінювання, професійний розвиток і реальні кар'єрні можливості для службовців. З іншого боку, важливо формувати публічну комунікацію про роль державних службовців у забезпеченні стійкості держави, відновленні країни та наданні послуг громадянам. Саме підвищення суспільного престижу державної служби може стати важливим нематеріальним стимулом і посилити мотивацію працівників залишатися у системі публічного управління.

2.3. Напрями вдосконалення системи мотивації діяльності органів публічної влади на основі зарубіжного досвіду та цифрових технологій

Аналіз сучасного стану мотивації діяльності органів публічної влади в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем матеріального стимулювання, кадровою плинністю, формалізацією процедур оцінювання результативності службової діяльності, а також обмеженими можливостями професійного розвитку державних службовців. В умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення держави та реалізації євроінтеграційного курсу особливого значення набуває формування сучасної системи мотивації, здатної забезпечити залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих кадрів у публічному секторі.

Важливим джерелом формування ефективних механізмів мотивації виступає зарубіжний досвід держав-членів Європейського Союзу та країн Організації економічного співробітництва та розвитку. Практика функціонування сучасних систем державної служби демонструє поступовий перехід від традиційного розуміння мотивації як сукупності матеріальних стимулів до комплексного управління людськими ресурсами, що охоплює професійний розвиток, кар'єрне зростання, цифровізацію кадрових процесів, формування організаційної культури та підвищення престижу публічної

служби. З огляду на це актуальним є визначення перспективних напрямів удосконалення системи мотивації діяльності органів публічної влади України з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних цифрових трансформацій.

Ключовим орієнтиром для реформування системи мотивації публічних службовців в Україні сьогодні виступають Принципи державного управління SIGMA, оновлені у 2023 році. Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка реалізується Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) спільно з Європейським Союзом, є одним із головних міжнародних механізмів формування стандартів належного врядування для країн-кандидатів на вступ до ЄС та держав, що здійснюють реформи публічного управління. Перше видання Принципів державного управління було оприлюднене ще у 2014 році, однак нове видання 2023 року суттєво розширило зміст і сферу застосування цих стандартів відповідно до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, кризовим управлінням, післяпандемічним відновленням, безпековими загрозами та необхідністю підвищення стійкості державних інституцій [35].

Оновлені Принципи державного управління ґрунтуються на ключових цінностях good governance та орієнтують держави на формування професійної, політично нейтральної, ефективної та результативної системи державної служби. У сфері управління людськими ресурсами SIGMA наголошує, що державні службовці повинні діяти професійно, доброчесно та політично нейтрально, а їхнє призначення, просування по службі та оцінювання мають здійснюватися виключно на основі заслуг і рівних можливостей. Саме принцип меритократії (merit-based system) визначається одним із фундаментальних механізмів формування мотивації персоналу у сучасних європейських системах публічного управління.

Особливого значення в оновлених Принципах SIGMA набуває питання стабільності державної служби та захисту службовців від політичного впливу. У документах SIGMA прямо підкреслюється, що ефективна система мотивації не може залежати від зміни політичного керівництва або ротації уряду. Саме

політична нейтральність державної служби розглядається як необхідна передумова професіоналізації апарату та довгострокової інституційної стабільності. Для України це питання є особливо актуальним, оскільки зміна політичного керівництва часто супроводжується кадровими перестановками, що негативно впливає на мотивацію персоналу, підсилює плинність кадрів та формує атмосферу професійної нестабільності.

Водночас нове видання Принципів державного управління 2023 року значно ширше трактує сучасну мотивацію державних службовців. Якщо у попередніх підходах основний акцент робився переважно на формальних процедурах та адміністративній підзвітності, то сьогодні SIGMA орієнтує держави на формування гнучкої, інноваційної та цифрової системи публічного управління. У документах наголошується, що сучасні органи влади повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін, використовувати потенціал цифровізації, працювати на основі даних та забезпечувати високу якість публічних послуг. Відповідно, мотивація працівників більше не обмежується лише заробітною платою чи стабільністю зайнятості, а включає професійний розвиток, цифрові компетентності, автономію, участь у прийнятті рішень та сприятливу організаційну культуру.

Принципи SIGMA також акцентують увагу на необхідності формування результатоорієнтованої системи державного управління. Зокрема, у новому виданні значно посилено вимоги щодо моніторингу ефективності, оцінювання результатів діяльності та створення механізмів постійного зворотного зв'язку. При цьому особливий наголос робиться на тому, що оцінювання має використовуватися не лише як інструмент контролю, але і як механізм професійного розвитку державного службовця. Такий підхід суттєво відрізняється від характерної для пострадянських систем формальної практики оцінювання «для галочки», яка не формує реальної культури результативності.

Окрему увагу SIGMA приділяє цифровізації та гнучким формам організації праці. У новому виданні Принципів підкреслюється, що пандемія

COVID-19 продемонструвала необхідність забезпечення гнучких робочих моделей, дистанційної взаємодії та цифрової стійкості державного управління. Саме тому сучасна система мотивації повинна враховувати потребу працівників у балансі між професійним та особистим життям, можливості дистанційної роботи та використанні сучасних цифрових інструментів управління. Для України, яка одночасно проходить етап цифрової трансформації та функціонує в умовах воєнного стану, ці підходи мають стратегічне значення.

У країнах ЄС мотивація персоналу розглядається як комплексний механізм, що включає не лише матеріальне стимулювання, а й гарантії соціального захисту, стабільність зайнятості, професійне навчання, кар'єрний розвиток, автономію в роботі, гнучкі умови праці та високий рівень суспільної довіри до державної служби. Аналіз міжнародних моделей дозволяє виокремити кілька основних підходів до мотивації: модель соціальної стабільності та довічної служби (Німеччина), модель результативності та KPI (Велика Британія), модель елітарності та професійного престижу (Франція), а також модель цифровізації та дебюрократизації (Естонія).

Німецька модель державної служби традиційно вважається однією з найбільш стабільних у Європі. Її правовою основою є Федеральний закон про державних службовців – Bundesbeamtenengesetz (BBG), а також Федеральний закон про оплату праці державних службовців – Bundesbesoldungsgesetz. Німецька система базується на кар'єрному типі державної служби, у межах якого службовець розглядається як особа, що пов'язує професійну діяльність із державою на тривалий або пожиттєвий період [36].

Ключовим елементом німецької системи є так званий принцип аліментації (Alimentationsprinzip). Його сутність полягає в тому, що держава бере на себе конституційний обов'язок забезпечити державному службовцю та його родині належний рівень матеріального забезпечення протягом усього життя, включаючи період після завершення служби. Саме тому державні службовці категорії Beamte користуються особливими гарантіями: стабільною

заробітною платою, високим рівнем пенсійного забезпечення, медичними гарантіями та захистом від необґрунтованого звільнення.

Особливістю німецької системи є поєднання високого рівня соціального захисту з підвищеними вимогами до лояльності та дисципліни. Законодавство Німеччини фактично забороняє державним службовцям страйкувати, оскільки вони виконують функції, пов'язані із забезпеченням стабільності державного управління. Водночас держава гарантує службовцям довгострокову професійну безпеку, автоматичне підвищення оплати праці залежно від вислуги років і прогнозовану кар'єру.

У мотиваційному аспекті така система відповідає теорії «гігієнічних факторів» Ф. Герцберга, оскільки усуває базові страхи працівника щодо втрати роботи, нестабільності доходів або соціальної незахищеності. Як наслідок, формується високий рівень інституційної лояльності та мінімальна плінність кадрів. Для України цей досвід є важливим у контексті необхідності підвищення стабільності державної служби та зменшення політичної залежності службовців.

На відміну від Німеччини, британська система державної служби орієнтована передусім на ефективність, результативність та управління за показниками продуктивності. Її правову основу становлять Civil Service Management Code та Civil Service (Management Functions) Act. Британська модель сформувалася під впливом концепції New Public Management, яка передбачає запозичення управлінських підходів приватного сектору для підвищення ефективності державного управління [37].

Основою мотиваційної системи у Великій Британії є принцип Performance-Related Pay (PRP) – залежності оплати праці від результатів діяльності. Законодавство надає окремим міністерствам і державним агентствам значну автономію у встановленні систем преміювання, визначенні KPI та оцінюванні результативності персоналу. Унаслідок цього формується конкурентне середовище всередині державного сектору, де працівники зацікавлені у досягненні конкретних результатів.

Британська система мотивації поєднує порівняно помірний базовий оклад із можливістю отримання значних бонусів за високі показники ефективності. Такий підхід стимулює ініціативність, інноваційність та особисту відповідальність працівників за результати роботи. Особливого значення набуває регулярний професійний фідбек, оцінювання компетентностей та розвиток управлінських навичок.

Крім фінансових стимулів, важливим елементом британської моделі є забезпечення work-life balance. Кодекс управління державною службою гарантує службовцям право на гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, адаптивний графік та поєднання професійної діяльності з особистим життям. У сучасних умовах саме гнучкість праці стала одним із найважливіших нематеріальних мотиваторів для молодих фахівців.

Французька система публічної служби історично базується на високому рівні професійного престижу державної служби та підготовці управлінської еліти. Основним нормативним актом у цій сфері є Code général de la fonction publique, який набув чинності у 2022 році та систематизував численні нормативні акти щодо державної служби Франції [38].

Особливістю французької моделі є поділ державних службовців на окремі професійні «корпуси» (corps), що формують специфічну систему кар'єрного розвитку. Значна увага приділяється професійній освіті, підвищенню кваліфікації та формуванню управлінської еліти. Протягом тривалого часу ключову роль у підготовці вищих державних службовців відігравала Національна школа адміністрації (ENA), реформована у 2021 році в Національний інститут публічної служби (INSP).

Французьке законодавство стимулює постійне професійне навчання та міжвідомчу мобільність службовців. Державні службовці мають можливість переходити між міністерствами та державними структурами для набуття нового досвіду й розширення компетенцій. Такий підхід сприяє формуванню універсальних управлінських кадрів та зменшує ризики професійної стагнації.

У мотиваційному аспекті французька модель базується на поєднанні високого соціального статусу державної служби, престижності професії та можливостей професійної самореалізації. Для багатьох службовців ключовим мотиватором виступає саме належність до управлінської еліти держави, а не лише рівень матеріального забезпечення.

Одним із найбільш показових прикладів сучасної реформи державної служби для України є Естонія. Після здобуття незалежності країна мала схожі з Україною пострадянські адміністративні проблеми: надмірну бюрократію, низьку ефективність управління та слабку довіру до державних інститутів. Проте масштабна цифрова трансформація дозволила Естонії створити одну з найефективніших систем електронного урядування у світі [39].

Правовою основою реформи став Закон про публічну службу – *Avaliku teenistuse seadus*, масштабно оновлений у 2013 році. Естонська модель відмовилася від концепції довічної служби та надмірних соціальних пільг, характерних для класичної континентальної бюрократії. Натомість основний акцент було зроблено на гнучкості, цифровізації, автономії працівників та орієнтації на результат.

Електронний документообіг, цифрові реєстри та система e-Estonia суттєво зменшили бюрократичне навантаження на державних службовців. Значна частина адміністративних процедур була автоматизована, що дозволило службовцям зосередитися на аналітичній, стратегічній та управлінській роботі. Таким чином, цифровізація стала не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливим фактором мотивації персоналу.

Особливе значення в естонській моделі має високий рівень довіри до службовців та делегування повноважень. Працівники отримують більше професійної автономії, можливість дистанційної роботи та сучасні цифрові інструменти для виконання службових обов'язків. Це формує нову організаційну культуру, орієнтовану не на контроль процесу, а на досягнення результату.

України естонський досвід є надзвичайно актуальним, оскільки демонструє, що ефективна цифровізація здатна одночасно підвищити продуктивність державного управління, зменшити корупційні ризики та посилити мотивацію персоналу. Саме дебюрократизація, електронне урядування та гнучкі форми організації праці можуть стати важливими інструментами модернізації української державної служби.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна зазначити, що країни ОЕСР поступово переходять від вузького розуміння мотивації як системи оплати праці до комплексного підходу управління людськими ресурсами. Особливу роль у цьому процесі відіграють системи оцінювання результативності, зокрема KPI та Performance-Related Pay. Водночас сучасна практика показує, що надмірна орієнтація на індивідуальні показники може мати негативні наслідки, зокрема посилення внутрішньої конкуренції та зниження командної взаємодії. Саме тому в багатьох країнах дедалі більше уваги приділяється командним показникам ефективності, які оцінюють результат роботи департаменту, директорату або проєктної групи. Такий підхід стимулює співпрацю, взаємну підтримку та колективну відповідальність за досягнення цілей органу влади.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективна система мотивації у публічному секторі повинна поєднувати матеріальні стимули, професійний розвиток, прозорі механізми оцінювання результативності та сучасні цифрові інструменти управління персоналом. З урахуванням зазначеного доцільно визначити основні напрями вдосконалення системи мотивації діяльності органів публічної влади в Україні.

Сучасна модель мотивації повинна бути спрямована не лише на забезпечення базових матеріальних потреб працівників, але й на формування професійної стабільності, підвищення результативності діяльності, залучення висококваліфікованих фахівців та створення ефективної організаційної культури.

Одним із ключових напрямів реформування системи мотивації державних службовців є остаточне завершення реформи оплати праці, розпочатої у 2024 році на основі класифікації посад державної служби. Запровадження грейдової системи стало важливим етапом переходу від застарілої моделі оплати праці, заснованої на ручному управлінні преміями та надбавками, до більш прозорої, прогнозованої та справедливої системи матеріального стимулювання [41].

Нова модель оплати праці передбачає суттєве посилення ролі посадового окладу та скорочення частки варіативних виплат. Фактично йдеться про перехід до принципу «70/30», відповідно до якого приблизно 70% заробітної плати має становити гарантований посадовий оклад, а 30% – преміальна та інша стимулююча частина. Такий підхід спрямований на подолання багаторічної практики непрозорого преміювання, коли значна частина заробітної плати залежала від суб'єктивного рішення керівництва. У попередній системі премії часто використовувалися не як інструмент мотивації за результат, а як механізм компенсації низького базового окладу, що створювало ризики управлінських маніпуляцій та формувало відчуття професійної нестабільності серед працівників [40].

Важливим елементом реформи стало впровадження класифікації посад державної служби та Каталогу типових посад, що дозволило перейти до принципу «рівна оплата за рівну працю». Посадовий оклад тепер визначається не лише статусом органу влади, а насамперед рівнем складності, відповідальності та функціонального навантаження конкретної посади. Це відповідає сучасним європейським підходам до HR-менеджменту та рекомендаціям програми SIGMA щодо формування професійної та політично нейтральної державної служби.

Водночас реформа оплати праці в Україні ще не є завершеною. На практиці нова модель повною мірою охопила переважно центральні органи виконавчої влади, тоді як на регіональному та місцевому рівнях продовжують зберігатися значні диспропорції в оплаті праці. Саме тому одним із

стратегічних напрямів подальшої модернізації має стати остаточне законодавче закріплення грейдової системи для всіх органів державної влади, включаючи місцеві державні адміністрації та територіальні органи центральних органів виконавчої влади.

Не менш важливим завданням є забезпечення фінансової спроможності нової системи оплати праці.

У стратегічній перспективі завершення реформи оплати праці повинно забезпечити кілька ключових результатів. По-перше, зменшення залежності службовців від суб'єктивного преміювання та посилення фінансової стабільності. По-друге, підвищення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, особливо для молодих фахівців та спеціалістів аналітичного, юридичного та ІТ-профілю. По-третє, формування довгострокової професійної мотивації через прозорі правила кар'єрного та фінансового зростання.

Ще одним стратегічним напрямом реформування системи мотивації державної служби є модернізація механізмів оцінювання результативності діяльності державних службовців. В умовах сучасного публічного управління оцінювання персоналу повинно виконувати не лише контрольну функцію, а насамперед бути інструментом професійного розвитку, формування культури результативності та підвищення ефективності роботи органів влади.

На сьогодні в Україні система КРІ та щорічного оцінювання державних службовців значною мірою залишається формалізованою. Як свідчать дані НАДС, переважна більшість службовців отримують позитивні або відмінні оцінки, що фактично нівелює саму ідею об'єктивного оцінювання результативності. У багатьох випадках оцінювання проводиться «для галочки» та використовується переважно як формальна підстава для преміювання, а не як механізм виявлення професійних сильних і слабких сторін працівника.

Саме тому стратегічним завданням державної кадрової політики має стати перехід від формального оцінювання до повноцінної системи управління

за цілями (Management by Objectives). Основою такої системи повинні стати індивідуальні плани професійного розвитку державних службовців, прив'язані до стратегічних цілей органу влади, програм діяльності уряду та результативності структурного підрозділу.

Не менш важливим елементом модернізації системи оцінювання має стати розвиток культури професійного зворотного зв'язку. Оцінювання результативності повинно супроводжуватися регулярними професійними співбесідами, обговоренням досягнутих результатів, визначенням зон професійного розвитку та плануванням кар'єрного зростання. Саме конструктивний фідбек дозволяє працівнику усвідомлювати власну професійну цінність, розуміти перспективи розвитку та підтримувати високий рівень залученості до роботи.

Традиційна система управління персоналом у державному секторі України тривалий час характеризувалася надмірною паперовою бюрократією, дублюванням кадрової документації, складністю процедур погодження та низьким рівнем автоматизації. Значна частина робочого часу кадрових служб і самих державних службовців витрачалася на технічне адміністрування процесів, підготовку паперових документів та багатоетапне погодження кадрових рішень. У результаті це створювало додаткове адміністративне навантаження, знижувало продуктивність праці та негативно впливало на загальний рівень мотивації персоналу.

Саме тому одним із пріоритетів Стратегії реформування державного управління України до 2025 року стало впровадження єдиної цифрової HR-екосистеми для органів державної влади. Система HRMIS передбачає централізоване управління кадровими процесами, автоматизацію документообігу, цифровий облік персоналу, електронне ведення особових справ, формування кадрової аналітики та інтеграцію процесів оцінювання, навчання й професійного розвитку державних службовців [42].

Особливе значення HRMIS має саме у контексті мотивації персоналу. Впровадження системи дозволяє державному службовцю отримати прозорий

доступ до інформації щодо власного професійного розвитку, кар'єрного просування, результатів оцінювання, проходження навчання, накопичення професійних компетентностей та нарахування стимулюючих виплат. Фактично йдеться про формування персоналізованого цифрового кар'єрного треку працівника, де всі елементи професійного розвитку стають доступними в електронному форматі.

Крім того, цифровізація HR-процесів сприяє мінімізації суб'єктивного впливу під час ухвалення кадрових рішень. Автоматизація процедур конкурсного відбору, оцінювання результативності та обліку професійного навчання підвищує рівень прозорості системи управління персоналом та формує у працівників відчуття справедливості кадрових процедур. Це особливо важливо для української державної служби, де проблема суб'єктивізму та непрозорості кадрової політики традиційно виступала одним із чинників демотивації персоналу.

Важливим результатом упровадження HRMIS має стати також розвиток сучасної HR-аналітики в державному секторі. Система дозволяє здійснювати моніторинг кадрових потреб, аналізувати рівень плинності кадрів, прогнозувати дефіцит персоналу та оцінювати ефективність мотиваційних механізмів у різних органах влади. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам evidence-based governance, відповідно до яких кадрова політика повинна базуватися на аналітиці даних, а не виключно на адміністративних рішеннях.

У стратегічній перспективі цифровізація HR-процесів повинна забезпечити перехід від традиційної кадрової моделі до сучасного управління людським капіталом у публічному секторі. Саме інтеграція HRMIS, цифрового документообігу, електронного оцінювання та систем професійного навчання створює передумови для формування більш гнучкої, ефективної та привабливої системи державної служби.

Важливу роль у формуванні нової культури підтримки ментального здоров'я відіграє Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?».

започаткована за ініціативи Олени Зеленської. Програма спрямована на формування системного підходу до психологічної підтримки населення, розвитку культури турботи про психічне здоров'я та підвищення психологічної стійкості суспільства. Для державного сектору інтеграція принципів цієї програми у систему управління персоналом може стати важливим інструментом підвищення мотивації, зниження рівня професійного вигорання та підтримання кадрової стабільності в умовах війни [43].

Одним із найважливіших довгострокових напрямів реформування системи мотивації державних службовців є посилення ціннісної мотивації (Public Service Motivation) та відновлення суспільного престижу державної служби. У сучасних умовах професійна мотивація працівників публічного сектору дедалі більше пов'язана не лише з матеріальним стимулюванням, а й із відчуттям суспільної значущості власної діяльності, участю у вирішенні державних проблем та усвідомленням професійної місії.

Водночас в Україні тривалий час зберігався негативний суспільний образ державного службовця, який асоціювався з бюрократією, корупцією, неефективністю та адміністративною закритістю. Соціологічні дослідження Центру Разумкова та КМІС свідчать, що рівень довіри населення до державного апарату та чиновників традиційно залишається низьким. Такий негативний імідж суттєво впливає на мотивацію самих працівників державного сектору, формує професійну деморалізацію та ускладнює залучення молодих фахівців до системи державної служби.

Не менш важливим фактором підвищення мотивації діяльності органів публічної влади є розвиток системи відкритих даних та цифрових антикорупційних механізмів. Відкритість державної інформації, прозорість управлінських процесів та автоматизація процедур сприяють формуванню справедливого професійного середовища, у якому зменшується рівень суб'єктивного впливу та корупційних ризиків.

В Україні важливу роль у цьому процесі відіграють Єдиний державний вебпортал відкритих даних, система електронних закупівель Prozorro,

електронне декларування та цифрові реєстри. Ці інструменти забезпечують відкритий доступ громадян до інформації про використання бюджетних коштів, діяльність органів влади, державні закупівлі та майновий стан посадових осіб.

У мотиваційному контексті відкритість процесів виконує важливу психологічну та професійну функцію. Для доброчесного державного службовця прозорість виступає своєрідним «захисним механізмом», який мінімізує ризики безпідставних звинувачень, політичного тиску або неформального впливу. Коли ключові процеси – закупівлі, погодження рішень, розподіл ресурсів – є відкритими та автоматизованими, суттєво знижується можливість маніпуляцій і зловживань.

Формування середовища «нульової толерантності до корупції» позитивно впливає на мотивацію працівників із високими моральними цінностями та професійною етикою. У таких умовах публічний службовець отримує можливість реалізовувати професійну діяльність відповідно до принципів доброчесності, законності та справедливості без постійного ризику неформального втручання у службову діяльність.

Водночас відкриті дані та цифрові антикорупційні інструменти сприяють підвищенню рівня суспільної довіри до органів влади. У сучасних умовах довіра громадян є важливим елементом нематеріальної мотивації державних службовців, оскільки позитивне суспільне сприйняття професії безпосередньо впливає на рівень професійної самооцінки персоналу.

Важливу роль у підвищенні мотивації публічних службовців відіграє також розвиток механізмів громадського контролю та електронної демократії. У сучасному демократичному суспільстві громадяни дедалі активніше залучаються до процесів формування та реалізації державної політики через механізми електронних петицій, громадських бюджетів, онлайн-консультацій та цифрових платформ участі.

В Україні розвиток електронної демократії закріплений у Концепції розвитку електронної демократії, яка передбачає розширення участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень та посилення взаємодії між суспільством і державою. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити постійний зворотний зв'язок між громадянами та органами влади, що сприяє підвищенню відкритості та підзвітності державного управління.

Особливо важливим це є для молодих працівників, які дедалі більше орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, але й на можливість брати участь у суспільно значущих проєктах, впливати на розвиток громад та реалізовувати власний професійний потенціал у сфері публічного управління.

Таким чином, громадський контроль і цифровізація поступово перетворюються на важливі інструменти сучасної мотиваційної політики у публічному секторі. Вони не лише забезпечують підвищення прозорості та ефективності державного управління, але й створюють нову модель професійної діяльності державного службовця – більш автономну, інтелектуальну, сервісно орієнтовану та суспільно значущу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади мотивації діяльності органів публічної влади, досліджено сучасний стан системи мотивації державних службовців в Україні, визначено основні проблеми функціонування мотиваційних механізмів, а також обґрунтовано перспективні напрями їх реформування з урахуванням європейського досвіду та сучасних тенденцій розвитку публічного управління.

Установлено, що мотивація в системі публічного управління є складним багатокомпонентним механізмом, який поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні, організаційні та ціннісні стимули. На відміну від приватного сектору, діяльність державного службовця значною мірою пов'язана із суспільною відповідальністю, публічними інтересами, необхідністю дотримання принципів законності, політичної нейтральності та професійної етики. Саме тому ефективна система мотивації у сфері публічного управління повинна враховувати не лише рівень матеріального забезпечення, але й потреби професійного розвитку, суспільного визнання, стабільності зайнятості, можливостей кар'єрного зростання та самореалізації.

У роботі було проаналізовано основні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесуальні концепції А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, В. Врума, С. Адамса, Е. Локка та інших науковців. Доведено, що сучасна система мотивації державних службовців повинна формуватися на основі комплексного поєднання різних мотиваційних підходів. Особливого значення у сфері публічного управління набуває концепція Public Service Motivation, відповідно до якої важливим стимулом для службовця є усвідомлення суспільної значущості власної діяльності та орієнтація на служіння громадянам.

У процесі дослідження нормативно-правового забезпечення мотивації діяльності органів публічної влади встановлено, що в Україні сформовано базову законодавчу основу функціонування державної служби, однак чинна

система мотивації залишається недостатньо ефективною та потребує подальшого реформування.

Попри впровадження нових механізмів оцінювання результативності, класифікації посад та реформування оплати праці, система державної служби досі характеризується надмірною бюрократизацією, формалізмом, нестабільністю кадрової політики та недостатнім рівнем довіри до державних інституцій.

Аналіз сучасного стану мотивації державних службовців засвідчив наявність низки системних проблем. До ключових демотивуючих факторів належать низький рівень базових посадових окладів, значна залежність заробітної плати від преміальних виплат, непрозорість окремих механізмів матеріального стимулювання, високий рівень професійного навантаження, недостатні можливості кар'єрного розвитку та професійного навчання. Додатковими негативними чинниками виступають надмірний формалізм, жорстка ієрархічність управління, слабкий розвиток культури професійного зворотного зв'язку та формальний характер оцінювання результатів службової діяльності.

Установлено, що важливим індикатором неефективності мотиваційної системи є високий рівень вакантних посад у державних органах, зниження конкурсності на державну службу та посилення кадрової плінності, особливо серед молодих фахівців. Водночас результати соціологічних досліджень свідчать про низький рівень суспільної довіри до державного апарату та органів влади, що негативно впливає на престижність державної служби та привабливість публічного сектору для висококваліфікованих кадрів.

У роботі доведено, що ефективність системи мотивації безпосередньо корелює із загальною якістю державного управління, рівнем інституційної спроможності держави та здатністю органів влади забезпечувати якісні публічні послуги. Низька мотивація персоналу призводить до зниження результативності роботи державного апарату, посилення професійного

вигорання, погіршення управлінських процесів та уповільнення реалізації реформ.

У ході дослідження було проаналізовано зарубіжний досвід мотивації державних службовців у країнах Європейського Союзу та ОЕСР. Встановлено, що сучасні європейські моделі державної служби базуються на принципах меритократії, політичної нейтральності, професіоналізму, стабільності та орієнтації на результат. Німецька модель акцентує увагу на соціальному захисті та довічній стабільності служби, британська – на системі KPI та результативності, французька – на професійному престижі та безперервному навчанні, а естонська – на цифровізації, дебюрократизації та гнучкості організації праці.

Особливу увагу приділено сучасним рекомендаціям програми SIGMA та принципам *good governance*, відповідно до яких ефективна система державної служби повинна базуватися на прозорих процедурах добору кадрів, справедливій системі винагороди, професійному розвитку, цифровізації процесів та орієнтації на потреби громадян. Встановлено, що для України особливо актуальними є впровадження грейдової системи оплати праці, модернізація механізмів оцінювання результативності, розвиток HRMIS, посилення цифровізації державного управління та впровадження сучасних програм підтримки ментального здоров'я державних службовців.

У результаті дослідження обґрунтовано основні стратегічні напрями реформування системи мотивації діяльності органів публічної влади в Україні. До них належать: завершення реформи оплати праці державних службовців із посиленням ролі посадового окладу; впровадження прозорої грейдової системи; удосконалення системи KPI та оцінювання результативності; розвиток професійного навчання та індивідуальних планів розвитку; цифровізація HR-процесів; упровадження сучасних програм психологічної підтримки; формування позитивного бренду державної служби; посилення ролі громадського контролю та електронної демократії.

Таким чином, ефективна система мотивації діяльності органів публічної влади є необхідною передумовою формування професійної, результативної та стійкої системи державного управління. У сучасних умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів реформування системи мотивації державних службовців набуває особливого стратегічного значення. Лише комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних, цифрових та ціннісних механізмів мотивації здатне забезпечити формування сучасної публічної служби, орієнтованої на ефективне служіння державі та суспільству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій : навч. посіб. для студентів гуманітарних факультетів ВНЗ. Луцьк : Ред.-вид. відд. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 1997. 180 с.
2. Wood W. Good Habits, Bad Habits: The Science of Making Positive Changes That Stick. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2019. 320 p.
3. Столяренко О. Б. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 280 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Psykholohia-osobystosti.-Stoliarenko-O.-B..pdf> (дата звернення: 03.05.2026).
4. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій : навч. посіб. для студентів гуманітарних факультетів ВНЗ. Луцьк : Ред.-вид. відд. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 1997. 180 с.
5. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : ОДУВС, 2023. 154 с.
6. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
7. Артеменко Н. Ф. Розвиток теорій мотивації до державної служби. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/37.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
8. Теорія мотивації Альдерфера (ERG-теорія) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/166026/ekonomika/teoriya_motivatsiyi_alderfera_teoriya (дата звернення: 04.05.2026).
9. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://pidru4niki.com/14110906/psihologiya/teoriya_nabutih_potreb_devida_mak_klellanda (дата звернення: 04.05.2026).

10. Дуброва Н. П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування [Електронний ресурс] // ResearchGate. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/387006337_DVOFAKTORNA_TEORI_A_MOTIVACII_GERCBERGA_KRITICNIJ_POGLAD_TA_PRAKTICNE_ZAS_TOSUVANNA (дата звернення: 04.05.2026).

11. Конституція України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

12. Про державну службу. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

13. Про службу в органах місцевого самоврядування. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

14. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 груд. 2023 р. № 1409. *Офіційний вісник України*. 2024. № 8. С. 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-п>

15. Про схвалення Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 жовт. 2023 р. № 950-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2023-р>

16. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640 (з поточними змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п>

17. Деякі питання реформування державного управління України (Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки)

: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>

18. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticnii-zvit-op-2024-na-sait.pdf>

19. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

20. Єдиний портал вакансій державної служби career.gov.ua. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://career.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2026).

21. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення: 06.05.2026).

22. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford : Oxford University Press, 2008. 368 p.

23. Офіційний дашборд оплати праці працівників державних органів. *Міністерство фінансів України*. 2024. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistika-ta-analitika>

24. Дослідження ринку праці України: зарплати та тренди. *Work.ua*. 2024. URL: <https://www.work.ua/stat/>

25. Аналіз оплати праці в державних органах у 2024 році: інформаційно-аналітична довідка. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistika-ta-analitika>

26. Інфляційний звіт Національного банку України (І квартал 2024 року). *Національний банк України*. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>

27. Public Service Motivation: Applying Maslow's Hierarchy to Understand Employee Motivation & Engagement // *Public Administration Times*. 2018. URL: <https://patimes.org/public-service-motivation-applying-maslows-hierarchy-understand-employee-motivation-engagement/> (дата звернення: 06.05.2026).

28. Організаційна культура на державній службі України: аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження. *Національне агентство України з питань державної служби*. Київ, 2023. URL: <https://nads.gov.ua/>

29. Моніторинговий звіт SIGMA: Оцінка стану державного управління в Україні. *Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)*. Парижі/Київ, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/>

30. Звіт про результати проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців у 2023 році. *Національне агентство України з питань державної служби*. Київ, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/>

31. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2026. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-1-kv-26.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

32. Worldwide Governance Indicators (WGI). The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access> (дата звернення: 06.05.2026).

33. Monitoring Report: The Principles of Public Administration – Ukraine. SIGMA/OECD. Paris, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/> (дата звернення: 06.05.2026).

34. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025 р.) : соціологічне дослідження. Центр Разумкова. Київ, 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r> (дата звернення: 06.05.2026).

35. Принципи державного управління. Видання 2023 року / Програма SIGMA ; Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейський Союз. Париж, 2023. URL: [SIGMA Principles of Public Administration 2023](#) (дата звернення: 08.05.2026).

36. Bundesbeamtengezet (BBG) vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Dezember 2023 geändert worden ist. Bundesministerium der Justiz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/

37. Civil Service Management Code. Cabinet Office, Government of the United Kingdom. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-management-code>

38. Code général de la fonction publique. *Légifrance*. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000044416551/>

39. Public Service Act (Avaliku teenistuse seadus). Passed 13.06.2012, RT I, 06.07.2012, 1. *Riigi Teataja*. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/509072014003/consolide>

40. Показники Державного бюджету на 2025–2026 роки. Міністерство фінансів України. Київ, 2023. URL: [Показники Державного бюджету на 2025–2026 роки](#) (дата звернення: 08.05.2026).

41. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 груд. 2023 р. № 1409. *Офіційний вісник України*. 2024. № 8. С. 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-п>

42. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 3855. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>

43. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» за ініціативи Олени Зеленської : офіційний портал. URL: <https://howareu.com/>