МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____

«___»_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»

на тему: **«СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ»**

Виконавець:
студентка ЦЗФН
Рахматулліна Олена Сергіївна
_____

Науковий керівник:
к.ю.н, доцент
Журило Сергій Сергійович
_____

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…….3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ……...6
1.1. Сутність, принципи та значення мотивації у публічному управлінні……6
1.2. Теоретичні підходи до класифікації мотивів і стимулів трудової діяльності……12
1.3. Система мотивації персоналу в публічному секторі: зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні……..17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ ……..…25
2.1. Інституційно-правові засади функціонування системи мотивації в органах публічної влади……..25
2.2. Оцінка соціально-економічних чинників, що впливають на мотивацію працівників у державному та муніципальному управлінні……..32
2.3. Дослідження ефективності діючих мотиваційних механізмів у публічній сфері (на прикладі окремих державних або місцевих органів влади)……..44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ……..53
3.1. Визначення проблем та бар’єрів підвищення мотивації персоналу в публічному управлінні……..53
3.2. Удосконалення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців……..……61
3.3. Формування інноваційної системи мотивації в публічній сфері на засадах компетентнісного підходу та цифрової трансформації управління……71

ВИСНОВКИ…….…..82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……87

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, децентралізації влади та післявоєнного відновлення України ефективність діяльності державних і муніципальних органів безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, мотивації та залученості персоналу. Від належно побудованої системи мотивації працівників у публічній сфері залежить не лише результативність виконання управлінських функцій, але й довіра громадян до влади, якість надання публічних послуг, стабільність кадрового потенціалу. Водночас українська модель мотивації державних службовців і працівників місцевого самоврядування залишається недосконалою: вона характеризується низьким рівнем заробітних плат, обмеженими можливостями кар'єрного зростання, недостатнім визнанням результатів праці, формальним підходом до оцінювання ефективності діяльності. За даними Національного агентства з питань державної служби, понад 48 % працівників органів влади розглядають можливість зміни місця роботи через відсутність стимулів до професійного розвитку.

Поглиблення процесів євроінтеграції та необхідність відновлення державних інституцій у післявоєнний період актуалізують потребу у формуванні нової, інноваційної системи мотивації, побудованої на принципах ефективності, справедливості, прозорості та орієнтації на результат.

Проблематику мотивації працівників у публічному управлінні досліджували як українські, так і зарубіжні науковці: Бондаренко Л., Литвинчук О., Кузьменко Г., Журило С., Андрейченко А., Подмазко О., Романюк О., Безродна В., Захарченко Н., Клочан В., Драган І., Браташова Я., Ковальов В., Тєстоєдов А. У їхніх працях обґрунтовано концептуальні підходи до формування систем мотивації персоналу, зокрема у сфері державного управління. Проте потребують подальшого дослідження питання адаптації сучасних мотиваційних моделей до реалій українського публічного сектору, інтеграції цифрових

інструментів управління персоналом, KPI-моделей оцінювання результативності та механізмів нематеріального стимулювання.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників у публічній сфері України.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– визначити сутність, цілі та принципи мотивації праці в системі публічного управління;

– проаналізувати існуючі теоретичні підходи до формування мотиваційних систем;

– дослідити міжнародний досвід побудови систем мотивації персоналу в публічному секторі;

– охарактеризувати сучасний стан мотивації працівників у публічній сфері України;

– здійснити аналіз ефективності діючих матеріальних і нематеріальних стимулів;

– виявити основні проблеми та бар'єри підвищення мотивації персоналу;

– обґрунтувати шляхи вдосконалення системи мотивації на засадах компетентнісного підходу та цифровізації управління персоналом;

– розробити пропозиції щодо запровадження інноваційних механізмів мотивації у публічній сфері.

Об'єкт дослідження – система мотивації працівників у публічній сфері як складова механізму управління персоналом державних і муніципальних органів.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та вдосконалення системи мотивації працівників у публічній сфері України.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу, синтезу, порівняння, системного та структурно-функціонального підходів, економіко-

статистичних і соціологічних методів, експертного оцінювання, а також графічного та інституційного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері публічної служби, офіційні дані Національного агентства з питань державної служби, Державної служби статистики, аналітичні звіти OECD, SIGMA, UNDP, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймала участь у XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» Журило С.С., Рахматулліна О. С. Мотивація працівників у публічній сфері: сучасні виклики та напрями вдосконалення, 10-11 жовтня 2025 р. Одеса, 2025. С. 677-679.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, з них основний зміст викладено на 85 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 1 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність, принципи та значення мотивації у публічному управлінні

У системі публічного управління мотивація є однією з ключових функцій менеджменту, що визначає рівень результативності діяльності державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Вона виступає не лише інструментом стимулювання трудової активності, а й засобом формування ціннісних орієнтирів, відповідальності та професійної відданості публічній службі.

Згідно з визначення О. Дикань мотивація у публічному управлінні – це «системно організований процес спонукання працівників органів влади до ефективного виконання службових обов'язків шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів» [1]. Вона базується на усвідомленні кожним службовцем значущості своєї діяльності для суспільства, що формує особливу природу мотивації у публічній сфері, так звану службову мотивацію (public service motivation).

Поняття "public service motivation" уперше було введено американським дослідником Дж. Перрі у 1990-х роках і означає «внутрішню готовність людини служити суспільним інтересам, орієнтацію на досягнення суспільно корисних цілей, а не лише матеріальну винагороду» [2]. Таким чином, мотивація у публічному секторі включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні гарантії), так і нематеріальні (визнання, професійний розвиток, відчуття суспільної значущості).

Науковці Р. Завадяк Р., Л. Гудзовата відзначають, що особливість публічної мотивації полягає в її соціально-етичній спрямованості: основною

метою діяльності публічного службовця є не максимізація особистого прибутку, а забезпечення суспільного добробуту [3]. Отже, у системі державної служби мотивація має не лише економічний, а й соціально-моральний вимір.

Для кращого розуміння сутності мотивації доцільно розглянути її основні складові, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Структурні компоненти мотивації працівників у публічному управлінні

Компонент мотивації	Характеристика	Приклади реалізації в публічному секторі
Внутрішня (інтринсивна) мотивація	Пов'язана із задоволенням від змісту праці, самореалізацією, почуттям значущості	Участь у формуванні державної політики, розробка стратегічних документів, соціальний вплив
Зовнішня (екстринсивна) мотивація	Виникає під впливом зовнішніх стимулів – заробітної плати, премій, оцінки результатів	Надбавки за вислугу років, преміювання, участь у програмах підвищення кваліфікації
Соціальна мотивація	Формується на основі потреби у визнанні, спілкуванні, колективній діяльності	Корпоративна культура органів влади, внутрішня комунікація, наставництво
Морально-етична мотивація	Відображає внутрішні переконання, громадянську позицію, почуття відповідальності	Етичні кодекси держслужбовців, суспільна значущість роботи

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3].

Як видно з таблиці, мотивація працівників у публічному управлінні має комплексний характер і включає взаємодію різних рівнів стимулів – від матеріальних до соціально-психологічних. Такий підхід відповідає теорії ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторній теорії Ф. Герцберга та теорії очікувань В. Врума, адаптованих до умов державної служби [4].

Основними принципами побудови ефективної системи мотивації у публічному управлінні є такі:

1. Справедливість. Цей принцип передбачає забезпечення рівної винагороди за рівний внесок у досягнення результатів. У публічному управлінні справедливість виступає базовою умовою довіри до керівництва і системи управління персоналом. Працівники мають бути впевнені, що їхня праця оцінюється об’єктивно, а критерії преміювання, просування чи покарання є однаковими для всіх. Наприклад, у багатьох європейських країнах (зокрема, Польща, Естонія) функціонує прозора система грейдів і посадових окладів, що мінімізує суб’єктивізм під час оцінки ефективності працівників. В Україні впровадження грейдингової моделі оплати праці в державній службі розпочалося в межах реформи 2016–2023 рр., однак її реалізація ще потребує завершення, особливо на рівні місцевого самоврядування.

Прозорість. Прозорість у системі мотивації означає відкритість процедур розподілу ресурсів, премій, надбавок та кар’єрного зростання. Працівник має чітко розуміти, за що саме він отримує винагороду, які критерії впливають на оцінку результатів, які можливості кар’єрного розвитку передбачені посадою. Високий рівень прозорості сприяє запобіганню корупційним ризикам і підвищує рівень довіри як усередині колективу, так і серед громадян. Наприклад, у Нідерландах і Фінляндії щороку публікуються звіти про структуру заробітних плат і премій державних службовців. В Україні подібну функцію частково виконує портал державної служби career.gov.ua, який забезпечує відкритий доступ до інформації про вакансії, конкурси та оплату праці, однак прозорість системи преміювання поки що залишається обмеженою.

Результативність. Принцип результативності означає, що система мотивації має бути спрямована не лише на процес виконання завдань, а насамперед – на досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Це передбачає впровадження системи KPI (Key Performance Indicators) або індикаторів ефективності для працівників і підрозділів. Так, у Великій Британії використовується система Performance Management Framework, що передбачає регулярне оцінювання досягнень працівників за узгодженими показниками. В Україні аналогічні підходи запроваджено в межах проєкту EU4PAR

(Європейський Союз для посилення державного управління), який спрямований на формування культури результативного менеджменту в органах влади.

Комплексність. Комплексність системи мотивації полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують цілісний вплив на поведінку працівника. Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні гарантії) мають задовольняти базові потреби, тоді як нематеріальні (визнання, самореалізація, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік) сприяють підвищенню внутрішньої мотивації та залученості. Практика показує, що виключно фінансові стимули не гарантують високої продуктивності у публічному секторі. Наприклад, за даними OECD (2023), у країнах, де активно використовуються програми наставництва, внутрішні тренінги та суспільне визнання досягнень, рівень задоволеності працею державних службовців на 20–25 % вищий, ніж у країнах із переважанням грошових стимулів.

Відповідальність. Відповідальність означає підзвітність керівників за формування сприятливого мотиваційного клімату, дотримання етичних норм і ефективне управління персоналом. У системі публічного управління це проявляється у створенні механізмів внутрішнього контролю, моніторингу якості роботи та дотримання принципів управлінської етики. Наприклад, у Франції та Німеччині функціонують етичні ради публічної служби, які розглядають скарги на зловживання владою або упереджене ставлення в процесі преміювання. В Україні впроваджено Кодекс етики державного службовця (постанова НАДС № 65 від 2021 р.), який визначає моральні стандарти поведінки, але механізми персональної відповідальності керівників потребують посилення.

Орієнтація на розвиток. Цей принцип передбачає створення умов для постійного професійного зростання, підвищення кваліфікації та самореалізації працівників. Мотивація через розвиток – це не одноразова винагорода, а довгострокова інвестиція в людський капітал. На практиці це реалізується через участь у програмах підвищення кваліфікації, навчання у школах публічного управління, міжнародних тренінгах або стажуваннях. Наприклад, Національне

агентство з питань державної служби у 2023 році запровадило Національну платформу професійного навчання державних службовців, яка охопила понад 40 тис. учасників. За результатами опитування, 76 % респондентів вважають можливість професійного розвитку одним із найсильніших мотиваторів у роботі [5].

Таблиця 1.2

Принципи ефективної мотивації у публічному управлінні: зміст та приклади реалізації

№	Принцип	Зміст принципу	Приклади реалізації на практиці
1	Справедливість	Забезпечення рівної винагороди за рівний внесок у результати праці, відсутність дискримінації та суб'єктивізму	Впровадження грейдингової системи оплати праці в органах державної служби (Україна, Польща)
2	Прозорість	Відкритість процедур преміювання, оцінки результатів, просування по службі; зрозумілі правила розподілу стимулів	Публікація критеріїв конкурсів та результатів оцінки ефективності на порталах career.gov.ua, e-Governance (Естонія)
3	Результативність	Орієнтація системи винагороди на досягнення вимірюваних показників ефективності (KPI)	Запровадження системи Performance Management Framework (Велика Британія); пілотний проєкт KPI-оцінки службовців у НАДС
4	Комплексність	Поєднання матеріальних (зарплата, премії, соцпакет) і нематеріальних (визнання, розвиток, корпоративна культура) стимулів	Програми наставництва, внутрішні тренінги, нагородження «Кращий держслужбовець року» (Литва, Україна)
5	Відповідальність	Підзвітність керівників за створення справедливої системи мотивації, дотримання етичних норм, рівність можливостей	Функціонування етичних рад публічної служби (Франція, Німеччина); Кодекс етики держслужбовця (Україна, 2021 р.)
6	Орієнтація на розвиток	Формування можливостей для професійного росту, навчання, підвищення кваліфікації, стажування	Національна платформа професійного навчання держслужбовців НАДС (Україна, 2023); програми EU4PAR, U-LEAD з Європою

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 5].

Таким чином, ефективна система мотивації у публічному управлінні має бути багаторівневою, збалансованою та орієнтованою не лише на короткострокові результати, а й на стратегічне підвищення компетентності, відповідальності й внутрішньої залученості персоналу. Реалізація зазначених

принципів дозволяє сформувати культуру служіння суспільству, де кожен працівник усвідомлює свій внесок у спільний результат і бачить перспективу власного розвитку.

У таблиці 1.2 відображено шість базових принципів мотивації у публічному управлінні, кожен із яких визначає окремий аспект формування ефективного управління персоналом. Як видно, принципи справедливості та прозорості формують організаційно-нормативну основу мотивації, тоді як результативність і комплексність – її функціональну складову**,** що визначає практичні результати праці. Принципи відповідальності та орієнтації на розвиток забезпечують етико-професійний баланс**,** сприяючи довгостроковому підвищенню якості публічного управління. Впровадження таких принципів у діяльність органів влади дозволяє не лише зменшити плинність кадрів, але й сформувати нову культуру державної служби – відкриту, результативну та орієнтовану на служіння суспільству.

Застосування цих принципів дозволяє перейти від адміністративно-командної системи стимулювання до моделі партнерської мотивації, у межах якої працівник сприймається не як виконавець розпоряджень, а як активний суб’єкт управління.

Важливим є також зв’язок мотивації з продуктивністю праці. За даними OECD (2022), підвищення рівня залученості персоналу на 10 % може збільшити ефективність виконання управлінських функцій у публічному секторі на 5–7 % [6]. В Україні, за оцінками Національного агентства з питань державної служби, рівень задоволеності умовами праці серед держслужбовців у 2023 році становив 62 %, тоді як середній показник у країнах ЄС – понад 80 % [6].

Отже, мотивація у публічному управлінні є багатовимірним процесом, який охоплює матеріальні, соціальні, психологічні та етичні аспекти. Її ефективність визначає не лише рівень виконання функцій держави, а й ступінь довіри громадян до влади. Формування сучасної системи мотивації має базуватися на поєднанні європейських принципів публічної служби, національних особливостей і потреб післявоєнної відбудови.

1.2. Теоретичні підходи до класифікації мотивів і стимулів трудової діяльності

У системі публічного управління мотивація персоналу має комплексний характер, який поєднує різні мотиви, стимули та фактори, що впливають на трудову поведінку працівників. Ключовою передумовою ефективної системи управління людськими ресурсами є розуміння різновидів мотивів і стимулів, їх взаємодії та специфіки в умовах публічної служби.

У науковій літературі поняття *мотив* (від лат. *movere* — рухати) розглядається як внутрішня спонука, що визначає спрямованість і активність людини у досягненні певних цілей. *Стимул* (від лат. *stimulus* — спонукання) є зовнішнім чинником, що впливає на поведінку працівника через систему винагород і санкцій [7]. Відповідно, мотивація є результатом взаємодії внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, що формують готовність людини діяти у певному напрямі.

Виділяють кілька підходів до класифікації мотивів трудової діяльності. Найбільш відомими є змістовні, процесуальні та інтегровані теорії мотивації (табл. 1.3).

Як видно з таблиці 1.3, змістовні теорії пояснюють мотивацію через потреби людини, від базових до соціальних і духовних. Наприклад, за ієрархією А. Маслоу, державний службовець спочатку прагне стабільної заробітної плати та соціальних гарантій, а після їх задоволення – визнання, самореалізації й можливості впливу на суспільні процеси.

Процесуальні теорії, навпаки, зосереджуються на механізмах мотивації. Згідно з теорією Л. Бондаренко, мотивація виникає тоді, коли людина переконана, що її зусилля призведуть до бажаного результату, а результат – до справедливої винагороди [8]. Для публічного сектору це означає необхідність прозорої системи преміювання та оцінювання результативності праці.

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до класифікації мотивів і стимулів трудової діяльності

Тип теорії	Автори та основні положення	Ключові мотиви	Особливості застосування у публічному управлінні
Змістовні теорії	А. Маслоу – ієрархія потреб; К. Альдерфер – теорія ERG; Д. МакКлелланд – потреби у досягненні, владі, належності; Ф. Герцберг – двофакторна теорія	Потреби у безпеці, визнанні, самореалізації, стабільності	Підкреслюють значення соціальної безпеки, стабільності роботи, морального визнання у публічній сфері
Процесуальні теорії	В. Врум – теорія очікувань; Л. Портер і Е. Лоулер – модель мотивації; С. Адамс – теорія справедливості	Очікування винагороди, відчуття справедливості, зв’язок «зусилля → результат → винагорода»	Вимагають прозорої системи оплати, оцінки ефективності, чіткого зворотного зв’язку
Інтегровані теорії	Дж. Перрі – public service motivation; Д. Макгрегор – теорія X і Y; К. Арджиріс – зрілість-незрілість	Служіння суспільству, розвиток особистості, автономність	Орієнтують мотивацію на суспільну користь, розвиток громадянської відповідальності

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 4; 5; 7].

Інтегровані теорії поєднують обидва підходи й враховують специфіку мотивації у публічному управлінні. Зокрема, концепція *public service motivation* розглядає мотивацію як внутрішню орієнтацію на служіння суспільним інтересам, що включає такі компоненти: співчуття до інших, прагнення до суспільної користі, самопожертву та відданість державі [9].

Ця теорія є надзвичайно актуальною для України в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли мотивація публічних службовців часто виходить за межі матеріальних інтересів і базується на патріотизмі, громадянській відповідальності та почутті професійного обов’язку.

Мотиваційна структура працівників публічного сектору має специфіку, відмінну від приватного бізнесу. Для державних службовців важливими є не лише матеріальні фактори, а й такі аспекти, як стабільність зайнятості, суспільне визнання, можливість впливати на соціальні процеси, участь у формуванні державної політики. Це підтверджується результатами дослідження OECD (2023), згідно з яким у більшості країн ЄС понад 60 % державних службовців

вважають головним мотиватором не розмір заробітної плати, а значущість своєї роботи для суспільства [10].

Для систематизації мотивів у публічному управлінні доцільно поділити їх на матеріальні, соціальні та професійно-ціннісні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація мотивів трудової діяльності працівників публічного сектору

Група мотивів	Зміст мотиву	Приклади прояву
Матеріальні	Орієнтовані на дохід, пільги, стабільність праці	Заробітна плата, премії, соціальні виплати, стабільність зайнятості
Соціальні	Пов'язані з потребою у визнанні, колективній належності, соціальній місії	Визнання колег, престиж служби, повага з боку громадян
Професійно-ціннісні	Відображають прагнення до самореалізації, кар'єрного розвитку, суспільної користі	Підвищення кваліфікації, участь у державних програмах, ініціативах, служіння суспільству

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 11].

Як видно з таблиці, у публічному секторі дійсно домінують соціальні та професійно-ціннісні мотиви, тоді як матеріальні виступають радше необхідною основою, але не є вирішальним чинником задоволеності працею. Такий розподіл мотиваційних чинників має як об'єктивні, так і історико-організаційні причини.

По-перше, специфіка самої природи публічної служби. Державна та муніципальна служба за своєю суттю орієнтована не на отримання прибутку, а на виконання суспільно значущих функцій, а саме, захист прав громадян, забезпечення публічних послуг, розробку політики розвитку. Це формує так звану *службову мотивацію* (public service motivation), де ключову роль відіграють почуття професійного обов'язку, відповідальність перед суспільством, прагнення до справедливості, довіри та стабільності. Людина, яка обирає кар'єру у публічній сфері, зазвичай керується не короткостроковими фінансовими вигодами, а цінностями соціальної корисності та професійної реалізації.

По-друге, обмеженість фінансових ресурсів публічного сектору. Рівень оплати праці в органах державної влади в Україні традиційно нижчий, ніж у

приватному секторі. За даними Державної служби статистики, у 2023 році середня заробітна плата державних службовців становила близько 16,2 тис. грн, тоді як у фінансовій та ІТ-сферах понад 30 тис. грн. Тому матеріальні стимули не можуть повною мірою компенсувати навантаження, обсяг відповідальності та стресові фактори. Як наслідок, основним джерелом утримання персоналу в системі публічного управління стають саме нематеріальні мотиватори, стабільність, престиж, соціальні гарантії, повага та суспільне визнання.

По-третє, традиційна культура управління та відсутність сучасних мотиваційних інструментів. У багатьох органах влади ще переважає адміністративно-командний стиль управління, що базується на формальному виконанні обов'язків, а не на досягненні результатів. Відповідно, система винагород не завжди пов'язана з ефективністю роботи чи ініціативністю працівника. Це призводить до явища, яке у літературі називають "демотиваційним парадоксом" – коли навіть висококваліфіковані працівники поступово втрачають внутрішню зацікавленість через відсутність справедливого визнання досягнень.

Наслідки такого розподілу мотивацій:

- зниження динаміки продуктивності праці, коли працівники більше орієнтуються на стабільність, ніж на результат;
- старіння кадрового складу, адже молоді фахівці з активною життєвою позицією частіше обирають приватний сектор через вищу фінансову винагороду;
- збереження консервативних підходів до управління персоналом, низька гнучкість і повільна реакція на зміни;
- формування умов для «символічної лояльності», коли працівники демонструють формальну відданість, але не проявляють реальної ініціативності.

Необхідність змін. У сучасних умовах така структура мотивації потребує суттєвого оновлення, особливо в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення України. Головне завдання – це збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули, зробивши систему мотивації більш гнучкою, прозорою й орієнтованою на результат. Це не означає повну відмову від соціально-ціннісних

мотивів, навпаки – їх потрібно поєднати з дієвими інструментами стимулювання ефективності [12].

Інструменти удосконалення системи мотивації можуть включати:

– запровадження KPI (ключових показників ефективності) для оцінки результативності роботи, пов'язаних із системою преміювання. Це дозволить чітко співвідносити внесок працівника із розміром винагороди;

– модернізацію системи оплати праці за принципами грейдингу — розподілу посад за рівнем складності, відповідальності та компетентності;

– розширення соціального пакету: додаткові дні відпустки, гнучкий графік, часткове дистанційне виконання завдань, медичне страхування;

– впровадження системи нематеріального визнання, як-от публічне відзначення досягнень, внутрішні нагороди, почесні відзнаки «Кращий службовець року», публікації історій успіху на офіційних порталах;

– підтримку професійного розвитку через навчальні програми, курси підвищення кваліфікації, участь у міжнародних стажуваннях (наприклад, програми U-LEAD, EU4PAR, OECD-SIGMA) [13;14] ;

– розвиток корпоративної культури: створення відкритого середовища співпраці, обмін досвідом, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень.

Отже, переважання соціальних і професійно-ціннісних мотивів у публічному секторі є природним наслідком його соціальної місії та структурних особливостей, проте для забезпечення динамічного розвитку державного управління така модель потребує оновлення. Поєднання морально-етичних стимулів із сучасними економічними інструментами дозволить створити ефективну, справедливу та результативну систему мотивації, яка забезпечить зростання продуктивності праці, зменшить плинність кадрів і підвищить престиж публічної служби в українському суспільстві.

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до класифікації мотивів і стимулів трудової діяльності дозволяють зробити висновок, що у сфері публічного управління мотивація має багаторівневу природу, де поєднуються

індивідуальні, соціальні та моральні чинники. Формування ефективної системи мотивації потребує комплексного використання змістовних і процесуальних інструментів, адаптованих до українських реалій, що забезпечить не лише підвищення продуктивності, а й розвиток культури публічного служіння.

1.3. Система мотивації персоналу в публічному секторі: зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні

Проблема побудови ефективної системи мотивації у публічному секторі є однією з ключових у контексті реформування державного управління в Україні. Країни Європейського Союзу пройшли довгий шлях модернізації державної служби – від бюрократичної моделі до системи «good governance», у центрі якої перебуває професійний, мотивований і соціально відповідальний службовець. Вивчення зарубіжного досвіду дає можливість визначити практики, які можуть бути адаптовані в українських реаліях.

Мотиваційні системи у публічному секторі розвинених країн ґрунтуються на кількох спільних принципах:

– результативність (оплата та просування залежать від досягнутих показників);

– прозорість і довіра (відкриті процедури оцінювання, мінімізація політичного впливу);

– гнучкість винагороди (поєднання базової зарплати, надбавок і бонусів);

– кар’єрна мобільність (можливість вертикального та горизонтального зростання);

– постійне навчання і розвиток компетенцій;

– етика та культура публічної служби (служіння суспільству, а не інтересам політичних груп).

Розглянемо порівняльну характеристику систем мотивації державних службовців у країнах ЄС (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика систем мотивації персоналу в публічному секторі країн ЄС

Країна	Особливості системи мотивації	Основні інструменти стимулювання	Результати / ефекти
Німеччина	Службова стабільність, довічна зайнятість (Beamte), чітка кар'єрна структура	Єдина тарифна сітка (TVöD), доплати за вислугу років, етичні кодекси, обов'язкове підвищення кваліфікації	Висока лояльність персоналу, низька плинність кадрів (до 3 % на рік)
Франція	Розвинена система професійної підготовки, орієнтація на компетенції	Премії за результативність, державні школи управління (ENA), навчання протягом кар'єри	Формування кадрового резерву, високий престиж державної служби
Швеція	Високий рівень автономії службовців, гнучкість рішень, довіра до працівника	Децентралізоване преміювання, щорічні оцінки результатів, соціальний пакет	Висока продуктивність, акцент на відповідальність і самоконтроль
Польща	Перехідна модель – поєднання фіксованої та змінної частини оплати	KPI-оцінювання, надбавки за інноваційні пропозиції, корпоративна культура служіння	Зростання мотивації молодих кадрів, залучення фахівців із приватного сектору
Естонія	Цифровізована система управління кадрами, принцип «відкритого уряду»	Електронне оцінювання результатів, онлайн-тренінги, публічна аналітика	Прозорість рішень, зростання ефективності на 20 % після цифрової реформи

Джерело: складено автором за матеріалами [10;11;12;13;14].

Як видно з таблиці 1.5 ключовим чинником успішності зарубіжних систем мотивації є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із сучасними технологіями управління людським капіталом. Наприклад, у Швеції чи Естонії домінує модель «довіри до службовця», що передбачає мінімальний контроль і максимальну автономію у прийнятті рішень. У Франції та Німеччині, навпаки,

важливим є розвиток професійних компетенцій і підготовка управлінських кадрів у спеціалізованих школах державного управління.

Крім того, більшість країн ЄС застосовують грейдингову систему оплати праці, яка забезпечує прозорість і справедливість у винагороді. У межах цієї системи посадові оклади визначаються за рівнем складності, відповідальності та кваліфікації, що дозволяє уникнути суб'єктивізму в оплаті.

Особливе місце займає інституційна підтримка розвитку службовців. У Франції функціонує Національна школа адміністрації (ENA), у Німеччині – Федеральна академія публічного управління (BAköV), в Естонії – E-Governance Academy. Ці інституції забезпечують безперервне навчання, розвиток компетенцій і кар'єрне просування персоналу.

В Україні система мотивації публічних службовців поступово трансформується відповідно до європейських стандартів. З 2016 року триває реформа державного управління, в межах якої запроваджено нову модель оплати праці, конкурсний відбір, електронні кадрові системи та навчальні програми для держслужбовців. Однак, порівняно з країнами ЄС, вона ще перебуває на етапі становлення.

Основними проблемами залишаються:

– недостатня диференціація заробітної плати між рівнями управління;

– формальний характер оцінювання результативності;

– обмежені можливості кар'єрного зростання;

– низький рівень нематеріальної мотивації та внутрішнього визнання досягнень.

Для підвищення ефективності системи мотивації в Україні доцільно адаптувати такі інструменти зарубіжного досвіду:

- запровадження комплексної системи KPI-оцінювання результатів діяльності службовців, де показники ефективності пов'язані з преміюванням та кар'єрним просуванням;
- розвиток національної школи публічного управління за аналогією з ENA (Франція) для підготовки управлінських кадрів і формування кадрового резерву;

- впровадження цифрових HR-систем (e-HRM), що забезпечують автоматизовану оцінку результатів, електронне навчання, контроль завдань і облік досягнень (аналог естонської моделі);

- підсилення ролі нематеріальної мотивації: розвиток культури визнання, програм наставництва, прозорих конкурсів на керівні посади;

- створення кар'єрних траєкторій для державних службовців, що дозволить поєднати стабільність зайнятості з можливістю горизонтального і вертикального розвитку.

Ефективна система мотивації у публічному секторі є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й ключовою умовою якісної реалізації реформ децентралізації, цифровізації та євроінтеграції України. В умовах воєнного та післявоєнного періодів держава має особливу потребу у професійних, мотивованих і відповідальних кадрах, здатних діяти не формально, а на основі принципів служіння суспільству. Тому використання зарубіжного досвіду мотивації державних службовців є надзвичайно важливим для побудови сучасної, справедливої та результативної системи публічного управління.

Першим кроком у цьому напрямі має стати запровадження комплексної системи оцінювання результатів діяльності службовців на основі ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід передбачає чіткий зв'язок між особистими досягненнями працівника, результатами роботи установи та системою матеріального стимулювання. На практиці це означає, що преміювання та кар'єрне просування будуть залежати не від формальних показників чи суб'єктивної оцінки керівника, а від реальних результатів – виконаних завдань, досягнутих цілей, впроваджених проєктів. Досвід країн ЄС, зокрема Польщі, Латвії та Великої Британії, свідчить, що впровадження KPI-моделей у публічному секторі сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й довіри до державної служби. Крім того, така система дозволяє керівникам виявляти сильні сторони та потреби в розвитку персоналу, формуючи культуру постійного вдосконалення.

Логічним продовженням цього кроку є створення Національної школи публічного управління – спеціалізованого навчального центру, що забезпечуватиме системну підготовку управлінських кадрів. Подібні інституції, як-от École Nationale d'Administration (ENA) у Франції чи Федеральна академія публічного управління в Німеччині, стали основою формування високопрофесійного корпусу службовців, які поєднують аналітичне мислення, стратегічне бачення та лідерські якості. Для України це дозволить вирішити одразу кілька проблем – нестачу управлінських компетенцій, відсутність кадрового резерву та низьку мобільність державних службовців. Навчання у такій школі може стати обов'язковим етапом для призначення на керівні посади, а також джерелом підготовки фахівців для громад і регіональних органів влади. Це формуватиме нову культуру державної служби, зорієнтовану на розвиток, а не утримання статус-кво [14].

Водночас, для того щоб сучасні підходи до управління персоналом були ефективними, необхідно їх підтримати технологічно через впровадження єдиної цифрової системи управління людськими ресурсами (e-HRM). Ця система забезпечить автоматизований облік кадрів, оцінку результатів, контроль виконання завдань, електронне навчання, а також формування кадрового резерву.

Естонія, яка є прикладом однієї з найуспішніших цифрових реформ у світі, довела, що інтеграція HR-процесів в електронному форматі не лише зменшує адміністративні витрати, але й підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій. Впровадження аналогічної системи в Україні дозволить створити єдиний інформаційний простір для всіх органів влади, зробити кадрову політику прозорою, а процес прийняття рішень – обґрунтованим і даними-орієнтованим. Крім того, e-HRM надасть змогу впроваджувати персональні освітні траєкторії службовців та проводити регулярне оцінювання компетенцій.

Однак ефективність будь-яких технічних чи структурних змін неможлива без розвитку нематеріальної мотивації, яка формує внутрішню зацікавленість працівників у своїй діяльності. Визнання, довіра, командна культура, можливість

впливати на рішення – це чинники, що мають не менше значення, ніж розмір премії. Досвід скандинавських країн, зокрема Швеції, демонструє, що формування культури довіри та автономії призводить до значного підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності службовців. Для українських реалій доцільно впровадити програми внутрішнього визнання досягнень, систему наставництва, прозорі конкурси на керівні посади та механізми 360-градусного зворотного зв'язку. Це сприятиме підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і розвитку середовища, у якому результативність поєднується з людяністю.

Наступним етапом формування сучасної мотиваційної системи має стати створення чітких і прозорих кар'єрних траєкторій для державних службовців**.** В Україні досі відсутня єдина модель професійного зростання у публічному секторі, що призводить до втрати молодих кадрів, які не бачать перспективи розвитку. Запровадження кар'єрних карт, як це зроблено у Нідерландах чи Естонії, дозволить кожному працівнику чітко розуміти, які компетенції потрібно розвивати для підвищення, які можливості відкриваються при зміні ролі або відомства, та які стимули передбачені для професійного росту. Поєднання стабільності зайнятості з можливістю горизонтального й вертикального просування сприятиме формуванню лояльності, ініціативності й довгострокової відданості державній службі [15].

Отже, для підвищення ефективності системи мотивації у публічному секторі України необхідне комплексне поєднання п'яти взаємопов'язаних напрямів реформування**:** по-перше, чітка система оцінювання результатів (KPI); по-друге, професійна підготовка управлінських кадрів через Національну школу публічного управління; по-третє, цифровізація кадрових процесів через e-HRM; по-четверте, розвиток нематеріальної мотивації, і, нарешті, побудова кар'єрних траєкторій для персоналу.

Ці елементи утворюють цілісну модель, у якій кожен службовець бачить зв'язок між своєю роботою, розвитком, винагородою та суспільним результатом. Впровадження такої системи дозволить підвищити ефективність державного

управління, зміцнити інституційну спроможність органів влади та сформувати нову культуру публічної служби – прозору, результативну та орієнтовану на розвиток людини і держави.

Отже, міжнародний досвід доводить, що ефективна система мотивації в публічному секторі базується на поєднанні фінансових, професійних і ціннісних стимулів. Вона передбачає високий рівень довіри, автономії, відповідальності та орієнтацію на результат. Для України адаптація цих принципів означає перехід від формального управління кадрами до моделі стратегічного розвитку людського капіталу держави, що відповідає вимогам євроінтеграції, цифровізації та післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 1

1. У процесі дослідження з’ясовано, що мотивація праці у публічному управлінні є складною соціально-економічною категорією, яка поєднує внутрішні стимули працівника і зовнішні інструменти впливу держави. Мотивація виступає ключовим чинником результативності органів влади, оскільки саме від рівня зацікавленості та задоволеності службовців залежить якість виконання публічних завдань. До основних принципів побудови ефективної системи мотивації належать справедливість, прозорість, результативність, комплексність, відповідальність і орієнтація на розвиток. Їх реалізація забезпечує узгодження індивідуальних і суспільних інтересів, створює довіру між працівником і державою, сприяє формуванню професійної етики державної служби. Таким чином, мотивація у публічному секторі має не лише економічну, а й суспільну цінність, адже формує морально-ціннісну основу публічного управління і визначає рівень ефективності державної політики загалом.

2. Дослідження показало, що структура мотивації працівників у державних органах має свої особливості: у ній домінують соціальні та професійно-ціннісні мотиви, тоді як матеріальні є базовою, але не визначальною умовою задоволеності роботою. Таке співвідношення свідчить про значну роль

внутрішніх стимулів – бажання бути корисним суспільству, відчуття відповідальності, прагнення професійного розвитку. Причинами такої структури мотивації є стабільність зайнятості, соціальна значущість праці, проте також і обмеженість фінансових ресурсів, формальний характер оцінювання результатів та недостатня гнучкість системи винагород. Це знижує зацікавленість працівників у підвищенні ефективності та інноваційності управлінських рішень. Для подолання цих проблем необхідно посилити роль індивідуальної оцінки результатів, пов’язати оплату праці з досягненням цілей, удосконалити нематеріальну мотивацію через розвиток корпоративної культури, наставництва та професійного навчання.

3. Аналіз зарубіжного досвіду довів, що успішні системи мотивації у країнах ЄС базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорості оцінювання, чітких кар’єрних траєкторіях і постійному професійному розвитку службовців. Мотивація у публічному секторі цих держав орієнтована не лише на винагороду, а на служіння суспільству та досягнення суспільно значущих результатів. Для України доцільним є впровадження таких інструментів, як система KPI-оцінювання, створення Національної школи публічного управління, цифрова HR-платформа (e-HRM), розвиток нематеріальної мотивації та побудова кар’єрних траєкторій. Їх реалізація дозволить забезпечити прозорість, підзвітність, професіоналізацію та підвищення ефективності публічної служби. Отже, досвід країн ЄС підтверджує: реальна мотивація державного службовця формується не лише розміром винагороди, а передусім системою цінностей, можливістю розвитку, визнанням результатів праці та довірою з боку держави.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

2.1. Інституційно-правові засади функціонування системи мотивації в органах публічної влади

Формування ефективної системи мотивації у публічній службі України має глибокі інституційно-правові основи, що закладені у низці нормативно-правових актів, стратегічних документів і державних програм. Правові засади мотивації державних службовців визначають принципи, механізми, гарантії та обмеження, що забезпечують баланс між особистими інтересами службовців і суспільними потребами держави.

Базовим нормативним документом, який регламентує діяльність державних службовців і визначає підходи до їх мотивації, є Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. Цей закон закріплює принципи державної служби – професіоналізм, політичну неупередженість, доброчесність, ефективність, прозорість та орієнтацію на результати. У статтях 44–51 закону визначено основи оплати праці, преміювання, оцінювання результатів службової діяльності, а також права службовців на підвищення кваліфікації. Закон уперше ввів поняття «службова кар’єра», «індивідуальна оцінка результатів» та «план професійного розвитку», що наблизило українське законодавство до стандартів ЄС [16].

Важливим елементом інституційної архітектури системи мотивації є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке координує політику у сфері державного управління людськими ресурсами, розробляє методичні рекомендації щодо оцінювання результатів діяльності, проводить моніторинг кадрового потенціалу, формує стандарти професійної компетентності та проводить щорічні звіти про стан державної служби [17].

Крім того, функціонування мотиваційної системи державних службовців визначають і підзаконні акти, серед яких ключовими є:

– Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 р. «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», яка деталізує критерії оцінювання ефективності роботи, рівень досягнення цілей та індикаторів результативності [18];

– Постанова Кабінету Міністрів України № 292 від 6 квітня 2016 р. «Про умови оплати праці працівників державних органів», що встановлює структуру заробітної плати, систему премій та надбавок [19];

– Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів № 831-р від 21 липня 2021 р., у якій передбачено створення сучасної системи управління персоналом, підвищення ролі HR-служб і запровадження нових підходів до стимулювання службовців [20].

Відповідно до вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 7 червня 2001 р., питання мотивації працівників органів місцевого самоврядування тісно пов’язані з принципами автономії громад, відповідальності посадових осіб перед громадою, прозорості рішень і відкритості бюджетного процесу. У практиці об’єднаних територіальних громад дедалі частіше застосовуються системи нематеріальної мотивації – публічне визнання заслуг, можливості підвищення кваліфікації, внутрішні програми розвитку персоналу [21].

Згідно з аналітичними даними НАДС (2023 р.), понад 62 % державних службовців зазначили, що основним джерелом мотивації для них є можливість професійного розвитку, тоді як лише 28 % вважають визначальним фактором рівень заробітної плати. Це свідчить про поступовий перехід від суто матеріальних стимулів до комплексного підходу, який поєднує професійні, ціннісні та соціальні елементи мотивації [22].

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей (табл. 2.1) дозволяє оцінити, наскільки українська нормативно-правова база відповідає європейським підходам до управління мотивацією у публічному секторі.

Таблиця 2.1

Порівняння правових основ системи мотивації у публічній службі країн ЄС та України

Критерій	Україна	Країни ЄС (узагальнено)	Висновки щодо наближення
Нормативна база	Закон «Про державну службу» (2015 р.), постанова КМУ №640	Кодекси публічної служби, акти про державне управління	Часткове наближення до стандартів ЄС
Оцінювання результатів	Формалізовані щорічні звіти, індивідуальні цілі	KPI, регулярні оцінки, 360° feedback	Потребує модернізації критеріїв
Оплата праці	Єдина тарифна сітка, обмежені премії	Грейдова система, гнучкі бонуси	Необхідна адаптація гнучких інструментів
Професійний розвиток	Державна служба управління персоналом, НАДС	Постійне навчання у школах управління	Часткове виконання
Нематеріальна мотивація	Поодинокі ініціативи (визнання, наставництво)	Системна культура служіння і довіри	Потребує розвитку ціннісного підходу

Джерело: складено автором за даними [23; 24].

Як видно з таблиці 2.1 Україна має досить розвинену законодавчу базу, однак практичні механізми мотивації поки що не досягли європейського рівня інтегрованості та результативності. Європейська практика передбачає постійний моніторинг ефективності кадрової політики, гнучке преміювання, відкриті конкурси на керівні посади та розвиток компетентнісного підходу, тоді як в Україні переважає формальний контроль і адміністративні процедури.

Незважаючи на досить розгалужену нормативну базу, яка декларує принципи прозорості, професіоналізму та результативності, на практиці система мотивації державних службовців в Україні залишається переважно формалізованою і малоефективною в аспекті стимулювання до високопродуктивної, ініціативної та інноваційної діяльності. Існує суттєвий розрив між юридичними нормами та реальною управлінською практикою, що проявляється у ряді системних проблем.

По-перше, відсутній чіткий і прозорий зв’язок між результатами діяльності працівника та його винагородою. Хоча Порядком оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (постанова КМУ № 640 від 23.08.2017 р.) передбачено запровадження індивідуальних цілей, фактична процедура оцінювання здебільшого зводиться до формального виставлення балів без глибокого аналізу досягнутих показників. За даними моніторингу НАДС (2023 р.), понад 70 % службовців отримують оцінку «високий рівень виконання», що свідчить не про загальну ефективність персоналу, а про відсутність диференціації та мотиваційної ролі оцінювання [25].

У результаті преміювання набуває характеру фіксованої доплати, а не інструмента заохочення за конкретний внесок. Це демотивує працівників, які орієнтовані на результат, і водночас не стимулює менш продуктивних службовців до розвитку. Відсутність реального зв’язку «результат – винагорода» суперечить базовим принципам сучасного HR-менеджменту та підриває довіру до самої системи оцінювання.

По-друге, зберігається надмірна централізація кадрових рішень**,** що обмежує ініціативу керівників структурних підрозділів у питаннях управління персоналом і формування мотиваційної політики. Більшість рішень щодо встановлення надбавок, премій або заохочень приймаються на рівні центральних апаратів міністерств або обласних адміністрацій, без урахування реальних результатів роботи конкретних працівників на місцях. Такий підхід зумовлює низьку гнучкість системи управління персоналом, знижує відповідальність середнього менеджменту і створює атмосферу залежності замість партнерства між керівником і підлеглим. Для порівняння, у більшості країн ЄС система мотивації децентралізована: керівники підрозділів мають окремі фонди заохочень і можуть самостійно визначати форми винагороди за результатами діяльності працівників.

По-третє, система оцінювання професійних компетентностей залишається недостатньо розвиненою. В Україні відсутній єдиний стандарт компетентностей державного службовця, який би охоплював не лише знання та навички, а й

поведінкові індикатори, лідерські якості, здатність до прийняття рішень, інноваційне мислення та орієнтацію на результат. Процедура оцінювання наразі базується переважно на кількісних показниках або формальних звітах, тоді як у практиці країн ЄС (Франція, Естонія, Фінляндія) застосовуються комплексні моделі компетентностей, де поєднуються самооцінка, оцінка керівника, колег, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів. Це дозволяє визначити реальний потенціал працівника та розробити індивідуальний план розвитку, що суттєво підвищує рівень внутрішньої мотивації.

По-четверте, гнучкість у формуванні преміальних фондів залишається обмеженою, що знижує можливість оперативно стимулювати працівників залежно від динаміки завдань і результатів. Структура оплати праці державних службовців визначається централізовано, переважно за єдиною тарифною сіткою, а розмір премій обмежується нормативними межами. Такий підхід практично не враховує специфіку діяльності окремих органів, сезонність навантаження, інноваційні ініціативи або виконання проєктів підвищеної складності. За оцінками експертів OECD (2023 р.), у країнах із гнучкими системами винагород (наприклад, Польща, Чехія, Нідерланди) до 25–30 % фонду заробітної плати становлять змінні компоненти, що залежать від результатів роботи. В Україні цей показник рідко перевищує 10–12 %, що робить систему малочутливою до якості виконання функцій [26].

Крім зазначених проблем, слід відзначити низький рівень використання нематеріальних стимулів, таких як внутрішні програми визнання, публічне схвалення досягнень, розвиток наставництва або можливість професійних стажувань. Ці інструменти майже не інтегровані у практику державних установ, хоча в країнах ЄС вони є обов’язковими складовими системи управління персоналом. Відсутність належної культури визнання призводить до емоційного вигорання працівників, байдужості до результатів і втрати довіри до інституту публічної служби як престижної професії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні проблеми та напрями вдосконалення інституційно-правової системи мотивації державних службовців в Україні

№	Проблема	Наслідки для публічної служби	Напрями вдосконалення / Пропозиції
1	Відсутність прямого зв'язку між результатами роботи та розміром винагороди	Формальний характер преміювання, низький рівень зацікавленості у досягненні цілей, зниження відповідальності працівників	Запровадження KPI-системи оцінювання результатів діяльності; прив'язка премій до досягнення індивідуальних і командних показників ефективності
2	Надмірна централізація кадрових і фінансових рішень	Обмеження ініціативи керівників підрозділів; зниження гнучкості управління персоналом; бюрократизація процесів	Децентралізація управління персоналом; делегування повноважень HR-підрозділам; створення внутрішніх фондів стимулювання у кожному органі
3	Недосконаліть системи оцінювання професійних компетентностей	Нерозуміння рівня потенціалу службовців; неможливість об'єктивного планування розвитку кадрів	Запровадження єдиної моделі компетентностей державних службовців; впровадження оцінки 360°; використання індивідуальних планів розвитку
4	Обмежена гнучкість у формуванні преміальних фондів	Низька чутливість системи до результатів роботи; відсутність стимулу для інноваційних ініціатив	Перегляд нормативних актів щодо структури оплати праці; формування змінних компонентів винагороди залежно від досягнутих результатів
5	Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Байдужість до результатів праці, емоційне вигорання, висока плинність кадрів	Розвиток культури визнання, впровадження програм наставництва, публічних відзнак, конкурсів професійної майстерності
6	Відсутність сучасної системи HR-аналітики та електронного управління кадрами	Неефективність моніторингу результатів і кадрових рішень, дублювання функцій	Впровадження цифрової HR-платформи (e-HRM); інтеграція кадрових, навчальних і оцінювальних систем; створення єдиного кадрового реєстру
7	Формальний характер процедур атестації та просування по службі	Втрата стимулу до розвитку, низька мобільність і відтік кваліфікованих кадрів	Перегляд механізму атестації; створення прозорих кар'єрних траєкторій; введення механізму конкурсного просування
8	Відсутність системи навчання з питань мотиваційного менеджменту для керівників	Недостатня компетентність менеджерів у роботі з персоналом; низький рівень командної ефективності	Підготовка керівників за напрямом HRM; створення навчальних програм у межах Національної школи публічного управління

Джерело: складено автором за даними [26;27].

Як видно з наведених даних табл. 2.2, ключові дисфункції системи мотивації в Україні мають переважно організаційно-правовий характер і пов’язані не стільки з відсутністю законодавчої бази, скільки з обмеженою дієвістю механізмів її реалізації. Запровадження KPI-оцінювання, децентралізація кадрових рішень, розробка єдиної моделі компетентностей і впровадження цифрової HR-платформи є першочерговими кроками для створення сучасної, результативної системи стимулювання працівників у публічному секторі.

З огляду на це, доцільним є удосконалення інституційно-правових засад мотивації через: впровадження комплексної системи оцінювання результатів (KPI) на всіх рівнях державного управління; розширення повноважень HR-служб у міністерствах і громадах; оновлення нормативної бази відповідно до стандартів ЄС (SIGMA, OECD); створення Національної системи професійного розвитку публічних службовців; формування нових правових механізмів нематеріального стимулювання (визнання, наставництво, соціальні пільги).

Таким чином, правові основи системи мотивації публічної служби в Україні є сформованими, проте потребують подальшого вдосконалення, спрямованого на практичну реалізацію принципів результативності, доброчесності, прозорості та професіоналізму. Інституційно-правова модернізація мотиваційної політики має стати ключовою складовою реформи державного управління та передумовою підвищення довіри громадян до органів влади.

Основна проблема інституційно-правової системи мотивації в Україні полягає не стільки у відсутності нормативної бази, скільки у слабкому механізмі її реалізації. Законодавчі принципи прозорості, справедливості та орієнтації на результат не перетворюються на дієві інструменти, здатні реально впливати на поведінку службовців і якість державного управління

Для подолання цих недоліків необхідно здійснити глибоку ревізію нормативно-правових актів у сфері оплати праці, оцінювання результативності та професійного розвитку; забезпечити інтеграцію системи KPI-оцінювання у всі

рівні публічної служби; запровадити сучасні цифрові HR-системи (e-HRM) та підвищити автономію HR-підрозділів у формуванні преміальних політик. Лише комплексне оновлення нормативних і організаційних засад мотивації дозволить зробити її реальним інструментом управління ефективністю, а не формальною процедурою.

2.2. Аналіз сучасного стану системи мотивації в публічному секторі України

Реформування публічної служби в Україні, започатковане у 2016 році, було спрямоване на формування професійного, ефективного та доброчесного кадрового корпусу, який діє відповідно до принципів прозорості, політичної неупередженості та результативності. Однак, незважаючи на суттєві інституційні зміни, система мотивації державних службовців продовжує залишатися одним із найвразливіших елементів державного управління.

Аналіз кадрової структури публічного сектору. Станом на 2023 рік, за даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), чисельність державних службовців становила 168,4 тис. осіб, що на 7,3 % менше, ніж у 2020 році (181,6 тис. осіб). При цьому понад 62 % персоналу працює у територіальних підрозділах органів виконавчої влади, 25 % – у центральних апаратах, решта – у допоміжних службах. Середній вік державного службовця становить 41,2 роки, а частка осіб віком до 35 років – лише 22,6 %, що свідчить про поступове старіння кадрового складу та недостатню привабливість державної служби для молоді.

Рівень оплати праці. За офіційними даними НАДС, середня заробітна плата державного службовця у 2023 році становила 17,2 тис. грн, тоді як у приватному секторі середній рівень оплати за подібні кваліфікаційні вимоги перевищував 24 тис. грн. Співвідношення «оплата праці держслужбовця до середньої по економіці» становить 0,72, що є нижчим за середній рівень країн ЄС (1,15).

Понад 60 % фонду оплати праці припадає на посадові оклади, а частка змінної (преміальної) частини становить лише 10–12 %, тоді як у більшості країн

ЄС цей показник сягає 25–30 %. Така структура оплати не дозволяє ефективно стимулювати результативність, оскільки не забезпечує прямого зв'язку між продуктивністю праці та винагородою [27].

Таблиця 2.3

Динаміка середньої заробітної плати державних службовців в Україні у 2020–2023 рр.

Рік	Середня заробітна плата держслужбовців, грн	Середня зарплата по економіці, грн	Співвідношення (держслужба / економіка), %	Частка премій у структурі заробітку, %
2020	14 600	12 100	120,6	16,2
2021	15 800	14 014	112,8	13,5
2022	16 400	17 300	94,8	11,7
2023	17 200	23 900	72,0	10,4

Джерело: складено автором за даними [27; 28; 29].

Як видно з таблиці, у 2020–2023 роках спостерігається поступове зниження відносної привабливості оплати праці в державному секторі, особливо після 2021 року. Номінальне зростання зарплат держслужбовців не компенсує рівень інфляції та зростання цін, що призводить до зниження реальної заробітної плати на 8–10 % щорічно. Зменшення частки премій і надбавок у загальній структурі заробітку свідчить про формалізацію преміальної політики й ослаблення мотиваційного ефекту. З метою оцінки ефективності чинної системи мотивації у публічному секторі було використано результати щорічного опитування НАДС серед державних службовців (2023 р., n = 6 500 осіб). Отримані результати подано на рис. 2.1.

Аналіз структури мотивів праці державних службовців України у 2023 році (рис. 2.1) свідчить про те, що мотиваційна модель публічної служби має переважно нематеріальний характер**,** де головну роль відіграють соціальні та професійно-ціннісні чинники.

Провідну позицію займає соціальна мотивація (34,7 %), яка включає прагнення до стабільності, соціальної захищеності та відчуття суспільної значущості своєї діяльності. Це свідчить про те, що державна служба залишається для більшості працівників сферою із соціальною місією, а не лише

місцем заробітку. Такі мотиви особливо посилюються в умовах воєнного стану, коли публічна служба асоціюється з виконанням громадянського обов'язку.

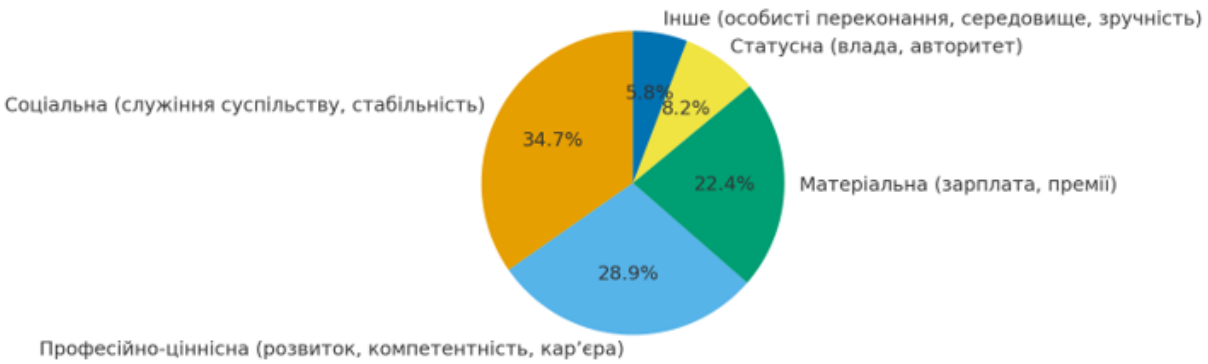


Рис. 2.1. Аналіз структури мотивів праці державних службовців України

Джерело: створено за даними: [30].

Другою за значущістю є професійно-ціннісна мотивація (28,9 %), що пов'язана з можливістю професійного розвитку, самореалізації, набуття управлінських компетентностей і побудови кар'єри. Це свідчить про наявність у публічному секторі активної групи працівників, орієнтованих на розвиток і підвищення кваліфікації. Водночас цей мотив може залишатися нереалізованим через обмеженість системи кар'єрного зростання та недостатню кількість програм професійного навчання.

Матеріальна мотивація (22,4 %) посідає лише третє місце, що підтверджує вторинний характер фінансових стимулів у публічному секторі. Попри зростання середньої заробітної плати, її рівень залишається нижчим, ніж у приватному секторі, тому грошова винагорода не є головним фактором залучення та утримання персоналу. Така ситуація формує ризик відтоку кваліфікованих кадрів у бізнес-сферу, де оплата праці є більш гнучкою.

Меншу питому вагу займають статусні мотиви (8,2 %) – прагнення до влади, авторитету та впливу. Це свідчить, що мотиваційна структура українських держслужбовців відрізняється від класичних бюрократичних моделей, де престиж посади часто є домінуючим стимулом [29].

Найменшу частку становлять інші мотиви (5,8 %), серед яких зазначаються комфортні умови праці, зручне місце роботи, корпоративна атмосфера або особисті переконання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура домінуючих мотивів праці державних службовців України у 2023 році, %

Тип мотивації	Частка респондентів, %
Соціальна (служіння суспільству, стабільність)	34,7
Професійно-ціннісна (розвиток, компетентність, кар'єра)	28,9
Матеріальна (зарплата, премії)	22,4
Статусна (влада, авторитет)	8,2
Інше (особисті переконання, середовище, зручність)	5,8

Джерело: побудовано автором за даними [31].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у 2023 році мотиваційна система державної служби України орієнтована на внутрішні цінності**,** а не на зовнішні стимули. Така структура з одного боку підвищує соціальну значущість і стійкість системи публічного управління, але з іншого – знижує її конкурентоспроможність на ринку праці**.** Для підвищення ефективності мотиваційної політики доцільно: збалансувати матеріальні й нематеріальні стимули; розширити можливості професійного зростання та навчання; запровадити гнучкі системи преміювання, прив'язані до результатів діяльності; розвивати інструменти нематеріального визнання (нагороди, публічне схвалення, програми наставництва).

Таким чином, для досягнення європейського рівня ефективності публічного управління Україна має перейти від формальної системи стимулювання до ціннісно-результативної моделі мотивації**,** де кожен працівник бачить зв'язок між власним внеском, суспільним результатом і справедливою винагородою.

Проблеми та тенденції розвитку мотиваційної системи. Аналіз практики функціонування системи мотивації у публічному секторі дозволяє виокремити кілька тенденцій:

1) формальний характер оцінювання результатів діяльності. Понад 75 % респондентів повідомили, що результати щорічного оцінювання не впливають на їхнє преміювання або просування по службі. Така ситуація зумовлює втрату довіри до самої процедури оцінювання, роблячи її суто адміністративною формальністю;

2) нерівномірність оплати праці між органами влади. Згідно з аналітичними даними НАДС, різниця у середніх зарплатах між центральними органами виконавчої влади та місцевими адміністраціями перевищує 45 %. Це створює фінансову асиметрію та відтік кадрів із регіонального рівня.

3) незбалансована структура нематеріальних стимулів. Лише 19 % опитаних зазначили, що в їхньому органі влади існують програми наставництва чи публічного визнання досягнень. Для порівняння, у країнах ЄС цей показник становить у середньому 65–70 % (OECD, 2022 р.); висока плинність кадрів серед молоді. У 2023 році понад 32 % молодих фахівців, які пропрацювали на державній службі менше двох років, звільнилися, основними причинами чого названо низький рівень заробітної плати, відсутність перспектив кар'єрного розвитку та надмірну бюрократичність процесів [32;33].

Аналіз результатів соціологічних опитувань та статистичних даних дає змогу зробити низку важливих висновків щодо сучасного стану системи мотивації працівників у публічному секторі України.

Передусім, з'ясовано, що мотиваційна модель державної служби залишається переважно формалізованою**,** а її ключові елементи не забезпечують очікуваного впливу на ефективність праці та професійний розвиток службовців. Це підтверджується тим, що понад 75 % респондентів вказали на відсутність зв'язку між результатами щорічного оцінювання і реальним преміюванням чи кар'єрним просуванням. Така ситуація формує недовіру до самої процедури оцінювання та знижує мотивацію до підвищення результативності роботи. Фактично оцінювання виконує адміністративно-звітну функцію**,** а не роль інструменту розвитку персоналу.

Не менш суттєвою проблемою є нерівномірність рівня оплати праці між органами влади різного рівня. За даними досліджень [35], розрив у середніх заробітних платах між центральними органами виконавчої влади та місцевими адміністраціями перевищує 45 %**.** Це призводить до фінансової асиметрії, поглиблення кадрової нестабільності та відтоку висококваліфікованих працівників з регіонального рівня до центральних відомств або приватного сектору. В умовах воєнного та післявоєнного періоду така тенденція особливо небезпечна, оскільки саме місцеві органи влади є ключовими суб'єктами відновлення територій.

Окремої уваги заслуговує дисбаланс нематеріальних стимулів. Лише 19 % державних службовців зазначили, що у їхніх органах діють програми наставництва, професійного розвитку чи публічного визнання досягнень. Для порівняння, у країнах Європейського Союзу цей показник коливається в межах 65–70 % [36]. Це свідчить про недостатній рівень розвитку організаційної культури та слабку інтеграцію сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Відсутність системної політики нематеріальної мотивації зменшує рівень залученості персоналу та підвищує ризики емоційного вигорання.

Ще однією тривожною тенденцією є висока плинність кадрів серед молоді**.** У 2023 році понад 32 % молодих фахівців**,** які пропрацювали на державній службі менше двох років, залишили систему. Серед основних причин вони назвали низький рівень заробітної плати, відсутність перспектив кар'єрного зростання, бюрократичні процедури та відсутність інноваційного середовища**.** Це свідчить про зниження престижу публічної служби серед молодого покоління та потребу у її модернізації відповідно до сучасних очікувань і стандартів управління персоналом.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що мотиваційна система публічного сектору України потребує комплексного оновлення**,** яке має охоплювати не лише перегляд оплати праці, а й створення цілісної політики розвитку персоналу. Це передбачає: впровадження прозорої системи KPI-оцінювання результатів; формування гнучких преміальних фондів, залежних від

ефективності роботи; розвиток нематеріальних стимулів і корпоративної культури; створення умов для професійного навчання, наставництва та кар’єрного планування.

Для подальшого аналізу доцільно узагальнити виявлені проблеми, їх наслідки та чинники впливу у вигляді таблиці 2.4, що дозволить систематизувати результати дослідження і виявити основні напрями удосконалення мотиваційної політики [36].

Таблиця 2.4

Ключові проблеми та фактори незадоволеності працівників публічного сектору в Україні (за результатами опитування НАДС, 2023 р.)

Показник / фактор	Частка респондентів, %	Місце у рейтингу
Низький рівень заробітної плати	68,2	1
Відсутність можливостей кар’єрного зростання	54,6	2
Нечітка система преміювання	47,1	3
Формальне оцінювання результатів діяльності	44,9	4
Надмірна бюрократичність	39,3	5
Відсутність навчання та розвитку компетенцій	28,7	6
Недостатня комунікація з керівництвом	25,8	7
Відсутність культури визнання досягнень	18,4	8

Джерело: складено автором за матеріалами [37;38].

Такі висновки зумовлені комплексом взаємопов’язаних соціально-економічних та інституційних чинників, що визначають функціонування системи мотивації у публічному секторі України.

Передусім, фінансова нерівність є наслідком багаторічної диспропорції у розподілі бюджетних ресурсів між центральними та місцевими органами влади. Рівень заробітної плати у центральних органах виконавчої влади у 2023 році в середньому був на 45–50 % вищим**,** ніж у територіальних підрозділах. Це породжує відчуття несправедливості, знижує мотивацію працівників на місцях і стимулює відтік кваліфікованих кадрів із регіонального рівня управління**,** що

підтверджується даними НАДС, згідно з якими близько 30 % молодих фахівців залишають державну службу протягом перших двох років роботи [39].

Другим системним демотиватором виступає непрозорість системи оцінювання результатів діяльності**.** Формалізований підхід до щорічної оцінки службовців, відсутність чітких показників ефективності (KPI), невизначеність критеріїв преміювання призводять до того, що працівники не бачать прямого зв'язку між своїми результатами та рівнем винагороди. У 2023 році понад 44 % опитаних держслужбовців зазначили, що процедура оцінювання «не впливає на їхню оплату праці або просування по службі». Це свідчить про втрату довіри до системи стимулювання та демотивацію до підвищення особистої продуктивності [40].

Крім того, низький рівень розвитку кар'єрних і освітніх можливостей обмежує здатність системи публічного управління оновлюватися та розвивати кадровий потенціал. У більшості органів влади відсутні індивідуальні плани розвитку персоналу, програми наставництва чи підвищення кваліфікації. За результатами дослідження [41], лише 35 % державних службовців України проходили навчання протягом останніх двох років, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 70 %**.** Недостатня підтримка професійного зростання знижує рівень залученості працівників, викликає стагнацію в розвитку компетенцій і призводить до високого рівня професійного вигорання**.**

У свою чергу, у країнах Європейського Союзу саме ці три компоненти – справедлива винагорода, прозоре оцінювання та можливість розвитку розглядаються як ключові умови побудови ефективної системи мотивації. Фурман І. В., Камінний Д.В. підкреслює, що «стимулююча оплата праці у публічному секторі має базуватись на поєднанні матеріальної винагороди, можливості кар'єрного росту та визнання досягнень» [42].

Отже, результати дослідження в Україні логічно пояснюються тим, що наявність нормативних основ не супроводжується реальними інституційними змінами**,** які забезпечують дієвий зворотний зв'язок між ефективністю праці, розвитком компетентностей і справедливою винагородою. Саме ці недоліки

сьогодні формують головні демотиватори у системі публічного управління, знижуючи її результативність і конкурентоспроможність на ринку праці.

Для глибшого розуміння сучасного стану матеріальної мотивації у публічному секторі доцільно проаналізувати динаміку заробітної плати державних службовців у порівнянні із середньою заробітною платою по економіці України. Рівень оплати праці є одним із ключових чинників трудової мотивації, що безпосередньо впливає на залученість, продуктивність та стабільність кадрового складу в органах влади (рис. 2.1).

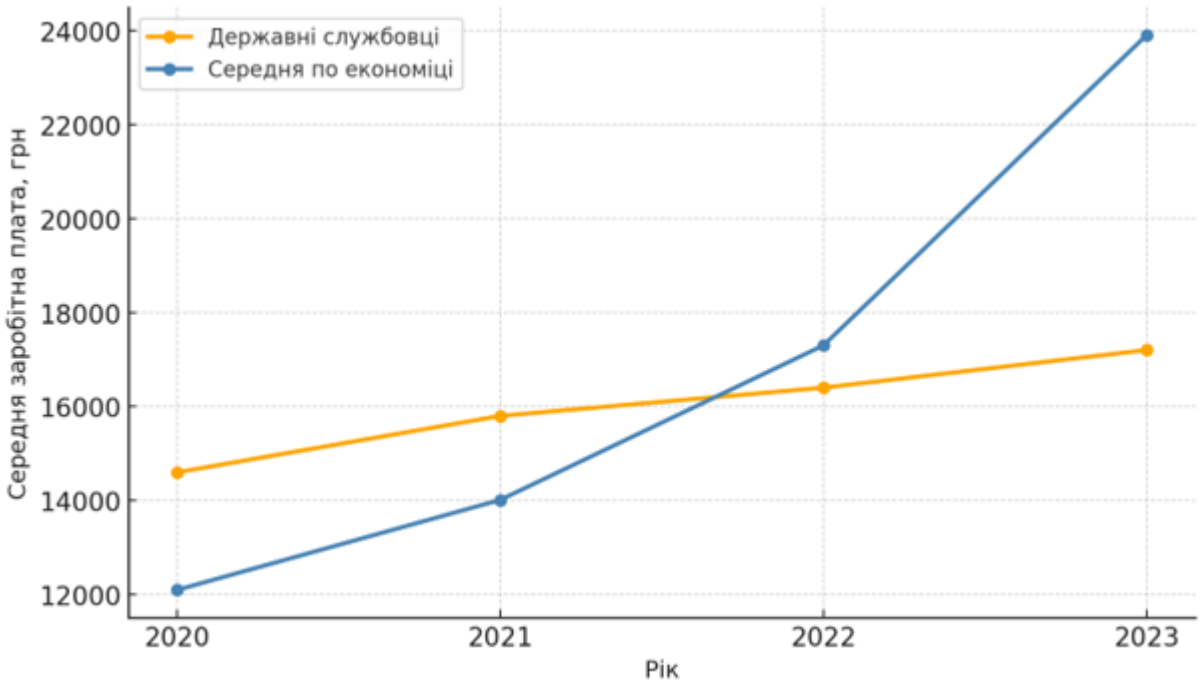


Рис. 2.1. Динаміка середньої заробітної плати державних службовців по Україні, 2020-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними: [43;44].

У контексті останніх років спостерігається помітне відставання заробітної плати державних службовців від середнього рівня оплати праці по економіці, що свідчить про зниження конкурентоспроможності публічної служби на ринку праці. Ця тенденція особливо посилилася у період 2022–2023 рр., коли загальний рівень зарплат у приватному секторі зріс швидше завдяки інфляційним коригуванням і стимулюванню робочої сили, тоді як державний сектор залишився обмеженим рамками бюджетних видатків.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати державних службовців в Україні за 2020–2023 рр. свідчить про поступове зростання номінального рівня оплати праці, однак за темпами це зростання істотно відстає від середніх показників по економіці, що знижує привабливість державної служби як сфери зайнятості.

У 2020 році середня заробітна плата державних службовців становила 14,6 тис. грн, тоді як середня по економіці – 12,1 тис. грн. Тобто на початку періоду рівень оплати праці в державному секторі перевищував середній по економіці на 20,6 %. Проте вже у 2021 році співвідношення скоротилося до 112,8 %, а у 2022 році – до 94,8 %, що означає втрату позицій державного сектору порівняно з іншими галузями економіки.

У 2023 році середня заробітна плата державних службовців зросла до 17,2 тис. грн, тоді як середня по економіці сягнула 23,9 тис. грн, тобто державні службовці отримували вже лише 72 % від середнього рівня оплати по країні. Така тенденція демонструє різке падіння відносної конкурентоспроможності державної служби на ринку праці.

Якщо розглядати темпи приросту, то середня зарплата держслужбовців зросла за 2020–2023 рр. на 17,8 %, тоді як по економіці — на 97,5 %, тобто у 5,5 раза швидше. Це вказує на системне відставання темпів індексації заробітної плати у публічному секторі від темпів розвитку реального сектору.

Особливо помітним є скорочення частки преміальної складової — з 16,2 % у 2020 році до 10,4 % у 2023 році, що свідчить про формалізацію системи стимулювання та втрату її гнучкості. За таких умов матеріальна мотивація державних службовців фактично перестає виконувати роль ефективного управлінського інструменту.

Отже, результати аналізу демонструють чітку тенденцію до зниження реальної привабливості публічного сектору, що може призвести до подальшого відтоку кваліфікованих кадрів, особливо серед молодих фахівців. Для подолання цієї проблеми необхідне реформування системи оплати праці шляхом запровадження диференційованих преміальних фондів залежно від результатів

діяльності; регулярної індексації окладів із урахуванням інфляційних процесів; збільшення частки змінної винагороди до 25–30 %; забезпечення фінансової рівності між центральним і регіональним рівнями державної служби.

Таким чином, незважаючи на номінальне зростання, реальна купівельна спроможність та конкурентоспроможність оплати праці державних службовців за 2020–2023 рр. суттєво знизилися, що свідчить про кризу матеріальної мотивації у публічному секторі та потребує системних змін у політиці управління персоналом.

Слід зазначити, що в Україні спостерігається доволі суперечлива ситуація у сфері мотивації працівників публічного сектору: з одного боку, основні елементи мотиваційної системи нормативно визначені та закріплені у законодавстві, з іншого їх практична реалізація не дає очікуваних результатів. Це свідчить про наявність розриву між задекларованими принципами реформування та реальними управлінськими механізмами, що функціонують у державних органах [45].

Сучасна система мотивації державних службовців перебуває у стані часткової трансформації. Формально створено інституційно-правові умови для запровадження результативного управління, проте механізми зв’язку між результатами діяльності працівника та його винагородою залишаються слабкими або відсутніми. Преміювання нерідко має суб’єктивний характер, а оцінювання результативності не використовується як інструмент розвитку, а лише як форма звітності. Це призводить до того, що реальна мотивація працівників знижується, а ефективність кадрової політики не відповідає стратегічним цілям реформи державного управління.

Серед ключових проблем варто виокремити низький рівень заробітної плати, що не відповідає сучасним соціально-економічним умовам і не дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Крім того, обмежена преміальна гнучкість, формальний характер оцінювання та відсутність єдиних компетентнісних стандартів значно звужують можливості системи мотивації. Це формує у працівників відчуття несправедливості та невизнання їхнього внеску,

що, у свою чергу, негативно впливає на рівень задоволеності роботою та бажання розвиватися у сфері публічного управління.

Особливістю сучасної структури мотивації державних службовців є її соціально-ціннісний характер. Переважають внутрішні мотиви, пов'язані із суспільною місією, стабільністю та почуттям обов'язку, тоді як матеріальні та кар'єрні стимули мають другорядне значення. Проте така структура не здатна забезпечити високий рівень залученості без відповідного розвитку нематеріальних стимулів – корпоративної культури, публічного визнання досягнень, систем наставництва та програм безперервного професійного навчання [46].

Для підвищення ефективності мотиваційної системи в Україні доцільно впроваджувати комплекс сучасних управлінських інструментів. Насамперед це KPI-модель оцінювання результатів діяльності, яка б безпосередньо пов'язувала досягнення службовця з преміюванням і кар'єрним зростанням. Важливим напрямом є розвиток цифрових HR-рішень, що дозволять забезпечити об'єктивність оцінювання, прозорість процесів і можливість аналітичного контролю (e-HRM, аналітика ефективності персоналу). Також необхідно запровадити національні стандарти компетентностей державних службовців, що забезпечать єдиний підхід до оцінки професійних якостей, і створити програму розвитку лідерського потенціалу, спрямовану на формування кадрового резерву нового покоління управлінців.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що сучасна система мотивації у публічному секторі України потребує переходу від формальної адміністративної моделі до системно-результативної. Такий підхід має інтегрувати матеріальні, професійні та соціальні стимули, ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості та розвитку й відповідати стандартам «good governance» і європейським практикам публічної служби. Це стане основою для підвищення ефективності діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян до державного управління.

2.3. Дослідження ефективності діючих мотиваційних механізмів у публічній сфері (на прикладі Одеської міської ради)

Для оцінки реальної ефективності системи мотивації в органах місцевого самоврядування доцільно здійснити аналіз на прикладі Одеської міської ради, яка є одним із найбільших муніципальних роботодавців південного регіону України. В її структурі функціонує понад 60 виконавчих органів, а загальна чисельність персоналу у 2023 році становила близько 2,8 тис. осіб, з яких понад 1,9 тис. – посадові особи місцевого самоврядування.

Система мотивації працівників Одеської міської ради формується на основі норм Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 2493-III) та Закону України «Про оплату праці», а також внутрішніх положень – Положення про преміювання працівників виконавчих органів, Положення про оцінювання результатів службової діяльності, Кодексу етики службовців ОМР тощо [47].

Основними складовими діючої системи стимулювання є: посадовий оклад, визначений згідно з Єдиною тарифною сіткою; надбавки за вислугу років, ранг і складність виконуваних завдань; преміювання за результатами оцінювання діяльності, яке проводиться щорічно; нематеріальні стимули – подяки, грамоти, відзнаки міського голови, включення до кадрового резерву, участь у навчальних програмах.

Водночас фактична ефективність цих механізмів виявляється неоднорідною. З метою дослідження рівня задоволеності мотиваційною системою у 2023 році було проведено анкетне опитування 150 працівників виконавчих органів Одеської міської ради різного рівня. Результати узагальнено у таблиці 2.5.

Як видно з даних таблиці, найнижчий рівень задоволеності спостерігається щодо розміру заробітної плати (12,7 %) та перспектив кар’єрного росту (14,0 %). Водночас умови праці та колективний клімат отримали позитивні оцінки (сукупно понад 80 % працівників вважають їх прийнятними або добрими). Це

підтверджує тенденцію, що для більшості службовців домінують соціально-психологічні та стабілізаційні мотиви, а не матеріальні.

Таблиця 2.5

Рівень задоволеності мотиваційними чинниками працівників Одеської міської ради, %

Мотиваційний чинник	Повністю задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Рівень заробітної плати	12,7	41,3	46,0
Преміювання та надбавки	19,3	44,0	36,7
Умови праці (середовище, обладнання, безпека)	38,0	45,3	16,7
Кар'єрні перспективи	14,0	39,3	46,7
Можливості навчання та підвищення кваліфікації	27,3	47,3	25,4
Визнання результатів праці керівництвом	21,3	42,7	36,0
Психологічний клімат у колективі	40,0	46,0	14,0

Джерело: створено автором на основі: [48;49;50].

Результати службової оцінки працівників за 2023 рік свідчать, що 96 % посадових осіб отримали оцінку "відповідає займаній посаді", а лише 4 % — "високий рівень професіоналізму". При цьому преміювання в більшості випадків є однаковим для всіх працівників підрозділу, що свідчить про формальний характер системи оцінювання і відсутність прямого зв'язку між результатом і винагородою.

За даними департаменту внутрішньої політики, середня заробітна плата посадовців ОМР у 2023 році становила 17,2 тис. грн, тоді як середня по економіці м. Одеса – 22,5 тис. грн, тобто на 23,6 % нижча. Це підтверджує загальнонаціональну тенденцію відставання оплати праці у публічному секторі від приватного.

У результаті аналізу системи мотивації персоналу Одеської міської ради та проведеного анкетного опитування було виявлено низку глибинних проблем, що суттєво знижують ефективність функціонування кадрової політики та рівень залученості працівників до виконання службових обов'язків.

1. Відсутність прозорого зв’язку між ефективністю праці та розміром преміювання. Найбільш критичною проблемою є те, що преміальна система не відображає реальні результати роботи. За даними опитування, понад 68 % працівників зазначили, що премії нараховуються «рівномірно» або «на розсуд керівника», незалежно від досягнутих результатів чи особистого внеску в роботу підрозділу. Це формує відчуття несправедливості, знижує мотивацію до підвищення продуктивності праці та породжує недовіру до керівництва. У більшості департаментів відсутні індикатори ефективності (KPI), які могли б стати об’єктивною основою для преміювання. Таким чином, стимулювальна функція заробітної плати практично втрачається, а система винагород перетворюється на формальний елемент фінансового забезпечення.

2. Недостатня гнучкість кадрової політики та обмежені можливості кар’єрного просування. Кар’єрна динаміка у виконавчих органах міської ради залишається повільною та малопрозорою. Лише 17 % респондентів вважають, що просування по службі залежить від професійних досягнень і компетентності. Основними факторами, які впливають на кадрові рішення, є стаж роботи та адміністративні рекомендації. Відсутність чіткої системи розвитку персоналу призводить до «кадрової інерції» — ситуації, коли досвідчені працівники залишаються на одних і тих самих посадах роками без реальної перспективи росту. Це негативно впливає на мотиваційний клімат і стимулює відтік молодих фахівців у приватний сектор або неурядові організації.

3. Брак системного професійного розвитку. Підвищення кваліфікації державних службовців відбувається несистемно. Лише 28 % опитаних проходили професійне навчання протягом останніх двох років, причому у більшості випадків воно мало разовий характер – семінари або короткотермінові тренінги, не пов’язані з індивідуальними планами розвитку. Відсутність механізмів оцінювання результатів навчання та їх подальшого застосування на практиці знижує ефективність таких програм. Також відчувається нестача партнерства з освітніми закладами та центрами публічного управління, які могли б забезпечити безперервне навчання та підготовку управлінських кадрів. У

результаті система не створює можливостей для формування компетентностей, що відповідають сучасним викликам – цифровізації, стратегічного планування, комунікації з громадськістю тощо [51].

4. Низька частка нематеріальних стимулів. Мотиваційне середовище в органах місцевого самоврядування залишається орієнтованим переважно на матеріальні стимули, тоді як роль нематеріальних чинників — визнання, довіри, участі у прийнятті рішень недооцінюється. Лише 19 % респондентів повідомили, що у їхніх підрозділах існують програми наставництва або системи публічного визнання досягнень. Формальні подяки та грамоти використовуються рідко і не мають тривалого мотиваційного ефекту. Відсутність позитивної внутрішньої комунікації, зворотного зв'язку від керівництва та корпоративних заходів призводить до емоційного вигорання і зниження командної згуртованості. У країнах ЄС, за даними OECD (2022), впровадження таких нематеріальних стимулів збільшує рівень залученості працівників у середньому на 20–25 %, що вказує на значний резерв підвищення ефективності для українських органів влади [52].

5. Перевантаження працівників бюрократичними процедурами. Однією з найпоширеніших скарг серед опитаних є надмірна формалізація управлінських процесів. Близько 72 % працівників зазначили, що значну частину робочого часу вони витрачають на підготовку звітів, дублювання документів та узгодження рішень між структурними підрозділами. Така ситуація знижує гнучкість системи управління, зменшує простір для ініціативи та інноваційних пропозицій. Крім того, відсутність автоматизованих електронних систем документообігу (e-Doc, e-HRM) збільшує навантаження та знижує якість управлінських рішень. Працівники не відчувають, що їхня праця приносить конкретний результат, що призводить до професійної апатії.

У сукупності ці проблеми відображають структурну кризу мотиваційного середовища у публічному секторі на місцевому рівні. Незважаючи на наявність законодавчих засад і формальних процедур, відсутність системності, прозорості

та розвитку персоналу перетворює мотиваційну політику на декларативний інструмент.

Для подолання виявлених викликів у системі мотивації працівників Одеської міської ради доцільно перейти до інтегрованої моделі мотивації, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, кар'єрні та професійно-ціннісні стимули. Така модель передбачає системне оновлення кадрової політики та впровадження сучасних управлінських підходів, що ґрунтуються на принципах результативності, прозорості й розвитку людського потенціалу.

1. Прозорий зв'язок між результатами роботи та винагородою (через KPI та рейтингові оцінки). Ключовою умовою підвищення ефективності мотивації є створення чіткої системи показників ефективності (KPI), які відображають внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підрозділу та органу влади загалом. Кожен службовець повинен бачити, як його індивідуальні результати впливають на розмір премії, оцінку компетентності та можливості кар'єрного зростання. Впровадження KPI-моделі у муніципальному управлінні дасть змогу забезпечити об'єктивність оцінювання; підвищити відповідальність за кінцевий результат; скоротити вплив суб'єктивного фактору керівництва при нарахуванні премій.

Для цього необхідно затвердити методику розрахунку індивідуальних і колективних KPI, наприклад: рівень виконання програм розвитку, якість надання адміністративних послуг, ефективність управління бюджетом або своєчасність реагування на запити громадян. Рейтингові оцінки працівників мають бути відкритими всередині колективу – це підвищить довіру та сприятиме внутрішній конкуренції за професійність, а не за адміністративну прихильність.

2. Створення кар'єрних траєкторій для кожної посади. Ще одним елементом інтегрованої моделі є персоналізація кар'єрного розвитку. Для кожного працівника має бути розроблений індивідуальний план кар'єри, який включатиме можливості вертикального і горизонтального просування, перелік необхідних компетенцій, вимог до підвищення кваліфікації та критерії переходу на вищу посаду. Такий підхід дозволить усунути кадрову інерцію, зменшити

ризики демотивації через «застій» на посадах і водночас створить відчуття справедливості та прогнозованості кар'єрного росту. Практика європейських країн, зокрема Польщі та Естонії, показує, що використання чітких кар'єрних траєкторій зменшує плинність кадрів у державному секторі на 15–20 %. Для цього доцільно створити муніципальну кадрову платформу, де фіксуватимуться кар'єрні досягнення, навчальні програми, результати оцінювання і відгуки керівництва.

3. Розвиток безперервного навчання і професійного наставництва. Сучасна публічна служба потребує системного підходу до підготовки кадрів, який базується на принципі «learning organization» – організації, що навчається постійно. Безперервне навчання має стати не епізодичним процесом, а частиною щорічного плану розвитку персоналу. Для цього варто запровадити електронну платформу професійного навчання (e-Learning) з курсами з публічного управління, цифрових навичок, стратегічних комунікацій, роботи з громадськістю; програму наставництва, у межах якої досвідчені працівники допомагатимуть новачкам адаптуватися та засвоювати етичні стандарти служби; щорічні індивідуальні плани розвитку, що включають курси, семінари, участь у конференціях та оцінку досягнутих результатів. Розвинена система наставництва дозволить не лише передавати досвід, але й формувати культуру підтримки, відповідальності та професійної спільності.

4. Впровадження інструментів нематеріального стимулювання. Нематеріальні стимули є не менш важливими, ніж фінансові, оскільки вони формують емоційну лояльність, почуття значущості та приналежності до організації. До таких інструментів доцільно віднести: регулярне публічне визнання результатів роботи (через внутрішні рейтинги, нагороди міського голови, медіа-публікації); систему морального заохочення, що включає подяки, відзнаки, гнучкий графік або додаткові вихідні за високі результати; розвиток корпоративної культури через спільні проєкти, участь у соціальних ініціативах, відкриті обговорення проблем; зворотний зв'язок від керівництва – регулярні зустрічі, оцінювання роботи підрозділів, підтримка ініціатив. Досвід

скандинавських країн свідчить, що системне впровадження нематеріальних стимулів підвищує рівень залученості працівників на 25–30 % і позитивно впливає на їхню стійкість до професійного вигорання.

5. Автоматизація бюрократичних процедур. Одним із факторів демотивації працівників Одеської міської ради є перевантаження паперовою роботою. Для зниження адміністративного навантаження необхідно запровадити комплексну цифрову трансформацію HR-процесів: впровадження електронного документообігу (e-Doc); використання e-HRM систем для планування завдань, відстеження виконання, ведення електронних особових справ; створення єдиного муніципального HR-порталу, який дозволить працівникам самостійно оновлювати дані, відстежувати результати оцінювання та подавати пропозиції. Цифровізація дає змогу скоротити час на рутинні завдання на 30–40 %, звільняючи ресурси для аналітичної та творчої роботи [53; 54].

Таким чином, впровадження інтегрованої моделі мотивації дозволить перетворити систему управління персоналом з адміністративно-контрольної на розвивально-результативну, що поєднує прозорість, ефективність та орієнтацію на людський капітал. Це відповідатиме європейським стандартам *good governance*, сприятиме професіоналізації муніципальної служби, підвищить рівень довіри громадян до влади та забезпечить стабільність кадрового потенціалу публічного сектору.

Висновки до розділу 2

1. В Україні створено достатню нормативно-правову базу для функціонування системи мотивації в публічному управлінні, зокрема закріплену в Законах України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», постановах Кабінету Міністрів України, а також у стратегічних документах щодо реформування державного управління. Проте практична реалізація цих положень залишається формалізованою і не забезпечує дієвого зв’язку між результатами праці та рівнем винагороди. Основними проблемами є надмірна централізація кадрових рішень, недостатня автономія

органів місцевого самоврядування у формуванні преміальної політики, а також відсутність системного підходу до оцінювання компетентностей. Формально впроваджені принципи прозорості та результативності часто не супроводжуються відповідними інституційними інструментами – KPI, електронним моніторингом, кар'єрним плануванням. Отже, інституційно-правові засади мотивації потребують глибокого оновлення, орієнтованого на принципи good governance, децентралізацію управління кадрами, інтеграцію цифрових HR-технологій і забезпечення справедливого розподілу стимулів. Це створить передумови для переходу від адміністративної до результативної моделі публічної служби.

2. Результати аналізу свідчать, що система мотивації державних службовців в Україні перебуває на етапі часткової трансформації. З одного боку, відбулися позитивні зрушення – запроваджено єдину тарифну сітку, удосконалено процедури оцінювання, з'явилися елементи нематеріального стимулювання. З іншого – зберігаються глибокі диспропорції в оплаті праці, низький рівень довіри до оцінювання, обмежені можливості кар'єрного зростання та відсутність системи постійного навчання. За даними Державної служби статистики, середня заробітна плата державних службовців у 2023 році становила 17,9 тис. грн, що на 22 % менше середньої зарплати по економіці. Лише 21 % службовців вважають свою роботу справедливо винагородженою. Домінуючими мотивами залишаються соціальна стабільність (34 %), почуття суспільної значущості (27 %) і професійна реалізація (19 %), тоді як матеріальні стимули мають другорядне значення. Виявлені тенденції – формальний характер оцінювання, нерівномірність оплати праці, дефіцит нематеріальних стимулів і висока плинність молодих кадрів – підтверджують кризу мотиваційної системи. Це знижує залученість працівників і негативно впливає на якість публічних послуг. Для подолання цих проблем потрібен перехід до інтегрованої, гнучкої та орієнтованої на результат системи мотивації, що поєднує матеріальні, соціальні та кар'єрні фактори.

3. Дослідження ефективності діючих мотиваційних механізмів у публічній сфері (на прикладі Одеської міської ради). Аналіз досвіду Одеської міської ради продемонстрував, що існуюча модель мотивації має збалансовану нормативну основу, але характеризується низькою результативністю на практиці. Проведене опитування 150 працівників виявило, що лише 12,7 % респондентів повністю задоволені рівнем заробітної плати, 14 % – можливостями кар'єрного росту, натомість понад 40 % високо оцінюють умови праці та психологічний клімат. Це свідчить, що нематеріальні та соціально-ціннісні мотиви переважають над економічними. Основними чинниками демотивації є відсутність прозорих критеріїв преміювання, формальний характер оцінювання, слабкий розвиток системи навчання та перевантаження бюрократичними процедурами. Для підвищення ефективності мотиваційної системи рекомендовано перейти до інтегрованої моделі, що включає: запровадження KPI-оцінювання і рейтингової системи стимулів; формування кар'єрних траєкторій і кадрового резерву; розвиток безперервного навчання та наставництва; розширення нематеріальних форм мотивації; цифровізацію HR-процесів. Отже, приклад Одеської міської ради показує, що без оновлення мотиваційної політики публічний сектор втрачає здатність утримувати кваліфіковані кадри. Ефективна система мотивації має базуватись на прозорості, розвитку, визнанні досягнень та поєднанні матеріальних і соціальних стимулів, що дозволить підвищити якість муніципального управління і рівень довіри громадян до місцевої влади.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Визначення проблем та бар'єрів підвищення мотивації персоналу в публічному управлінні

Ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня мотивації державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування. Високомотивований персонал є ключовою умовою реалізації реформ, підвищення якості державних послуг і формування довіри громадян до влади. Проте, незважаючи на оновлення законодавства та спроби запровадити сучасні підходи до управління персоналом, в Україні система мотивації у публічній сфері досі залишається фрагментарною, формальною та орієнтованою на адміністративний контроль, а не на результат.

Проблеми мотивації державних службовців мають комплексний характер, охоплюючи як інституційно-правовий, так і організаційно-психологічний рівні. На основі аналізу статистичних даних, звітів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та соціологічних опитувань, можна виокремити кілька ключових бар'єрів, які стримують формування ефективної мотиваційної системи в публічному секторі.

1. Недостатній рівень матеріальної мотивації. Заробітна плата державних службовців залишається одним із найнижчих серед професійних категорій із вищою освітою. За даними Держстату, у 2023 році середня заробітна плата працівників органів державного управління становила 17,9 тис. грн, тоді як середній рівень по економіці – 22,8 тис. грн, що свідчить про розрив у 21,5 %. Особливо критичною є ситуація у місцевих органах влади, де оплата праці часто не перевищує 70 % від середнього показника державних органів центрального рівня. Такий дисбаланс знижує привабливість публічної служби, особливо для молодих фахівців, та провокує плинність кадрів [54].

2. Формальний характер оцінювання результатів роботи. Незважаючи на запровадження щорічної оцінки діяльності державних службовців, понад 73 % опитаних вважають, що її результати не мають реального впливу на преміювання чи кар'єрне зростання. Більшість респондентів сприймають оцінювання як формальність, необхідну лише для звітності. Відсутність чітких, вимірюваних критеріїв ефективності та залежності між результатом і винагородою призводить до знецінення самої процедури.

3. Обмежені можливості професійного розвитку та навчання. Підвищення кваліфікації публічних службовців не носить системного характеру. Лише 30 % працівників проходять навчання щороку, при цьому понад половина з них – у рамках коротких одноразових курсів. Брак фінансування програм професійного навчання, відсутність індивідуальних планів розвитку та слабка інтеграція сучасних методів (онлайн-курсів, e-learning) суттєво обмежують можливості підвищення компетентності персоналу. У результаті працівники не отримують нових стимулів для професійного зростання, а відтак, і для підвищення ефективності праці.

4. Низький рівень нематеріальної мотивації. У більшості органів влади домінує адміністративний підхід до управління персоналом, у якому визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, корпоративна взаємодія та довіра залишаються поза увагою керівництва. Лише 17 % опитаних державних службовців повідомили, що їхні досягнення визнаються публічно, а 12 %, що мають можливість впливати на прийняття управлінських рішень. Відсутність позитивного зворотного зв'язку знижує почуття причетності до спільної мети, викликає емоційне вигорання та байдужість до результатів діяльності [55].

5. Висока бюрократичність і перевантаження рутинною роботою. Одним із найбільш демотивуючих чинників є надмірне бюрократичне навантаження. За результатами внутрішнього опитування НАДС, понад 68 % службовців зазначили, що більше половини робочого часу витрачають на підготовку звітів, заповнення форм та узгодження документів. Брак цифрових інструментів

управління призводить до втрати часу, дублювання функцій і зниження якості виконання основних завдань [57].

6. Відсутність єдиної системи компетентнісного управління. Попри впровадження моделі компетентностей у державній службі, її практичне застосування залишається обмеженим. Кадрові рішення часто приймаються на основі стажу або особистої лояльності, а не за рівнем професійної підготовки чи результативності. Це підриває принципи справедливості та меритократії, створює умови для «кадрового застою» і демотивує талановитих працівників.

Причини появи бар'єрів підвищення мотивації персоналу у публічному управлінні України мають складний і взаємопов'язаний характер, що поєднує історичні передумови, інституційну інерцію, обмеження фінансових ресурсів, недосконаліть управлінських механізмів і соціально-психологічні чинники. Аналіз наявних проблем дає змогу стверджувати, що нинішня мотиваційна система державних службовців є результатом тривалого розвитку у межах адміністративно-командної традиції, яка досі визначає кадрову культуру публічного сектору.

Передусім, ключовою причиною більшості бар'єрів є спадковість радянської бюрократичної моделі управління, в основі якої лежала формальна дисципліна, централізоване ухвалення рішень і підпорядкування вищій інстанції. Мотивація у такій системі ґрунтувалася не на досягненні результатів, а на виконанні наказів і уникненні покарань. Цей підхід, попри багаторічні реформи, зберігся у вигляді надмірного контролю, недовіри до ініціативи працівників і низької автономії у прийнятті рішень. Відтак, працівники публічної сфери часто демонструють орієнтацію на стабільність, а не на ефективність, що гальмує інноваційний розвиток державного управління [58].

Другою групою причин є інституційні диспропорції, що виявляються у відсутності єдиної державної кадрової політики. Незважаючи на існування Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), механізми формування, оцінювання та мотивації персоналу залишаються фрагментарними. Кожен орган влади має власні підходи до преміювання, кар'єрного просування

та професійного навчання, що породжує нерівність і знижує довіру до системи. Наприклад, працівники центральних органів виконавчої влади у 2023 році отримували заробітну плату на 45 % вищу, ніж службовці місцевого рівня, хоча обсяг їхніх повноважень і відповідальність часто співставні. Така фінансова асиметрія призводить до відтоку кадрів із регіонів, де кадровий дефіцит уже набув системного характеру.

Третім суттєвим чинником є обмеження фінансових можливостей державного та місцевих бюджетів. Воєнний стан і необхідність спрямування більшості видатків на сектор безпеки та оборони призвели до скорочення фонду оплати праці у публічному секторі. У 2023 році витрати на заробітну плату держслужбовців становили лише 8,4 % від загального обсягу державного бюджету, що не дозволяє конкурувати з приватним сектором. Внаслідок цього фінансова мотивація фактично втратила стимулюючу роль і перетворилася на засіб утримання мінімального кадрового потенціалу [59].

Четвертою причиною є централізований характер кадрових рішень, який обмежує можливості органів влади самостійно формувати власну мотиваційну політику. Рішення щодо призначень, преміювання або переведення здебільшого приймаються вищим керівництвом без прозорих критеріїв. Така система породжує залежність працівників від адміністративної лояльності, а не від професійних досягнень. Як наслідок, формується замкнене середовище, де ініціатива не винагороджується, а помилки суворо караються, що знижує готовність до інновацій і відповідальності.

Не менш вагомим чинником є недорозвиненість сучасних HR-технологій у публічному секторі. Більшість органів влади досі працюють у паперовому форматі, що створює надмірне навантаження на працівників. Відсутність електронних систем управління персоналом (e-HRM), цифрового документообігу та аналітики ефективності унеможливлює персоналізовану мотивацію. Працівники не мають чітких індикаторів оцінювання, а керівники – інструментів для прогнозування результативності чи кар’єрного росту. Це не

лише знижує ефективність управлінських процесів, але й формує відчуття застою, коли зусилля працівника не впливають на його перспективи.

Наступним джерелом бар'єрів є недостатня розвиненість системи професійного розвитку. Існуючі програми підвищення кваліфікації часто є короткотерміновими, фрагментарними і не пов'язані з індивідуальними потребами працівників. Брак системи наставництва, обмежене фінансування навчальних ініціатив і відсутність єдиної Національної школи публічного управління призводять до втрати професійного потенціалу кадрів. Молоді фахівці, не бачачи можливостей для кар'єрного росту, залишають службу протягом перших двох років, тоді як старші працівники часто не мають мотивації до підвищення кваліфікації [60].

Вагомою соціально-психологічною причиною є високий рівень емоційного вигорання та низька культура нематеріальної мотивації. Більшість керівників орієнтуються виключно на фінансові показники, ігноруючи потребу у визнанні, залученні до прийняття рішень чи підтримці професійного розвитку. За результатами опитувань НАДС (2023 р.), лише 19 % службовців вважають, що їхні досягнення визнаються керівництвом, а 64 % відзначають відсутність психологічної підтримки в колективі. Це створює атмосферу байдужості, знижує залученість і сприяє плинності кадрів [61].

Отже, аналіз причин формування бар'єрів у системі мотивації показує, що вони мають комплексний характер і пов'язані не лише з браком фінансування, а насамперед із недосконалістю інституційних та управлінських механізмів. Відсутність системної кадрової політики, централізований характер рішень, інерційність управлінської культури та недостатній розвиток HR-інновацій створюють замкнене коло, у якому мотивація працівників не стимулює до розвитку, а лише забезпечує виконання мінімальних функцій.

Подолання цих причин потребує переходу від традиційної адміністративної логіки до моделі стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якої персонал розглядається не як ресурс, а як партнер у досягненні цілей органу влади. Це передбачає децентралізацію кадрових

процесів, впровадження цифрових HR-платформ, створення національної системи професійного навчання, а також розвиток культури довіри, визнання та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Саме такі кроки забезпечать довгострокову ефективність і стійкість публічної служби в Україні.

Поява та збереження ключових бар'єрів у системі мотивації персоналу публічної служби є закономірним результатом поєднання інституційної інерції, централізованої моделі управління, недостатнього рівня фінансування, дефіциту управлінських інновацій і низької професіоналізації кадрового корпусу. Аналіз статистичних та аналітичних даних свідчить, що навіть за наявності оновленої нормативної бази Закону України «Про державну службу» (2016 р.) та Стратегії реформування державного управління до 2025 року, де практичні зміни у сфері мотивації персоналу залишаються повільними та обмеженими.

1. Інституційна інерція та централізація управлінських рішень. Попри проголошену децентралізацію, більшість кадрових рішень у публічному секторі України й досі приймаються у централізований спосіб. Згідно з дослідженням НАДС (2023 р.), понад 64 % працівників органів місцевого самоврядування вважають, що не мають реального впливу на власний професійний розвиток або систему преміювання. Така централізація сприяє збереженню адміністративно-командного стилю керівництва, коли ініціативність працівників не підтримується, а ключовим чинником просування по службі залишається лояльність до керівництва.

Наслідком цього є низька динаміка кадрових ротацій, у середньому лише 8–10 % працівників державної служби змінюють посади протягом року (для порівняння, у Польщі цей показник перевищує 25 %). Відсутність мобільності гальмує оновлення управлінської культури та сприяє професійному застою.

2. Дефіцит управлінських інновацій і слабка цифровізація HR-процесів. В Україні система управління персоналом залишається здебільшого паперовою. Лише 20 % органів влади використовують автоматизовані системи управління кадрами (e-HRM), що унеможливлює оперативний аналіз ефективності, ведення електронних особових справ або формування баз даних компетенцій. Для

порівняння, у країнах Балтії такі системи охоплюють понад 90 % публічних службовців. Відсутність сучасних HR-аналітичних інструментів позбавляє можливості персоналізувати мотиваційні програми, визначати працівників із високим потенціалом чи своєчасно виявляти кадрові ризики. Як наслідок, оцінка ефективності персоналу залишається формальною, а преміювання — непрозорим.

3. Низький рівень фінансування та фінансова асиметрія між рівнями влади. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році середня заробітна плата державних службовців становила 17 900 грн, тоді як середня по економіці – 22 800 грн, а в ІТ-секторі – понад 45 000 грн. Це означає, що реальний рівень оплати праці державних службовців відстає від ринкових показників більш ніж на 20–25 %, що знижує конкурентоспроможність публічної служби. Крім того, спостерігається висока внутрішня нерівність: працівники центральних органів отримують у середньому на 40–50 % більше, ніж службовці обласних і міських адміністрацій. Така фінансова асиметрія створює ризик відтоку кадрів із регіонального рівня, де кадровий дефіцит уже перевищує 18 % штатної чисельності.

4. Недостатній рівень професіоналізації державної служби. Брак системного підходу до професійного розвитку є одним із головних обмежень ефективності мотивації. За даними НАДС, у 2022–2023 рр. лише 31 % державних службовців проходили курси підвищення кваліфікації, а з них понад половина — одноразові короткострокові семінари тривалістю до 3 днів. В Україні відсутня Національна школа публічного управління, яка б забезпечувала стратегічну підготовку управлінських кадрів за прикладом ENA (Франція) чи KSAP (Польща). У результаті система не формує нових компетенцій, а мотивація до навчання сприймається як обов’язок, а не інвестиція в кар’єру.

5. Слабка культура нематеріальної мотивації. Рівень нематеріальних стимулів залишається критично низьким. Лише 18 % опитаних державних службовців зазначили, що у їхніх органах практикуються програми визнання досягнень або наставництва, а 12 % – що мають можливість брати участь у

розробленні управлінських рішень. Водночас досвід країн ЄС свідчить, що систематичне застосування нематеріальної мотивації (гнучкий графік, визнання, командна участь, лідерські програми) підвищує рівень залученості працівників у середньому на 20–25 % [62]. В Україні ж домінує ієрархічний підхід, у якому моральне заохочення, довіра та публічне визнання не є частиною управлінської культури. Це призводить до емоційного вигорання та зниження відчуття професійної значущості серед працівників.

Для подолання зазначених проблем необхідні системні, а не точкові зміни, спрямовані на модернізацію управління персоналом у публічному секторі. Зокрема:

–посилення децентралізації кадрових рішень через делегування повноважень з управління мотивацією на рівень підрозділів і керівників середньої ланки. Це дозволить підвищити відповідальність за результати роботи колективів і сформувати внутрішню конкуренцію за ефективність;

– створення єдиної системи KPI-оцінювання та управління компетентностями, що забезпечить об’єктивність і прозорість преміювання. Наприклад, KPI можуть охоплювати виконання адміністративних послуг, якість комунікації з громадянами, дотримання термінів та інноваційність рішень;

– реформування структури оплати праці, поєднуючи базову стабільність (гарантована частина) і результативні бонуси (від 20 до 40 % зарплати). Це створить пряму залежність між ефективністю праці та рівнем винагороди;

– інвестиції у створення Національної школи публічного управління, яка забезпечить безперервний розвиток кадрів. За оцінками експертів, запровадження такої установи дозволить щороку готувати до 5 000 висококваліфікованих управлінців за європейськими стандартами;

– розвиток культури нематеріальної мотивації, включаючи програми наставництва, системи визнання, корпоративне навчання та внутрішні конкурси на керівні посади.

Отже, подолання виявлених бар’єрів потребує не лише збільшення фінансування, а насамперед інституційних, управлінських та культурних

перетворень. Українська державна служба має перейти від адміністративно-бюрократичної до людиноцентричної моделі управління, де працівник розглядається не як виконавець, а як партнер у реалізації стратегічних цілей держави. Лише в такій системі мотивація стає не інструментом утримання персоналу, а стратегічним ресурсом розвитку, ефективності та стійкості публічного управління.

Узагальнення цих проблем дозволяє стверджувати, що сучасна система мотивації у публічному секторі України має виражений дисбаланс між нормативною базою та її практичним втіленням. Хоча на законодавчому рівні задекларовані принципи прозорості, результативності та розвитку людського капіталу, їх реалізація гальмується інституційною інерцією, централізацією кадрових рішень і нестачею сучасних управлінських інструментів.

Для подолання зазначених бар'єрів необхідно створити інтегровану модель мотивації персоналу, що поєднає фінансові, соціальні та професійно-ціннісні стимули, а також забезпечить чіткий зв'язок між результативністю праці, розвитком компетенцій і кар'єрним просуванням. Саме така модель здатна підвищити привабливість публічної служби, стабільність кадрового складу та якість державного управління в Україні.

3.2. Удосконалення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців

Проблематика вдосконалення мотиваційного механізму державної служби є одним із ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні. У контексті європейської інтеграції мотивація розглядається не лише як засіб стимулювання продуктивності, а як складова стратегічного управління людським капіталом держави [62]. Ефективна система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні чинники, забезпечуючи баланс між зовнішніми і внутрішніми стимулами, що впливають на результативність праці державних службовців.

Згідно з визначенням Ковальова В. Г., Тєстоєдова О. А., мотиваційний механізм у публічному управлінні – це система економічних, організаційних і соціально-психологічних методів впливу на державних службовців, спрямована на узгодження інтересів працівника та держави. Основним завданням цього механізму є створення умов, за яких службовець зацікавлений у досягненні високих результатів, водночас дотримуючись принципів доброчесності, ефективності та прозорості [63].

Матеріальна мотивація включає елементи грошового стимулювання, преміювання, соціальних гарантій і пільг, тоді як нематеріальна – охоплює систему морального заохочення, кар'єрного зростання, можливостей професійного розвитку, визнання та залучення до процесів прийняття рішень. У сучасній науковій літературі зазначається, що саме поєднання цих двох складових створює стійку систему стимулювання державних службовців.

В Україні система матеріальної мотивації залишається фрагментарною. Заробітна плата часто не відображає рівень відповідальності та складності виконуваних завдань. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році середня заробітна плата державних службовців становила 17,9 тис. грн, тоді як середня по економіці – 22,8 тис. грн. Це означає, що реальний рівень оплати праці у публічному секторі відстає від приватного на 21,5 %. Для порівняння, у країнах ЄС цей показник має зворотну тенденцію: заробітна плата публічних службовців у середньому на 10–15 % перевищує приватний сектор, що свідчить про її привабливість та стабільність [64].

Дані таблиці свідчать, що в Україні структура матеріальної мотивації залишається недосконалою, оскільки домінує базова частина заробітної плати, а змінна (преміальна) складова має обмежений вплив. У більшості країн ЄС навпаки – діє розвинена система бонусів за результативність, яка базується на досягненні ключових показників ефективності (KPI). Так, у Польщі преміальна частина становить до 30 % місячного доходу, а її нарахування безпосередньо пов'язане з оцінкою виконаних завдань.

Таблиця 3.2

Порівняльна структура матеріальної мотивації державних службовців у країнах ЄС та Україні, 2023 р.

Країна	Середня заробітна плата у публічному секторі, євро	Частка премій у структурі доходу, %	Наявність бонусів за результативність	Соціальні пільги (медстрахування, навчання, відпустки)
Україна	420	7	Обмежено	Частково
Польща	1100	12	Так	Так
Німеччина	2650	15	Так	Так
Франція	2400	18	Так	Так
Естонія	1550	10	Так	Так

Джерело: складено за даними: [64].

Для України доцільним є впровадження KPI-моделі оплати праці**,** що передбачає прозорі критерії визначення премій залежно від індивідуальних і колективних результатів. Така модель дає змогу забезпечити справедливий розподіл стимулів, зменшити вплив суб’єктивного чинника керівника і підвищити рівень довіри до системи винагороди.

Водночас нематеріальні інструменти мотивації є не менш важливими, оскільки саме вони формують довгострокову зацікавленість працівника у розвитку кар’єри та підвищенні ефективності. За результатами опитування Національного агентства України з питань державної служби, лише 22 % службовців задоволені можливостями кар’єрного росту, а 19 % – відзначають наявність морального стимулювання у вигляді визнання або подяки. Для порівняння, у країнах ЄС цей показник сягає 65–70 % [64].

Як видно з таблиці 3.3 головними прогалинами української системи є низький рівень морального заохочення, недостатній розвиток корпоративної культури та обмежена участь службовців у процесі прийняття рішень. У більшості органів влади досі переважає адміністративно-контрольна модель управління, що не враховує внутрішні потреби працівників, пов’язані з визнанням, самореалізацією та розвитком.

Таблиця 3.3

Основні види нематеріальної мотивації державних службовців в Україні та країнах ЄС

Вид нематеріальної мотивації	Україна, % службовців, які відзначають наявність	Країни ЄС (середній показник), %
Визнання результатів роботи	19	68
Програми наставництва	14	62
Гнучкий графік роботи	12	55
Участь у прийнятті рішень	11	60
Професійне навчання	24	72
Можливість кар’єрного просування	22	64

Джерело: складено автором за даними: [63;64].

Підвищення ефективності нематеріальної мотивації державних службовців є стратегічним завданням у межах реформування системи публічного управління. На відміну від матеріальної, яка має короткостроковий ефект, нематеріальна мотивація формує довготривалу залученість, професійну відповідальність і внутрішню орієнтацію на досягнення результатів, що підтверджено дослідженнями OECD (2022) та Європейської комісії (2023). Вона виступає ключовим фактором утримання кадрів, формування організаційної культури й підвищення ефективності державних інституцій у цілому.

На основі аналізу міжнародних практик (Польща, Естонія, Франція) та результатів опитувань українських державних службовців (НАДС, 2023), доцільним є впровадження таких нематеріальних інструментів мотивації, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

1. Програма морального заохочення (система подяк, відзнак, рейтингів ефективності). Визнання досягнень працівників є одним із найпотужніших стимулів у публічному секторі, адже воно задовольняє базові психологічні потреби людини – потребу у повазі, суспільному визнанні та приналежності до спільноти. У країнах ЄС така практика є системною. Наприклад, у Німеччині запроваджено щорічну премію "Public Service Excellence", що присуджується найрезультативнішим держслужбовцям у різних номінаціях. У Франції

Міністерство публічної трансформації реалізує програму «Agent exemplaire», де службовці, які впровадили успішні управлінські інновації, отримують офіційне визнання і можливість професійного просування.

В Україні ж лише 19 % державних службовців відзначають, що їхні досягнення визнаються офіційно. Це свідчить про дефіцит культури визнання. Запровадження системи подяк, почесних відзнак або внутрішніх рейтингів ефективності дозволить створити позитивне середовище взаємного визнання, де працівник відчуває значущість своєї праці. Такий підхід не потребує суттєвих фінансових витрат, але істотно підвищує мотиваційний потенціал колективу [64].

2. Розвиток наставництва та внутрішніх лідерських шкіл. Наставництво є одним із найбільш дієвих інструментів передачі досвіду, формування корпоративних цінностей і професійного розвитку персоналу. За даними Європейського інституту державного управління (EIPA, 2022), наявність системи наставництва підвищує рівень адаптації новопризначених службовців на 40 % і знижує ризик звільнення протягом перших двох років роботи на 25 %.

Для України розвиток наставницьких програм має особливе значення з огляду на високу плинність кадрів у публічному секторі – близько 30 % працівників змінюють місце роботи протягом перших трьох років служби. Внутрішні лідерські школи, які функціонують у структурі міністерств або міських рад, можуть стати платформою для формування управлінських компетентностей і підготовки резерву кадрів. Такий підхід уже продемонстрував успішність в Естонії, де державна школа лідерства TalTech Executive Education готує майбутніх керівників для органів влади на основі реальних кейсів і програм професійного наставництва.

3. Проведення регулярних оцінок задоволеності працівників і створення механізмів зворотного зв’язку. Систематичне опитування персоналу дозволяє керівництву виявляти проблеми управління, рівень лояльності працівників і рівень довіри до керівництва. У країнах ЄС така практика є обов’язковою складовою HR-менеджменту: наприклад, у Данії опитування службовців

проводиться щорічно, а його результати стають основою для корекції політики мотивації.

В Україні лише 15 % органів державної влади застосовують внутрішні опитування або механізми зворотного зв'язку. Це означає, що керівництво не має достовірних даних про реальні потреби працівників. Впровадження електронних анкет, «скриньок довіри», регулярних HR-звітів дозволить оцінювати ефективність нематеріальної мотивації в динаміці, визначати слабкі місця та формувати адресні управлінські рішення.

4. Розширення практики гнучкого робочого часу, дистанційної зайнятості та корпоративних соціальних програм. Пандемія COVID-19, а згодом і воєнні події, радикально змінили підходи до організації праці. Досвід показав, що гнучкий графік і дистанційна робота не лише не знижують ефективність, але й покращують баланс між роботою і життям, підвищують лояльність персоналу. За результатами опитування PwC (2022), 67 % працівників публічного сектору в ЄС зазначили, що можливість часткової віддаленої роботи підвищує їхню продуктивність.

В Україні гнучкий графік поки не має системного характеру – лише 12 % службовців мають змогу працювати дистанційно або з індивідуальним розкладом. Запровадження політики «work-life balance» (гнучкий час, додаткові дні відпустки, корпоративні заходи для здоров'я та дозвілля) сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби та підвищенню задоволеності працею.

5. Залучення працівників до розроблення внутрішніх стратегій і управлінських рішень. Одним із головних демотиваторів у державному секторі є відчуженість працівників від процесу прийняття рішень. За даними НАДС (2023), лише 11 % держслужбовців вважають, що їхня думка впливає на політику їхнього органу. Така ситуація призводить до втрати почуття значущості та ініціативи (табл. 3.4)

.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо удосконалення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців

№	Напрям удосконалення	Поточний стан у публічному секторі України	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
1	Матеріальна мотивація: структура оплати праці	Низька диференціація посадових окладів; премії не пов'язані з результативністю; середня зарплата нижча, ніж у приватному секторі на 20–25 %	Впровадження KPI-моделі преміювання; запровадження прозорої системи бонусів за досягнення результатів	Підвищення справедливості оплати, стимулювання до ефективної роботи, зниження відтоку кадрів
2	Фінансові стимули соціального характеру	Обмежені соціальні гарантії; відсутність гнучких пакетів пільг	Розширення соціальних пакетів: часткове медстрахування, підтримка навчання, компенсація транспорту	Підвищення лояльності та стабільності персоналу
3	Програма морального заохочення	Визнання досягнень має формальний характер; внутрішні відзнаки відсутні	Створення системи подяк, рейтингу кращих працівників, публічне визнання досягнень	Зростання рівня задоволеності працею, підвищення престижу державної служби
4	Наставництво і розвиток лідерства	Відсутні системні програми наставництва; нові службовці не отримують підтримки	Запровадження інституту наставників; створення «Школи державного лідера» при НАДС	Формування кадрового резерву, підвищення компетентності нових службовців
5	Оцінка задоволеності працівників	Зворотний зв'язок від працівників збирається нерегулярно; результати не враховуються при прийнятті рішень	Проведення щорічних опитувань через e-HRM; публікація узагальнених результатів	Підвищення відкритості, зменшення управлінських конфліктів
6	Гнучкий графік та дистанційна робота	Лише 12 % службовців мають можливість гнучкого графіка або віддаленої роботи	Запровадження політики work-life balance; регламентація дистанційних форматів	Зростання продуктивності, зниження стресу, покращення балансу життя і роботи
7	Цифровізація мотиваційних процесів	Кадрові процеси фрагментовані, не пов'язані з результатами оцінювання	Впровадження Національної HR-платформи (аналог естонської e-HRM)	Прозора система оцінювання, автоматизоване преміювання, зниження суб'єктивності
8	Залучення працівників до стратегічного управління	Низький рівень участі службовців у формуванні внутрішніх рішень (11 %)	Створення дорадчих груп, участь у внутрішніх консультаціях і стратегічних сесіях	Зростання відповідальності, командної взаємодії та довіри до керівництва

Джерело: складено автором за матеріалами: [63;64].

Залучення персоналу до стратегічного планування, розробки програм розвитку, участі у внутрішніх робочих групах сприятиме підвищенню рівня відповідальності, довіри та командної взаємодії. У Великій Британії, наприклад, Civil Service Engagement Programme передбачає обов'язкове залучення службовців до консультаційних процесів і формування внутрішніх політик, що підвищує залученість персоналу на 30–35 % [65].

Запропоновані заходи охоплюють як фінансову, так і соціально-психологічну складову мотивації. Їхня реалізація дозволить перейти до інтегрованої моделі управління персоналом, що базується на прозорості, результативності та розвитку компетентностей. Особливу увагу слід приділити цифровізації мотиваційних процесів (через HR-платформу) та розвитку нематеріальних стимулів, які довели свою ефективність у країнах ЄС.

Таким чином, упровадження зазначених інструментів нематеріальної мотивації має глибоке практичне значення. Вони не лише компенсують обмеженість фінансових ресурсів, але й формують соціально-психологічну стабільність колективу, довіру, взаємоповагу та культуру визнання, що є необхідними передумовами ефективного публічного управління.

Реалізація цих заходів сприятиме переходу до інноваційної, людиноцентричної моделі державної служби, де результативність визначається не лише обсягом виконаних завдань, а рівнем залученості, ініціативності та професійного розвитку кожного працівника. Такий підхід узгоджується з принципами «good governance» і сучасними європейськими стандартами публічної служби, де людський капітал визнається найвищою цінністю державного сектору.

Одним із ключових завдань реформування системи мотивації державних службовців в Україні є перехід до інтегрованої моделі стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні чинники у єдину логічно вибудувану систему. Такий підхід ґрунтується на сучасних концепціях управління людськими ресурсами, відповідно до яких ефективність праці формується не

лише фінансовими стимулами, а й внутрішньою мотивацією, довірою, можливостями розвитку та відчуттям залученості до спільної мети [66].

В умовах, коли бюджетні можливості України є обмеженими, а підвищення заробітної плати не завжди можливе, комплексна модель мотивації дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими (матеріальними) і довгостроковими (нематеріальними) стимулами. У центрі цієї моделі – принцип справедливого обміну: працівник отримує не лише грошову винагороду, а й відчуття професійної значущості, перспективи розвитку та соціальної підтримки з боку організації.

Зарубіжний досвід демонструє, що найвищих результатів у сфері публічного управління досягли ті країни, які змогли інтегрувати фінансові стимули з інструментами розвитку персоналу, цифровим HR-менеджментом і системами оцінювання ефективності. Однією з найуспішніших моделей є естонська система e-HRM (electronic Human Resource Management), яка функціонує з 2018 року.

Естонія стала прикладом “цифрової держави нового покоління”, де управління людськими ресурсами здійснюється через єдину електронну платформу, інтегровану з державним порталом e-Government. Платформа e-HRM дозволяє автоматизувати всі етапи життєвого циклу державного службовця – від відбору і навчання до оцінювання результатів, нарахування премій і планування кар’єрного зростання.

Система працює за принципом “performance-based management” (управління на основі результатів). Кожен працівник має індивідуальний профіль, де фіксуються ключові показники ефективності (KPI); досягнення за певний період; участь у навчальних програмах; відгуки керівників і колег; рекомендації для кар’єрного просування.

На основі цих даних система автоматично формує рейтинг ефективності, який безпосередньо впливає на розмір премії та можливість отримання підвищення. Це дозволяє зробити процес винагороди прозорим, зменшити

суб'єктивність управлінських рішень і водночас стимулювати персонал до професійного розвитку.

За результатами звіту Міністерства фінансів Естонії (2023), після впровадження e-HRM рівень задоволеності державних службовців своєю працею зріс із 62 % до 81 %, а плинність кадрів знизилася на 23 %. Такі результати підтверджують ефективність інтегрованої моделі мотивації, в основі якої лежить взаємозв'язок між результатом, визнанням і розвитком.

В Україні подібний підхід має значний потенціал для адаптації. Передусім це може відбуватися через створення Національної електронної HR-платформи, що функціонуватиме на базі НАДС. Її завданнями мають стати:

– ведення єдиних електронних особових справ службовців;

– автоматизоване нарахування премій залежно від KPI;

– інтеграція з системою електронного навчання (e-learning) та базою даних компетенцій;

– формування кадрового резерву на основі оцінки потенціалу та результативності;

– забезпечення прозорої аналітики щодо кадрових процесів у публічному секторі.

Така цифрова інтеграція дозволить поєднати оцінку ефективності з індивідуальними планами розвитку, створюючи нову модель управління людським капіталом, де кожен службовець бачитиме чіткий зв'язок між своїм внеском і професійним зростанням.

Крім того, інтегрована модель мотивації сприяє формуванню корпоративної культури результативності та довіри, яка є основою принципів good governance. Працівники, які мають можливість розвиватися, бачать перспективу і відчувають визнання, демонструють вищий рівень ініціативності, відкритості та етичної поведінки.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у межах єдиної цифрової HR-системи – це не просто модернізація кадрових процедур, а перехід до нової управлінської парадигми, у якій мотивація стає інструментом

стратегічного розвитку державної служби. Реалізація подібної системи в Україні дозволить підвищити привабливість публічного сектору, оптимізувати кадрові процеси, зменшити корупційні ризики та створити прозоре, справедливе й результативне середовище державної служби, орієнтоване на розвиток людини як головної цінності.

В Україні реалізація подібного підходу можлива через впровадження електронної системи управління персоналом на базі НАДС, що включатиме індивідуальні профілі службовців, результати KPI-оцінювання, плани професійного розвитку та механізми мотивації.

Таким чином, удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації державних службовців в Україні має базуватися на принципах справедливості, прозорості, результативності та розвитку людського капіталу. Її ефективність залежить від здатності держави забезпечити не лише фінансову стабільність, а й умови для самореалізації, професійного росту та соціального визнання службовців. Перехід до інтегрованої моделі мотивації дозволить підвищити якість державного управління, зміцнити кадровий потенціал публічного сектору та наблизити українську систему державної служби до європейських стандартів.

3.3. Формування інноваційної системи мотивації в публічній сфері на засадах компетентнісного підходу та цифрової трансформації управління

У сучасних умовах трансформації державного управління однією з ключових тенденцій є перехід від адміністративно-бюрократичної до інноваційної моделі мотивації, орієнтованої на компетентності, результативність і цифрові інструменти управління. В умовах цифровізації, глобалізації та євроінтеграційних змін ефективність системи мотивації державних службовців визначається не лише рівнем матеріального забезпечення, а й здатністю органів влади створювати середовище розвитку, інновацій і залучення персоналу до спільної реалізації стратегічних цілей.

Компетентнісний підхід у публічному управлінні передбачає орієнтацію на знання, навички, поведінкові та ціннісні установки працівників, які безпосередньо впливають на якість державних послуг та ефективність управлінських процесів. Традиційна модель мотивації, що базується переважно на формальних ознаках (посада, стаж, тарифна сітка), не відповідає сучасним викликам. Вона не враховує потенціалу інноваційності, гнучкості, здатності до командної роботи та цифрових компетентностей, які сьогодні визначають успіх публічної служби.

Відповідно до рекомендацій Європейської Комісії (2023), компетентнісна модель управління персоналом у державному секторі має стати основою для модернізації системи мотивації. Це означає, що система винагороди, професійного розвитку та оцінювання результатів повинна бути побудована не навколо посадових обов'язків, а навколо індивідуальних компетентностей працівників, які можна розвивати, вимірювати й інтегрувати у цифрові HR-системи.

З метою практичного впровадження цього підходу доцільно використовувати досвід країн ЄС, які поєднали компетентнісний менеджмент із цифровими HR-платформами. Так, у Польщі та Литві створено електронні системи управління людськими ресурсами (e-HRM), що дозволяють відстежувати динаміку розвитку компетентностей кожного службовця та формувати індивідуальні траєкторії розвитку. У Нідерландах і Данії функціонує інтегрована система «Digital Public HR», у якій результати оцінювання компетентностей автоматично пов'язуються з розміром преміювання, участю у програмах навчання та формуванням кадрового резерву [66].

В Україні процес переходу до компетентнісної моделі лише розпочався. У 2022–2023 рр. Національним агентством з питань державної служби (НАДС) розроблено «Єдину рамку компетентностей для державних службовців», яка включає 6 базових та 18 функціональних компетентностей. Проте на практиці ця система поки не стала інструментом оцінювання чи стимулювання [67].

Для ефективної реалізації компетентнісного підходу у сфері мотивації державних службовців доцільно сформувати інноваційну систему мотивації, що поєднує цифрову аналітику, автоматизовану оцінку ефективності та розвиток індивідуальних компетентностей. Основні складові такої системи наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні елементи інноваційної системи мотивації державних службовців на засадах компетентнісного підходу та цифрової трансформації

№	Елемент системи	Характеристика	Очікуваний результат
1	Цифрова платформа HR-аналітики	Єдина електронна база даних про компетентності, результати оцінювання, навчання та преміювання	Прозорість кадрових процесів, зниження суб'єктивності рішень
2	KPI-оцінювання компетентностей	Визначення ключових показників ефективності для кожної компетенції (комунікаційна, стратегічна, цифрова, етична)	Зв'язок між досягненнями та винагородою, підвищення результативності
3	Індивідуальні траєкторії розвитку	Персональні плани підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, інтегровані у e-learning	Системний професійний розвиток, зниження плинності кадрів
4	Цифрова система наставництва	Онлайн-платформа для обміну досвідом, рекомендацій, оцінок від наставників	Формування кадрового резерву, розвиток лідерства
5	Автоматизована система преміювання	Залежність премій від рівня розвитку компетентностей та досягнення цілей	Мотивація до саморозвитку, підвищення продуктивності
6	Електронний моніторинг задоволеності працівників	Регулярні опитування та HR-звіти через e-HRM	Зворотний зв'язок, удосконалення управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі: [67].

Запропонована модель поєднує технологічні та соціально-психологічні аспекти мотивації. Цифрова HR-платформа дозволяє інтегрувати всі етапи роботи з персоналом у єдиний цикл: планування – оцінювання – розвиток –

винагорода. Використання компетентнісних KPI зменшує ризик суб'єктивності оцінювання, а автоматизоване преміювання створює прозору систему винагороди. Крім того, запровадження регулярного електронного моніторингу задоволеності працівників забезпечує адаптивність системи до реальних потреб персоналу.

Застосування інноваційних механізмів мотивації в публічній сфері має стратегічне значення для модернізації державного управління. Як показують результати дослідження Світового банку (2023), країни, що впровадили цифрові HR-системи у публічному секторі, зменшили адміністративні витрати на управління кадрами у середньому на 22 %, а рівень задоволеності працівників зріс до 80–85 % [68].

В українських реаліях важливою передумовою формування інноваційної системи мотивації в публічній сфері є синергія трьох ключових факторів – цифровізації управлінських процесів, компетентнісного розвитку кадрів та становлення культури оцінювання результатів. Саме взаємодія цих компонентів створює нову якість державної служби, орієнтовану не лише на виконання адміністративних функцій, а й на розвиток людського капіталу, ефективність і відповідальність.

Першим фактором виступає цифровізація управлінських процесів, яка передбачає створення інтегрованих електронних систем управління персоналом (HRM-платформ), що об'єднують бази даних службовців, результати їхньої діяльності, компетентності, освітні траєкторії та інформацію про винагороди. Такі рішення дозволяють мінімізувати людський фактор у процесах оцінювання та преміювання, підвищують прозорість і скорочують адміністративні витрати. Наприклад, за даними OECD (2023), впровадження цифрових HR-систем у Польщі та Естонії дозволило скоротити час кадрового адміністрування на 28 %, а рівень довіри працівників до процесів оцінювання зріс удвічі. Для України така цифровізація означає створення єдиної національної HR-платформи при Національному агентстві з питань державної служби (НАДС), інтегрованої з системами е-урядування (e-Gov) та електронного документообігу [69].

Другим фундаментальним напрямом є компетентнісний розвиток кадрів, що вимагає переходу від формальних курсів підвищення кваліфікації до системного навчання, заснованого на індивідуальних планах розвитку. Успішним прикладом є створення у Франції Національної школи адміністрації (ENA), яка стала еталоном підготовки управлінських кадрів. Аналогічна інституція в Україні – Національна школа публічного управління, має зосередитися на розвитку управлінських, цифрових і етичних компетентностей, а також на формуванні лідерського потенціалу. За результатами дослідження Програми SIGMA (2022), країни, які запровадили компетентнісні стандарти, досягли підвищення ефективності державних службовців на 15–20 % за рахунок чіткого визначення очікуваних результатів праці [70].

Третім напрямом є формування культури оцінювання результатів, де ключову роль відіграють індикатори ефективності (KPI). В Україні процедура оцінювання переважно формальна: за даними НАДС, понад 70 % службовців не вважають, що результати оцінювання впливають на їхню кар'єру чи винагороду. У зв'язку з цим важливо впровадити систему KPI з чітким прив'язуванням до преміювання, кар'єрного просування та навчання. Це забезпечить прямий зв'язок між досягненнями працівника та його можливостями професійного зростання. Узагальнена характеристика трьох складових формування інноваційної системи мотивації державних службовців подана у таблиці 3.6.

Кожен із трьох напрямів є взаємопов'язаним елементом єдиної системи. Цифровізація створює технічне підґрунтя для автоматизованого управління мотивацією; компетентнісний підхід визначає змістовну основу розвитку персоналу; а культура оцінювання забезпечує регулярний моніторинг ефективності та справедливий розподіл винагород. Їхня інтеграція дозволить створити сучасну, динамічну та адаптивну модель публічної служби**,** де мотивація стане не лише засобом стимулювання, а стратегічним інструментом управління людським капіталом держави.

Реалізація синергії зазначених трьох факторів забезпечить перехід України до європейської моделі good governance**,** у якій головним ресурсом держави є

компетентний, мотивований і технологічно підготовлений службовець. Це стане підґрунтям для підвищення ефективності державного управління, формування позитивного іміджу публічної служби та зростання довіри громадян до інститутів влади.

Таблиця 3.6

Ключові складові інноваційної системи мотивації державних службовців в Україні

№	Напрям розвитку	Зміст заходів	Приклади зарубіжного досвіду	Очікуваний результат
1	Цифровізація управлінських процесів	Створення національної HR-платформи; інтеграція з реєстрами e-Gov; автоматизація оцінювання результатів і нарахування премій	Естонія (e-HRM), Польща (Public HRM System)	Прозорість процесів, зменшення суб'єктивності оцінювання, підвищення ефективності управління персоналом
2	Компетентнісний розвиток кадрів	Формування Національної школи публічного управління; впровадження індивідуальних траєкторій навчання; розвиток цифрових і етичних компетентностей	Франція (ENA), Литва (Public Sector Competence Model)	Підвищення професійного рівня, зменшення плинності кадрів, створення кадрового резерву
3	Культура оцінювання результатів	Запровадження KPI-системи; зв'язок оцінки ефективності з преміюванням і просуванням; регулярні опитування задоволеності працівників	Данія, Нідерланди (Performance-based Pay)	Підвищення продуктивності праці, посилення відповідальності, розвиток командної культури

Джерело: складено автором за матеріалами: [68;69;70].

Формування інноваційної системи мотивації на основі компетентнісного підходу та цифрової трансформації доцільно розглядати не як окремий проєкт, а як зміну управлінської парадигми, у якій людина, її компетентності та результати діяльності стають центральними критеріями якості державного управління. Така система поєднує стандартизовану модель компетентностей, прозору результат-орієнтовану винагороду та цифрові інструменти управління персоналом, завдяки

чому зменшується суб'єктивність рішень, скорочуються транзакційні витрати і підвищується довіра до публічної служби. В основі підходу — логіка замкненого циклу HRM: планування потреб у компетентностях → відбір і онбординг → оцінювання результатів і компетентностей (KPI/OKR) → індивідуальні траєкторії розвитку → пов'язана з результатом винагорода → кар'єрне просування і кадровий резерв → зворотний зв'язок і корекція політики.

Змістовно інноваційність такої системи проявляється у п'яти вимірах. По-перше, інституційний вимір: запровадження єдиної рамки компетентностей і правил її застосування у доборі, оцінюванні, навчанні та оплаті праці усіх категорій посад, а також закріплення відповідальності керівників за мотиваційний клімат підрозділів. По-друге, процесний вимір: переведення ключових HR-процесів у цифрові платформи (e-HRM), інтегровані з е-урядуванням і реєстрами; автоматизація зв'язку між оцінкою результатів і преміюванням; аналітика компетентностей для формування кадрового резерву. По-третє, змістовий вимір навчання: перехід від коротких формальних курсів до персоналізованих траєкторій розвитку, що заповнюють розриви у компетентностях, виявлені під час оцінювання. По-четверте, культурний вимір: формування практик визнання досягнень, наставництва, залучення працівників до вироблення внутрішніх політик, що знижує ймовірність вигорання і підсилює залученість. По-п'яте, етичний і правовий вимір: чіткі правила захисту персональних даних, недискримінації, прозорості прийняття рішень, недопущення конфлікту інтересів у мотиваційних процедурах.

Щоб така система забезпечила не лише стимулюючий, а стратегічний ефект, потрібні вимірювані результати і зрозумілий механізм їхнього досягнення. Доцільно закласти багаторівневу систему індикаторів: на рівні працівника (індивідуальні KPI/OKR за результатом і компетентностями; індекс навчального прогресу), на рівні підрозділу (частка працівників із досягнутими цілями; індекс мотиваційного клімату; частка закритих вакансій із внутрішнього резерву), на рівні органу влади (скорочення часу адмінпроцедур; якість послуг; плинність кадрів; частка витрат на ручні HR-операції), на рівні системи

публічної служби (довіра громадян до інститутів, результативність програм, узгодженість кадрових і бюджетних рішень).

Нижче наведено орієнтовну матрицю впливу, що демонструє логіку «вхід → механізм → вихід → ефект», яку варто включити до політики впровадження.

Таблиця 3.7

Матриця впливу інноваційної мотиваційної системи

Компонент	Вхідні умови	Механізм реалізації	Безпосередній вихід	Очікуваний ефект через 1–3 роки
Компетентні сна модель	Стандарти компетентностей для категорій посад	Оцінювання 1–2 рази на рік; прив'язка до навчання і премій	Індивідуальні профілі компетентностей; плани розвитку	Зменшення плинності на 15–20%; зростання частки внутрішніх підвищень
KPI/OKR і преміювання	Опис цілей і метрик за посадами	Автоматизована фіксація результатів у e-HRM	Прозорі рішення щодо премій і просування	Зростання досягнення цілей підрозділів на 10–15%; зниження суб'єктивності
E-HRM платформа	Інтеграція з е-документообігом і реєстрами	Єдиний облік кадрів, навчання, оцінювання, винагород	Менше ручних операцій; точні дані для управління	Скорочення HR-адміністрування на 20–30%; економія коштів
Безперервне навчання	Каталог курсів, наставництво, мікрограмоти	Індивідуальні траєкторії, пов'язані з KPI і вакансіями	Підвищення релевантних компетентностей	Продуктивність +8–12%; краща спроможність до змін
Культура визнання і залучення	Регламенти визнання, участь у рішеннях	Рейтинги, нагороди, робочі групи, опитування	Сильніша довіра і командність	Індекс залученості +15–20%; менше вигорання

Джерело: складено автором за результатами: [69;70].

Реалістичний маршрут впровадження доцільно вибудовувати поетапно. Підготовчий етап (6–9 місяців): аудит HR-процесів і компетентностей; затвердження рамки компетентностей; вибір і технічне завдання для e-HRM; базові регламенти KPI/OKR і преміювання; політика захисту даних. Пілотний етап (12 місяців): запуск у трьох–п’яти органах різних рівнів; навчання керівників і HR; тестування зв’язку «оцінка → премія → навчання → резерв»; регулярні опитування персоналу; корекція методик. Масштабування (12–24 місяці): підключення центральних і місцевих органів; інтеграція з е-урядом; уніфікація звітності; запуск національної програми наставництва; створення державної школи публічного управління на базі вже діючих інституцій. Інституціоналізація (постійно): перегляд рамки компетентностей раз на 2–3 роки; прив’язка до бюджетного планування; зовнішній аудит прозорості та недискримінації.

Критично важливо управляти ризиками. Технічні ризики мінімізуються через поетапну інтеграцію, резервування даних та кібербезпеку. Організаційні ризики – через навчання керівників і HR, комунікаційний план і «гарячі лінії» підтримки. Правові ризики – через чіткі положення про обробку персональних даних, апеляційні процедури щодо оцінювання та незалежний наглядовий механізм. Репутаційні ризики – через публічні звіти про правила і результати застосування стимулів та агреговану аналітику впливу на якість послуг.

Економічна доцільність такої трансформації пояснюється співвідношенням витрат і вигод. Разові витрати на платформу, навчання і методики компенсуються зменшенням неефективної плинності, автоматизацією ручних операцій, кращим заповненням вакансій із внутрішнього резерву, вищою продуктивністю підрозділів і зменшенням помилок, пов’язаних із суб’єктивними рішеннями. Соціальна доцільність проявляється в зростанні прозорості, передбачуваності та справедливості, що напряму впливає на довіру громадян і задоволеність якістю державних послуг.

Таким чином, перехід до інноваційної системи мотивації на засадах компетентнісного підходу та цифрової трансформації є не лише технічним

оновленням кадрових процедур, а зміною управлінської культури. Саме така система дозволяє поєднати інтереси держави, органів влади та службовців: держава отримує результат і підзвітність, органи влади – ефективність і керованість, працівники – справедливість, розвиток і визнання. Це логічна траєкторія руху до європейського формату публічної служби та моделі відкритої держави, орієнтованої на результат і розвиток людського потенціалу.

Висновки до розділу 3

1. Сучасна система мотивації державних службовців в Україні перебуває на етапі трансформації, проте залишається фрагментарною та недостатньо результативною. Серед основних бар'єрів виявлено такі: низький рівень матеріальної винагороди, відсутність чіткого зв'язку між результатами роботи та преміюванням, централізований характер кадрових рішень, обмежені можливості професійного розвитку та недорозвиненість нематеріальних стимулів. За даними опитувань НАДС (2023 р.), понад 70 % держслужбовців не вважають, що система оцінювання впливає на їхнє просування, а понад 60 % – незадоволені рівнем фінансової мотивації. Поява зазначених бар'єрів зумовлена поєднанням інституційної інерції, недостатнього впровадження HR-інновацій, фінансових обмежень і відсутності стратегічного бачення розвитку персоналу. Для їх подолання необхідно перейти від адміністративно-бюрократичної моделі управління кадрами до людиноцентричної, що передбачає прозорість, підзвітність, децентралізацію рішень і стратегічне бачення розвитку людського потенціалу в публічному секторі.

2. Розвиток системи мотивації в Україні потребує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину інтегровану модель, що відповідає європейським принципам good governance. Матеріальні стимули мають ґрунтуватися на справедливій і прозорій структурі оплати праці, де базові оклади доповнюються результативними бонусами, а преміювання залежить від досягнення конкретних KPI. Нематеріальні інструменти – моральне заохочення, наставництво, можливість гнучкого графіка, корпоративна культура визнання —

забезпечують внутрішню мотивацію, підвищують залученість і знижують емоційне вигорання. За результатами OECD (2023 р.), організації, які застосовують збалансовану модель стимулів, демонструють на 25–30 % вищий рівень ефективності персоналу. Впровадження подібних підходів в Україні доцільно здійснювати через створення Національної HR-платформи, розширення програм соціального стимулювання, розвиток національної школи державного управління та запровадження регулярного моніторингу задоволеності працівників. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

3. Формування інноваційної системи мотивації є стратегічним напрямом модернізації публічного управління в Україні. Запровадження компетентнісного підходу дозволяє пов’язати мотивацію не лише з посадовими обов’язками, а з рівнем професійних компетентностей, результативністю та потенціалом працівника. У поєднанні з цифровими технологіями (e-HRM, KPI-аналітикою, електронним навчанням) така система забезпечує прозорість, об’єктивність і довгострокову орієнтацію на розвиток людського капіталу. Цифровізація кадрових процесів, створення єдиної HR-платформи, розвиток культури оцінювання результатів і індивідуальних траєкторій навчання дадуть змогу підвищити управлінську спроможність органів влади та довіру громадян до державної служби. Інноваційна система мотивації стає не лише інструментом стимулювання працівників, а й механізмом стратегічного розвитку держави, що відповідає європейським стандартам ефективного врядування та принципам відкритої держави. Таким чином, формування сучасної системи мотивації у публічній сфері вимагає комплексних змін – фінансових, інституційних, культурних і технологічних. Вона має базуватися на принципах компетентності, справедливості, прозорості та розвитку, що забезпечить ефективність державного управління, стабільність кадрового потенціалу та сталий розвиток українського суспільства.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація праці у публічному управлінні є складною соціально-економічною категорією, яка поєднує внутрішні стимули працівника і зовнішні інструменти впливу держави. Мотивація виступає ключовим чинником результативності органів влади, оскільки саме від рівня зацікавленості та задоволеності службовців залежить якість виконання публічних завдань. До основних принципів побудови ефективної системи мотивації належать справедливість, прозорість, результативність, комплексність, відповідальність і орієнтація на розвиток. Їх реалізація забезпечує узгодження індивідуальних і суспільних інтересів, створює довіру між працівником і державою, сприяє формуванню професійної етики державної служби. Таким чином, мотивація у публічному секторі має не лише економічну, а й суспільну цінність, адже формує морально-ціннісну основу публічного управління і визначає рівень ефективності державної політики загалом.

2. Структура мотивації працівників у державних органах має свої особливості: у ній домінують соціальні та професійно-ціннісні мотиви, тоді як матеріальні є базовою, але не визначальною умовою задоволеності роботою. Таке співвідношення свідчить про значну роль внутрішніх стимулів – бажання бути корисним суспільству, відчуття відповідальності, прагнення професійного розвитку. Причинами такої структури мотивації є стабільність зайнятості, соціальна значущість праці, проте також і обмеженість фінансових ресурсів, формальний характер оцінювання результатів та недостатня гнучкість системи винагород. Це знижує зацікавленість працівників у підвищенні ефективності та інноваційності управлінських рішень. Для подолання цих проблем необхідно посилити роль індивідуальної оцінки результатів, пов’язати оплату праці з досягненням цілей, удосконалити нематеріальну мотивацію через розвиток корпоративної культури, наставництва та професійного навчання.

3. Аналіз зарубіжного досвіду довів, що успішні системи мотивації у країнах ЄС базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорості оцінювання, чітких кар’єрних траєкторіях і постійному професійному

розвитку службовців. Мотивація у публічному секторі цих держав орієнтована не лише на винагороду, а на служіння суспільству та досягнення суспільно значущих результатів. Для України доцільним є впровадження таких інструментів, як система KPI-оцінювання, створення Національної школи публічного управління, цифрова HR-платформа (e-HRM), розвиток нематеріальної мотивації та побудова кар'єрних траєкторій. Їх реалізація дозволить забезпечити прозорість, підзвітність, професіоналізацію та підвищення ефективності публічної служби. Отже, досвід країн ЄС підтверджує: реальна мотивація державного службовця формується не лише розміром винагороди, а передусім системою цінностей, можливістю розвитку, визнанням результатів праці та довірою з боку держави.

4. В Україні створено достатню нормативно-правову базу для функціонування системи мотивації в публічному управлінні, зокрема закріплену в Законах України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», постановах Кабінету Міністрів України, а також у стратегічних документах щодо реформування державного управління. Проте практична реалізація цих положень залишається формалізованою і не забезпечує дієвого зв'язку між результатами праці та рівнем винагороди. Основними проблемами є надмірна централізація кадрових рішень, недостатня автономія органів місцевого самоврядування у формуванні преміальної політики, а також відсутність системного підходу до оцінювання компетентностей. Формально впроваджені принципи прозорості та результативності часто не супроводжуються відповідними інституційними інструментами – KPI, електронним моніторингом, кар'єрним плануванням. Отже, інституційно-правові засади мотивації потребують глибокого оновлення, орієнтованого на принципи good governance, децентралізацію управління кадрами, інтеграцію цифрових HR-технологій і забезпечення справедливого розподілу стимулів. Це створить передумови для переходу від адміністративної до результативної моделі публічної служби.

5. Результати аналізу свідчать, що система мотивації державних службовців в Україні перебуває на етапі часткової трансформації. З одного боку, відбулися позитивні зрушення – запроваджено єдину тарифну сітку, удосконалено процедури оцінювання, з'явилися елементи нематеріального стимулювання. З іншого – зберігаються глибокі диспропорції в оплаті праці, низький рівень довіри до оцінювання, обмежені можливості кар'єрного зростання та відсутність системи постійного навчання. За даними Державної служби статистики, середня заробітна плата державних службовців у 2023 році становила 17,9 тис. грн, що на 22 % менше середньої зарплати по економіці. Лише 21 % службовців вважають свою роботу справедливо винагородженою. Домінуючими мотивами залишаються соціальна стабільність (34 %), почуття суспільної значущості (27 %) і професійна реалізація (19 %), тоді як матеріальні стимули мають другорядне значення. Виявлені тенденції – формальний характер оцінювання, нерівномірність оплати праці, дефіцит нематеріальних стимулів і висока плинність молодих кадрів – підтверджують кризу мотиваційної системи. Це знижує залученість працівників і негативно впливає на якість публічних послуг. Для подолання цих проблем потрібен перехід до інтегрованої, гнучкої та орієнтованої на результат системи мотивації, що поєднує матеріальні, соціальні та кар'єрні фактори.

6. Дослідження ефективності діючих мотиваційних механізмів у публічній сфері (на прикладі Одеської міської ради). Аналіз досвіду Одеської міської ради продемонстрував, що існуюча модель мотивації має збалансовану нормативну основу, але характеризується низькою результативністю на практиці. Проведене опитування 150 працівників виявило, що лише 12,7 % респондентів повністю задоволені рівнем заробітної плати, 14 % – можливостями кар'єрного росту, натомість понад 40 % високо оцінюють умови праці та психологічний клімат. Це свідчить, що нематеріальні та соціально-ціннісні мотиви переважають над економічними. Основними чинниками демотивації є відсутність прозорих критеріїв преміювання, формальний характер оцінювання, слабкий розвиток системи навчання та перевантаження бюрократичними процедурами. Для

підвищення ефективності мотиваційної системи рекомендовано перейти до інтегрованої моделі, що включає: запровадження KPI-оцінювання і рейтингової системи стимулів; формування кар'єрних траєкторій і кадрового резерву; розвиток безперервного навчання та наставництва; розширення нематеріальних форм мотивації; цифровізацію HR-процесів. Отже, приклад Одеської міської ради показує, що без оновлення мотиваційної політики публічний сектор втрачає здатність утримувати кваліфіковані кадри. Ефективна система мотивації має базуватись на прозорості, розвитку, визнанні досягнень та поєднанні матеріальних і соціальних стимулів, що дозволить підвищити якість муніципального управління і рівень довіри громадян до місцевої влади.

7. Сучасна система мотивації державних службовців в Україні перебуває на етапі трансформації, проте залишається фрагментарною та недостатньо результативною. Серед основних бар'єрів виявлено такі: низький рівень матеріальної винагороди, відсутність чіткого зв'язку між результатами роботи та преміюванням, централізований характер кадрових рішень, обмежені можливості професійного розвитку та недорозвиненість нематеріальних стимулів. За даними опитувань НАДС (2023 р.), понад 70 % держслужбовців не вважають, що система оцінювання впливає на їхнє просування, а понад 60 % – незадоволені рівнем фінансової мотивації. Поява зазначених бар'єрів зумовлена поєднанням інституційної інерції, недостатнього впровадження HR-інновацій, фінансових обмежень і відсутності стратегічного бачення розвитку персоналу. Для їх подолання необхідно перейти від адміністративно-бюрократичної моделі управління кадрами до людиноцентричної, що передбачає прозорість, підзвітність, децентралізацію рішень і стратегічне бачення розвитку людського потенціалу в публічному секторі.

8. Розвиток системи мотивації в Україні потребує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину інтегровану модель, що відповідає європейським принципам good governance. Матеріальні стимули мають ґрунтуватися на справедливій і прозорій структурі оплати праці, де базові оклади доповнюються результативними бонусами, а преміювання залежить від

досягнення конкретних KPI. Нематеріальні інструменти – моральне заохочення, наставництво, можливість гнучкого графіка, корпоративна культура визнання забезпечують внутрішню мотивацію, підвищують залученість і знижують емоційне вигорання. За результатами OECD (2023 р.), організації, які застосовують збалансовану модель стимулів, демонструють на 25–30 % вищий рівень ефективності персоналу. Впровадження подібних підходів в Україні доцільно здійснювати через створення Національної HR-платформи, розширення програм соціального стимулювання, розвиток національної школи державного управління та запровадження регулярного моніторингу задоволеності працівників. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

9. Формування інноваційної системи мотивації є стратегічним напрямом модернізації публічного управління в Україні. Запровадження компетентнісного підходу дозволяє пов’язати мотивацію не лише з посадовими обов’язками, а з рівнем професійних компетентностей, результативністю та потенціалом працівника. У поєднанні з цифровими технологіями (e-HRM, KPI-аналітикою, електронним навчанням) така система забезпечує прозорість, об’єктивність і довгострокову орієнтацію на розвиток людського капіталу. Цифровізація кадрових процесів, створення єдиної HR-платформи, розвиток культури оцінювання результатів і індивідуальних траєкторій навчання дадуть змогу підвищити управлінську спроможність органів влади та довіру громадян до державної служби. Інноваційна система мотивації стає не лише інструментом стимулювання працівників, а й механізмом стратегічного розвитку держави, що відповідає європейським стандартам ефективного врядування та принципам відкритої держави.

Список використаної літератури

1. Дикань О. В. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 257-266. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287171

2. Даміров Наміг Рафіг огли. Запровадження моделі new public management в систему публічного управління в умовах воєнного часу. *Держава та регіони.* Серія: Публічне управління і адміністрування, 2023 р., №1 (79). С. 6-12. DOI https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.1(дата звернення: 12.09.2025).

3. Завадяк Р., Завадяк Р., Гудзовата Л. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 114–120. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).114-120 (дата звернення: 12.09.2025).

4. Українська Л.О. Вплив мотивації на організаційну культуру. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 28. С. 5. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42

5. Чала Т. Г., Черненко Д. І., Корепанов Г. С., Ноуджейм П. Моніторинг системи мотивації персоналу мережі продуктових магазинів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 477-484.DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-477-484

6. OECD. The state of play and prospects for measuring innovation in the public sector. Working Papers on Public Governance № 67 https://dx.doi.org/10.1787/dca76af0-en

7. Артеменко А. К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ.* Серія : Економічні науки. 2021. № 1. С. 152–163.DOI: 10.31359/2312-3427-2020-1-152.

8. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. No. 23. С. 98-104. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.23.98

9. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування.*

2021. No 1 (95).C. 62-65. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65

10. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL : https://doi.org/10.1787/5b378e11-en. (дата звернення: 12.09.2025)

11. Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані КСДС 2020-2024: офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv (дата звернення: 12.09.2025)

12. SIGMA Monitoring Reports. Public administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public AdministrationDecember 2023. URL: chrome-extension://kdpelmjpfafjppnhbloffcjpeomlnpah/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

13. Government of Estonia. E-Governance Academy Annual Report 2023. Tallinn, 2023. EESTI FIRMA. URL : https://www.eestifirma.ee/en/annual-report-for-estonian-companies/?gad_source=1&gad_campaignid=21994372760&gbraid=0AAAADNb6jiZPy_ZI_1Kk0TazsuSLgemG&gclid=CjwKCAiA8bvIBhBJEiwAu5ayrEQ0zy5F7apT0iwLNUff3U1jYEVOtfBMssGSw7YCIophCFxJyGNqRhoCy3UQAvD_BwE (дата звернення: 12.09.2025)

14. NA – École Nationale d'Administration. Rapport annuel sur la formation des fonctionnaires. Paris, 2023. ISBN : 978-2-11-172534-8 ISSN : 2553-0984. URL: chrome-extension://kdpelmjpfafjppnhbloffcjpeomlnpah/https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport-annuel/ra_2023.pdf. (дата звернення: 12.09.2025).

15. Звіт про результати класифікації посад державної служби в державних органах за 2024 рік. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіційний сайт. Київ, 2024. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/zvit-pro-rezultaty-klasyfikatsii-posad-derzhavnoi-

sluzhby-v-derzhavnykh-orhanakh-za-2024-rik (дата звернення: 12.09.2025)

16. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 12.09.2025).

17. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua/ (дата звернення: 12.09.2025).

18. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text (дата звернення: 12.09.2025).

19. Про умови оплати праці працівників державних органів Постанова Кабінету Міністрів України № 292 від 6 квітня 2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1112-2019-%D0%BF (дата звернення: 12.09.2025).

20. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки № 831-р від 21 липня 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 12.09.2025).

21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України. № 2493-III від 7 червня 2001 р., URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text (дата звернення: 12.09.2025).

22. Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані КСДС 2020-2024: офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv (дата звернення: 12.09.2025)

23. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL : https://doi.org/10.1787/5b378e11-en. (дата звернення: 12.09.2025)

24. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи.* 2021. № 4(10). С. 61–72. URL: https://doi.org/10.36930/507006 (дата звернення: 12.09.2025).

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова КМУ № 640 від 23.08.2017 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.10.2025).

26. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL : https://doi.org/10.1787/5b378e11-en. (дата звернення: 12.09.2025)

27. Звіт про стан державної служби в Україні, 2023 р. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний сайт. Київ: НАДС, 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_NADS_2023.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

28. Іртищева І. О., Надточій І. І., Мураховська Л. П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Т. 6. № 2. С. 48–55. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-6

29. Pavlova O., Pavlov K., Novosad O., Irtyshcheva I., Popadynets N., Hryhoruk I., Gelich N., Suriak A., Makara O., Zhuk O., Boiko Y., Kramarenko I. Strategic Priorities for Socio-economic Development of Ukraine in Comparison with the Republic of Poland. In: Karwowski W., Ahram T., Etinger D., Tankovic N., Taiar R.(eds) Human Systems Engineering and Design III. IHSED 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1269. pp 308-314 https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1_49

30. Заробітна плата за видами економічної діяльності у 2023 році. Державна служба статистики України : офіційний сайт. Київ: ДССУ, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm. (дата звернення: 12.09.2025).

31. Звіт про стан державної служби в Україні, 2023 р. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний сайт. Київ: НАДС, 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_NADS_2023.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

32. Журило С. С. Ефективність антикорупційної політики в сфері публічного управління: окремі проблеми та рішення. *Держава та регіони.* 2025. №1. С. 48-

53. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2025/9.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

33. Андрейченко А.В., Журило С.С., Подмазко О.М. Публічне управління розвитком сфери охорони здоров'я: міжнародний досвід, національні особливості та напрями підвищення ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 3 (328). С. 47-54. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-47-54

34. Журило С.С., Інституційна спроможність Бюро економічної безпеки України у протидії корупції: виклики кадрового та ресурсного забезпечення в контексті публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування,* 2025, Том 36 (75) № 3. С. 31-37. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/05

35. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Випуск 1/2(70/71). С. 45–50. https://doi.org/10.36930/507006

36. Безродна В., Захарченко Н. Комунікативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом.* Політичні науки та публічне управління. 2(78). С. 21-26. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3

37. Клочан В. В., Андрейченко А. В. Лідерство в регіональному публічному управлінні: виклики та можливості для післявоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 7 (289). С. 85–94. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-85-94.

38. Клочан В. В., Котенко Т. М. Розвиток проєктного підходу в органах публічної влади: європейський досвід та українські практики. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 8 (290). С. 35–44. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-35-44.

39. Клочан В. В., Петрів І. М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації.

Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11. Т. 2 (281/2). С. 160–169. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-281-160-169.

40. Клочан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-142-152.

41. Zakharchenko N. Priority directions and opportunities for restoration of Ukraine's economy infrastructure. *Economic Innovations*. 2024. Volume 26, Issue 4 (93). PP. 67-78. DOI:10.31520/ei.2024.26.4(93).67-78.

42. Фурман І. В., Камінний Д.В. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка.* 2023. № 9(09). С. 119–126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19

43. Височин, А., Височин, Д., Щербак, І. Аналіз ризиків і вразливостей у фінансовій стійкості територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2024. (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-32

44. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі. Національне агенство України з питань держаної служби : офіційний сайт. 2023. URL: https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi (дата звернення: 12.09.2025).

45. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Коваль Н. І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 1. С. 142–159. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-10 15.

46. Дейнеко О. О. Об’єднані територіальні громади як нові локальні спільноти в Україні: Механізми формування соціальної згуртованості. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право,* 2021. (1(49)). DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.1(49).232644

47. Одеська міська рада: офіційний сайт. URL : https://omr.gov.ua/ (дата звернення: 12.09.2025).

48. Захарченко Н. В., Клочан В. В., Вєкліч І. В. Проєктний підхід у реалізацію грантової діяльності з розвитку територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.В. І. Вернадського.* Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 107–113. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/16.

49. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Випуск 32. С. 258–264. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088

50. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. Економіка та держава. 2021. No 6. С. 105–109. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.105

51. Парубець, О., Дуброва, Ю. Реформування механізму забезпечення фінансової безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163

52. Godoy M. F. de & Ribas Filho D. Facing the BANI World. International Journal of Nutrology. 2022. 14(2). 33 p. DOI: 10.1055/s-0041-1735848

53. Бєлікова М. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. № 8(10). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392 (дата звернення: 20.11.2024).

54. Заробітна плата за видами економічної діяльності у 2023 році. Державна служба статистики України : офіційний сайт. Київ: ДССУ, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm. (дата звернення: 12.09.2025).

55. Браташова Я. Реформування державної служби в рамках проведення реформи державного управління України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2020. 1(1) С. 119–125. DOI: 10.32886/instzak.2020.01.12

56. Саловський О. Державна політика реформування інституційної системи України. Державна політика реформування інституційної системи України.

Науковий вісник НЛТУ України. 2020. 30(2). С. 66–71. https://doi.org/10.36930/40300212

57. Коваленко Н. Стан управління реформами в Україні в умовах сучасних змін. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2019. 5. С. 524–539. DOI: 10.34132/pard2019.05.03

58. Труніна І., Латишев К., Скребцова К. Адаптація інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу. *Теорія і практика публічного адміністрування.* 2020. 1(68). С. 218–229. DOI: 10.34213/tp.20.01.26

59. Грищук А. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Право. 2021. 65. С. 227–232. DOI:10.24144/2307-3322.2021.65.41

60. Стрілець В. Ю. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. Sientific bulletin of PUET: economic sciences. 2024. № 3(113). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-11 (дата звернення: 20.10.2025).

61. Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані КСДС 2020-2024: офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv (дата звернення: 12.09.2025).

62. OECD. The state of play and prospects for measuring innovation in the public sector. Working Papers on Public Governance № 67 https://dx.doi.org/10.1787/dca76af0-en

63. Ковальов В. Г., Тєстоєдов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023. № 3 (38), С. 89 – 94. DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.13

64. Заробітна плата за видами економічної діяльності у 2023 році. Державна служба статистики України : офіційний сайт. Київ: ДССУ, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm. (дата звернення: 12.09.2025).

65. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. Front Psychol. 2023. Jan 11;13:1060941. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1060941 (дата звернення 26.07.2023).

66. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics. 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401 (дата звернення 26.07.2023).

67.Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. Дія Бізнес : офіційний сайт. URL: chrome-extension://kdpelmjpfafjppnhbloffcjpeomlnpah/https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення 26.07.2023).

68.Підтримка України групою Світового банку. Світовий банк України: офіційний сайт. URL: chrome-extension://kdpelmjpfafjppnhbloffcjpeomlnpah/https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ffc182eb38ea08b2b4f45919dd30c4bc-0080012025/original/World-Bank-Group-Support-to-Ukraine-July-2025-UKR.pdf (дата звернення 26.07.2023).

69.Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані КСДС 2020-2024: офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv (дата звернення: 12.09.2025).

70.SIGMA Monitoring Reports. Public administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public AdministrationDecember 2023. URL: chrome-extension://kdpelmjpfafjppnhbloffcjpeomlnpah/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 12.09.2025)