МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
«___»_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

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 ФЕУП
Макущенко Лілія Андріївна _____

Науковий керівник:
к.і.н, доцент
Луньова Ольга Костянтинівна_____

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ…….7
1.1. Сутність, види та значення мотивації у публічній сфері……..7
1.2. Нормативно-правові засади формування системи мотивації працівників у публічному управлінні……..14
1.3. Зарубіжний досвід мотивації працівників у публічному секторі та можливості його використання в Україні……..……21
Висновки до розділу 1……...……26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ……....27
2.1. Структурні компоненти та особливості системи мотивації в органах публічної влади……..27
2.2. Проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників публічного сектору……....39
2.3. Аналіз ефективності застосування інструментів мотивації на прикладі окремих органів публічного управління…….46
Висновки до розділу 2……...…53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ……..55
3.1. Перспективні напрями розвитку системи мотивації в органах публічного управління……..55
3.2. Запровадження інноваційних інструментів мотивації та сучасних HR-технологій у публічному секторі…….62
3.3. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи з урахуванням європейського досвіду……..…68
Висновки до розділу 3……..……...71
ВИСНОВКИ……...……...73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Функціонування системи мотивації працівників у публічній сфері визначається складною взаємодією організаційних, нормативно-правових та соціально-психологічних чинників. Розбудова ефективної системи стимулювання праці потребує формування збалансованого механізму поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу на професійну активність персоналу. В умовах підвищення вимог до якості публічного управління відбувається трансформація підходів до формування мотиваційного середовища, що орієнтується на продуктивність і професійну відповідальність державних службовців. Відсутність належного рівня мотиваційного забезпечення спричиняє кадрову нестабільність та ослаблення інституційної спроможності органів влади.

Вивчення сучасного стану системи мотивації у публічній сфері ґрунтується на аналізі структурних елементів управління персоналом, нормативних засад винагороди праці та механізмів оцінювання результативності. Значну роль у процесі формування мотиваційних моделей відіграє система професійного розвитку, корпоративної культури та організаційних цінностей. Визначення шляхів удосконалення мотиваційного механізму пов’язане з необхідністю адаптації інструментарію стимулювання до вимог публічного управління, орієнтованого на ефективність, відкритість і підзвітність. Формування комплексної системи мотивації працівників державного сектору набуває значення як складова забезпечення кадрової стабільності, професійної компетентності та підвищення результативності управлінських процесів.

Дослідження проблематики функціонування та вдосконалення системи мотивації працівників у публічній сфері представлено у працях багатьох українських науковців, серед яких значне місце посідають дослідження Авербух Г.М., Бабкіна А.Ю., Бондар Т., Герасименко А.В. Івасюк І.Г. У наукових розвідках цих авторів розглянуто питання сутності та структури

мотиваційних механізмів у системі державного управління, впливу соціально-економічних чинників на ефективність праці державних службовців, а також організаційних аспектів стимулювання персоналу у публічному секторі. У роботах Квасній Л.Г., Кужда Т.І., Маклаков С.М., Шубалий О.М. аналізуються принципи побудови систем винагороди, морального заохочення та професійного розвитку кадрів державної служби, що створює основу для формування сучасних підходів до управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Проте, попри наявність широкого кола наукових публікацій, присвячених окремим аспектам стимулювання праці у сфері державного управління, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексної оцінки стану функціонування мотиваційних механізмів у публічних інституціях, їх узгодженості з цілями кадрової політики та стратегічними орієнтирами адміністративної реформи- все це зумовлює потребу у поглибленому аналізі сучасного стану системи мотивації працівників публічної сфери та визначенні перспектив удосконалення на засадах професійної компетентності.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників у публічній сфері з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом та європейського досвіду.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання:**

– дослідити сутність, види та значення мотивації у публічній сфері

– вивчити нормативно-правові засади формування системи мотивації працівників у публічному управлінні;

– описати зарубіжний досвід мотивації працівників у публічному секторі та можливості його використання в Україні;

– розглянути структурні компоненти та особливості системи мотивації в органах публічної влади;

– дослідити проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників публічного сектору;

– проаналізувати ефективність застосування інструментів мотивації на прикладі окремих органів публічного управління;

– сформувати перспективні напрями розвитку системи мотивації в органах публічного управління;

– описати порядок запровадження інноваційних інструментів мотивації та сучасних HR-технологій у публічному секторі;

– представити рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи з урахуванням європейського досвіду.

Об'єкт дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників у публічній сфері з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом та європейського досвіду.

Предмет дослідження – організаційно-економічні та нормативно-правові механізми формування, функціонування й удосконалення системи мотивації працівників у публічній сфері.

У дослідженні застосовано **методи** аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення для вивчення сутності, структури й ефективності системи мотивації працівників у публічній сфері.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України й інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, дані Державної служби статистики України та мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (53 найменування). Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку. Основний зміст викладено на 72 сторінках. Робота містить 28 таблиць, 3 рисунки.

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».

Макущенко Л.А., Луньова О.К.Система оцінювання результативності як інструмент нематеріально мотивації державних службовців. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 жовтня 2025 р. Одеса, 2025. С. 712-714.

Макущенко Л.А., Луньова О.К Мотивація молодих фахівців в публічній службі: фактори привабливості професії. *Науковий студентський вісник.* 2025. № 43 (1). С. 19-24.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність, види та значення мотивації у публічній сфері

Мотиваційна система у публічній сфері представлена багаторівневим механізмом формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на досягнення суспільно значущих цілей та підвищення результативності діяльності публічних службовців [23, с. 50]. Її сутність полягає у поєднанні соціально-економічних, морально-етичних і правових чинників, які в сукупності формують спрямованість трудової поведінки персоналу на досягнення поставлених завдань органів публічного управління. У межах державного управління мотивація виконує функцію підтримання збалансованого співвідношення між інтересами суспільства, держави та працівника, які формують простір гармонізації професійної діяльності з публічними цінностями.

У теоретичному аспекті мотивація виступає як механізм, що інтегрує внутрішні та зовнішні детермінанти поведінки, спрямовані на активізацію трудової діяльності працівника [29]. Внутрішні детермінанти охоплюють особистісні характеристики, ціннісні орієнтації та професійні прагнення, тоді як зовнішні детермінанти визначаються структурою організації, системою винагород, соціальним середовищем та нормативними вимогами. У сукупності вони формують складний комплекс стимулів, здатний коригувати поведінку працівника, впливати на продуктивність його діяльності та забезпечувати реалізацію завдань організації. Теоретичні моделі мотивації підкреслюють взаємозв’язок між особистісними мотивами та організаційними механізмами впливу, що створює основу для формування ефективних управлінських стратегій.

У публічному секторі мотиваційні процеси набувають особливого значення через специфіку цілей діяльності державних установ. Основна орієнтація діяльності державних службовців спрямована не лише на досягнення економічних або продуктивних результатів, а й на забезпечення соціальної справедливості, підтримання законності, ефективності публічних послуг та авторитету органів влади. Така специфіка формує додаткові внутрішні й зовнішні стимули, що враховують професійну етику, суспільну відповідальність та нормативні зобов'язання. Внаслідок цього мотиваційна модель державного службовця характеризується комплексністю та багаторівневістю, що зумовлює потребу у спеціалізованих підходах до стимулювання.

Правові норми та інституційні рамки виступають ключовими елементами формування мотиваційного простору у публічному секторі. Вони визначають межі прийнятної поведінки, механізми винагород та санкцій, а також регламентують процеси ухвалення рішень. Інституційні структури, включно з органами управління, контролю та аудиту, створюють систему стимулів і обмежень, що спрямовують діяльність працівників на досягнення колективних і суспільних цілей. У цій системі правові та організаційні елементи взаємодіють із соціальними очікуваннями громадян, формуючи багатокомпонентну мотиваційну модель.

Соціальні очікування громадян виступають значущим фактором зовнішньої мотивації, оскільки впливають на імідж державної служби та авторитет публічної влади. Публічний контроль, громадські оцінки та зворотний зв'язок від споживачів публічних послуг формують систему додаткових стимулів, що спрямовані на підвищення відповідальності та професійності працівників. Взаємодія соціальних, правових і організаційних чинників створює простір для комплексного управління мотивацією, де кожен елемент підсилює дію інших. Така інтеграція стимулів дозволяє коригувати поведінку службовців у напрямі досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей.

Основа системи мотивації у публічній сфері базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників. Матеріальний аспект охоплює оплату праці, преміальні виплати, соціальні гарантії, компенсаційні механізми, пільги та можливості кар'єрного зростання [46]. Нематеріальним аспектом передбачено моральне стимулювання, суспільне визнання, професійний розвиток, залучення до процесів прийняття рішень і формування корпоративної культури державної служби. Такою двоєдністю мотиваційного процесу створюється збалансована модель стимулювання, орієнтовану на формування стійкої професійної ідентичності та відповідальності публічного службовця.

У структурі мотивації публічного управління виокремлюється інституційний компонент, який формується під впливом державної політики у сфері праці, законодавчих актів, нормативно-правових документів, а також організаційно-культурного середовища державної служби [16]. Відповідно до чинних норм, мотивація персоналу державних органів має функціональний зв'язок із системою оцінювання результатів діяльності, контролем ефективності виконання завдань та формуванням кадрового резерву. Інституційна складова створює умови для реалізації принципів професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності та підзвітності.

Психологічна природа мотивації у публічній сфері проявляється через поєднання внутрішніх прагнень працівника до самореалізації і відчуття причетності до процесів державного управління. На основі таких чинників формується внутрішній мотиваційний простір, де основними вважаються не матеріальні стимули, а система ціннісних орієнтирів [21]. Адже саме відчуття професійної місії і можливість впливу на розвиток державних інституцій створюють мотиваційне середовище високої соціальної відповідальності.

Формуванням системи мотивації у публічному секторі передбачається наявність методичного підґрунтя, яке охоплює принципи прозорості, рівності, об'єктивності та соціальної справедливості. Зазначені принципи представлені інструментами формування довіри до державної служби [9, с.295]. Механізм реалізації таких принципів включає систему оцінювання результативності

праці, атестаційні процедури, конкурсний добір кадрів, формування індивідуальних планів розвитку та інституційні програми підвищення кваліфікації: (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Основні елементи формування системи мотивації у публічному секторі

№ п/п	Напрям реалізації	Зміст заходів	Відповідальні інституції	Періодичність впровадження
1	Система оцінювання результативності	Використання кількісних та якісних індикаторів, аналіз досягнення службових цілей, моніторинг професійної поведінки	Національне агентство з питань державної служби, керівники структурних підрозділів	Щорічно
2	Атестаційні процедури	Проведення періодичної атестації, оцінка професійної компетентності, відповідності займаній посаді	Комісії з атестації державних службовців	Раз на три роки
3	Конкурсний добір кадрів	Запровадження відкритих конкурсів, електронних платформ відбору, прозорих критеріїв оцінювання	Міністерство юстиції, Нацдержслужба, кадрові служби	Постійно
4	Індивідуальні плани розвитку	Розроблення особистих програм професійного зростання, визначення освітніх траєкторій	Керівники структурних підрозділів, HR-відділи	Щорічно
5	Програми підвищення кваліфікації	Участь у тренінгах, семінарах, курсах, стажуваннях у національних і міжнародних структурах	Центри підвищення кваліфікації державних службовців	Залежно від потреби
6	Моральне стимулювання	Відзначення за досягнення, нагородження грамотами, публічне визнання заслуг	Органи публічного управління, профспілкові організації	Раз на рік
7	Соціальне забезпечення	Надання додаткових пільг, підтримка медичного страхування, соціальних гарантій	Міністерство фінансів, органи місцевого самоврядування	Постійно

Джерело: складено автором на основі [16]

Розвиток системи мотивації у публічному секторі здійснюється на основі поєднання адміністративних і соціально-психологічних механізмів управління

персоналом. Державна політика кадрового розвитку тут орієнтована на підвищення професійного потенціалу і стабільність трудових відносин, які формують належну організаційну культуру [18, с. 140]. До складу методичного забезпечення формування мотиваційної системи відноситься розроблення стандартизованих процедур оцінювання, систематичний моніторинг трудової діяльності, створення єдиних баз даних результативності, а також формування нормативної основи для стимулювання персоналу відповідно до досягнень.

Впровадження сучасних принципів мотивації впливає на формування стабільного кадрового середовища (орієнтованого на досягнення стратегічних цілей публічного управління) [22, с. 220]. Системою заохочення та професійного розвитку створюються умови для формування відчуття відповідальності, службової гідності та суспільної значущості діяльності державних службовців.

Структура мотиваційних чинників у публічній сфері характеризується багаторівневістю, що зумовлює потребу у візуалізації взаємозв'язків між окремими її складовими: (рис. 1.1)

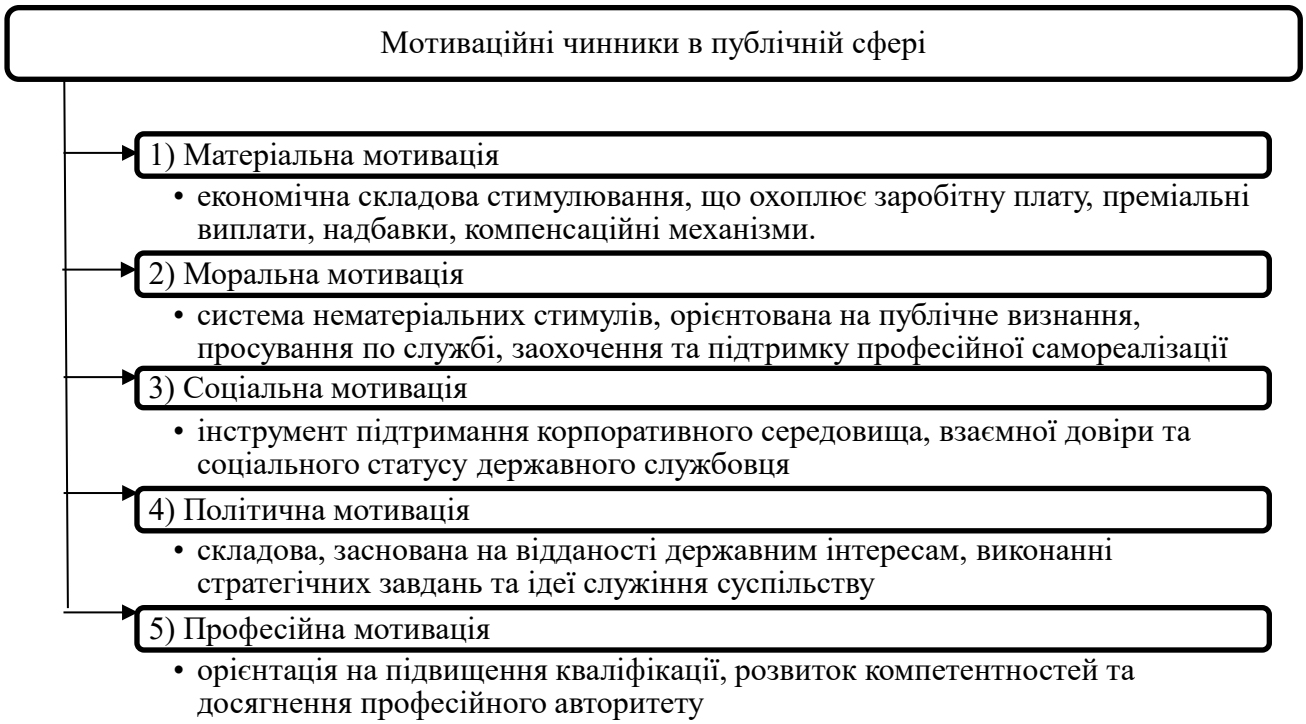

Рис. 1.1. Мотиваційні чинники в публічній сфері

Джерело: сформовано автором за даними [44]

Система мотиваційних факторів у публічному секторі формує цілісну модель стимулювання професійної діяльності, у межах якої кожен вид мотивації має власну сферу впливу та специфічне функціональне навантаження. Матеріальна мотивація створює економічну основу зацікавленості у досягненні результатів праці та формує умови для стабільного функціонування службових підрозділів. Модель матеріальних стимулів включає систему премій, надбавок та винагород за продуктивність, що формує структуровану систему економічного стимулювання діяльності працівників [15].

Моральна та соціальна мотивація утворює простір для консолідації колективу та формування позитивного іміджу публічної служби. Компоненти цієї сфери включають внутрішні стандарти етики, систему визнання заслуг, механізми соціального заохочення та взаємодії між підрозділами. Така інтеграція моральних і соціальних стимулів створює модель підтримки колективної відповідальності та підвищення професійної культури державних службовців.

Політична мотивація формує основу для посилення відчуття місії та державної відповідальності, утворюючи зв’язок між персональною діяльністю працівників та реалізацією суспільних завдань. У межах цього виду мотивації функціонують нормативно-правові та інституційні механізми, що визначають очікувану поведінку та цільові орієнтири для службовців. Синергія політичних стимулів із іншими видами мотивації створює простір інтегрованого управління поведінкою персоналу у напрямі суспільних пріоритетів.

Професійна мотивація формує механізм розвитку потенціалу кадрів та підтримки компетентності персоналу. Компоненти цього виду стимулювання включають систему навчальних програм, сертифікаційні вимоги, планування кар’єрного зростання та оцінку професійних досягнень. Модель професійної мотивації утворює систему підтримки кадрового розвитку та підвищення кваліфікаційного рівня, що інтегрується з іншими мотивуючими факторами.

Взаємодія матеріальної, моральної, політичної та професійної мотивації формує стабільну основу для підвищення службової дисципліни, розвитку організаційної культури та формування ефективного кадрового ресурсу публічної служби. Система інтегрованих стимулів створює комплексний простір, у межах якого персональні та колективні інтереси узгоджуються із суспільними та інституційними завданнями. Така структурна взаємодія забезпечує формування високого рівня професійної відповідальності та ефективності діяльності державних службовців.

Особливу роль у публічній мотивації має система морального стимулювання, спрямована на підтримання високого рівня етичної культури та доброчесності. Така система формується через установлення моральних стандартів поведінки, кодексів етики, процедур публічного оцінювання, а також системи заохочення за приклади зразкової служби. Відповідна політика утверджує корпоративну репутацію державних органів і підсилює довіру суспільства до державного апарату.

Поряд із моральними стимулами важливе значення має управління кар'єрною динамікою персоналу. Кар'єрне просування в публічній сфері представлене як інструмент внутрішньої мотивації, який поєднує професійний розвиток із системою оцінювання досягнень [11]. Створення чітких критеріїв просування, відповідність посадовим кваліфікаційним вимогам, впровадження системи наставництва та індивідуального розвитку формують стабільний кадровий потенціал.

Значення мотивації у публічній сфері полягає у формуванні стійкої моделі поведінки працівників, орієнтованої на ефективне виконання службових завдань і підвищення якості надання адміністративних послуг. Мотиваційним механізмом забезпечується відповідність діяльності публічного службовця стратегічним цілям державної політики і формується основа для розвитку інноваційних підходів у державному управлінні.

Розвиток мотиваційної системи у публічному секторі тісно пов'язаний із реформуванням кадрової політики, диджиталізацією управлінських процесів і

впровадженням сучасних HR-технологій. Нові форми мотиваційного управління орієнтовані на формування персоніфікованих стратегій розвитку працівників, використання електронних платформ для оцінювання результативності, впровадження гнучких систем винагороди та розширення можливостей для професійного навчання. Такі процеси формують інституційне середовище підвищення залученості працівників і розвитку інноваційної культури публічної служби.

Значущість мотивації у публічній сфері формується через її вплив на рівень суспільної довіри до державних інституцій. Система мотиваційних стимулів виступає посередником між державними органами та громадськістю, створюючи модель взаємодії, в якій професійна діяльність працівників формує основу для оцінки ефективності публічного управління. Рівень внутрішньої мотивації персоналу співвідноситься з якістю виконання функцій, що визначає ступінь задоволеності громадян адміністративними послугами та ефективність реалізації державних програм.

Вплив мотиваційної системи на суспільну довіру проявляється через стандарти виконання службових обов’язків, які формують стабільність адміністративних процесів. Нормативно-правова база, механізми оцінки результативності та система стимулів утворюють простір координації дій працівників та державних інституцій. Така взаємодія забезпечує узгодження суспільних очікувань із адміністративними процедурами, створивши основу для прозорості та передбачуваності діяльності органів влади [29].

Мотиваційна система у публічній сфері виконує функцію соціального регулятора, формуючи зв’язок між державою, працівником та суспільством. Взаємодія матеріальних, моральних, професійних та політичних стимулів утворює модель комплексного впливу на поведінку персоналу, що орієнтується на досягнення колективних цілей та забезпечення суспільних благ. Система стимулів формує внутрішню структуру відповідальності, де ефективність діяльності співвідноситься з довірою громадян та рівнем легітимності державних рішень.

Соціальна функція мотивації у публічному секторі проявляється через формування позитивного іміджу інституцій та підтримку колективної ідентичності працівників. Принципи публічної служби, етичні стандарти та механізми оцінки результативності створюють модель взаємозв'язку між поведінкою персоналу та суспільними очікуваннями. Така модель забезпечує підтримку стабільності адміністративних процесів та підвищення відповідальності службовців перед громадськістю.

У межах сучасних тенденцій розвитку державного управління спостерігається посилення ролі нематеріальних чинників мотивації. Формування організаційної культури партнерства, підвищення рівня комунікативної взаємодії та розвиток корпоративної ідентичності створюють передумови для сталого функціонування системи публічного управління. Сучасна модель мотивації охоплює не лише матеріальні стимули, а й механізми емоційного залучення, соціальної відповідальності, участі в управлінських процесах і розвитку міжособистісного простору співпраці.

Таким чином, мотивація у публічній сфері має комплексний характер, який поєднує правові, економічні, соціальні, психологічні та організаційні складові. Її сутність полягає у створенні системи стимулів, здатної перетворювати суспільно орієнтовані цінності на рушійну силу професійної діяльності державних службовців. Види мотивації охоплюють широкий спектр інструментів (від матеріальних виплат до морального визнання, а значення полягає у формуванні ефективної, стабільної та відповідальної системи публічного управління, орієнтованої на служіння суспільству та забезпечення сталого розвитку державних інституцій).

1.2. Нормативно-правові засади формування системи мотивації працівників у публічному управлінні

Нормативно-правовою базою публічного управління було сформовано систему взаємозв'язку між трудовими гарантіями і механізмами мотивації

працівників. Комплексом законодавчих актів визначено рамки матеріального та професійного стимулювання, якими забезпечується взаємна відповідальність державних органів та службовців.

Законодавчим регулюванням охоплено різні рівні державної служби, включно із центральними органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням та підрозділами, які реалізують політику у сфері трудових відносин. Узгодженістю нормативно-правових актів забезпечується стабільність мотиваційних механізмів та формування структурованої моделі стимулювання, що охоплюють матеріальну винагороду і розвиток професійного потенціалу (табл. 1.2).

Аналіз нормативно-правових актів визначає комплексну взаємозалежність між конституційними гарантіями працівників публічної сфери та системами матеріальної і нематеріальної мотивації. Конституційні положення встановлюють права та обов’язки державних службовців, які формують правову основу для функціонування адміністративних структур і визначають межі прийнятної поведінки персоналу. Така система створює структурований простір взаємодії між працівником і державою, де юридичні норми визначають очікувані стандарти діяльності та критерії результативності.

Система матеріальної мотивації у публічній сфері інтегрує економічні стимули з правовими гарантіями, формуючи умови для зацікавленості у підвищенні продуктивності праці та професійному розвитку. Нормативні документи визначають механізми преміювання, надбавок і винагород, що корелюють із результатами службової діяльності та критеріями оцінювання ефективності. Така інтеграція стимулів створює модель економічної зацікавленості, у якій правові гарантії виступають базовою опорою для системи матеріального винагородження.

Нематеріальна мотивація формується через стандарти оцінювання, професійні критерії та механізми визнання заслуг, що закріплюються нормативно-правовими актами. Модель нематеріальної мотивації визначає

соціальні та моральні орієнтири, які підтримують дисципліну, професійну етику та колективну відповідальність.

Таблиця 1.2

Основні нормативно-правові акти, що регулюють систему мотивації у публічному управлінні України

Нормативно-правовий акт	Рік ухвалення	Основні положення щодо мотивації	Сфера застосування	Інституційна відповідальність
Конституція України	1996	Визначення принципів публічної служби, гарантій рівності прав, соціального захисту, права на справедливу оплату	Загальна система державного управління	Верховна Рада України, Конституційний Суд
Закон України «Про державну службу»	2015	Регламентація системи посад, оплати праці, преміювання, оцінювання результатів діяльності	Центральні та місцеві органи влади	Національне агентство з питань державної служби
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	2001	Визначення правового статусу службовців, системи стимулів, підвищення кваліфікації, морального заохочення	Органи місцевого самоврядування	Місцеві ради, кадрові підрозділи
Кодекс законів про працю України	1971 (із змінами)	Встановлення основ трудових відносин, гарантій, відпусток, системи оплати праці та дисциплінарної відповідальності	Усі сфери публічної та приватної діяльності	Міністерство економіки, Державна служба України з питань праці
Закон України «Про запобігання корупції»	2014	Визначення етичних стандартів, доброчесності, прозорості службової поведінки	Публічний сектор	Національне агентство з питань запобігання корупції
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»	2016	Визначення критеріїв оцінювання	Органи виконавчої влади	Кабінет Міністрів України, НАДС

Джерело: складено автором на основі [1-6]

Законодавчі акти забезпечують регламентацію етичних норм та запобігання корупційним ризикам, які створюють передумови для морального заохочення та підвищення престижу державної служби. Інституційні механізми (закріплені в законах) формують структуру відповідальності та контрольних процедур, що сприяють прозорості процесів мотивації.

Наявність окремих нормативних документів, якими регламентовано оцінювання результатів праці та підвищення кваліфікації, забезпечується зв'язок між професійним розвитком та матеріальними винагородами. Така інтеграція стимулів створила простір для формування системної моделі мотивації, де кожен елемент взаємопов'язаний із загальною стратегією управління людськими ресурсами.

Комплексною системою нормативного регулювання було сформовано основу для адаптації практик мотивації до специфіки органів публічної влади на різних рівнях. Реалізація положень законодавства забезпечує стійкість мотиваційних процесів, регламентує механізми оцінки та винагороди працівників, а також підвищує ефективність кадрової політики шляхом інтеграції матеріальних, моральних та професійних стимулів [38, с.273].

Система елементів нормативно-правового регулювання мотивації працівників у публічному управлінні формує структуроване поле взаємозв'язку між правовими гарантіями, матеріальними та моральними стимулюючими механізмами, професійним розвитком і етичними стандартами. Інтеграція цих елементів забезпечує взаємну узгодженість кадрових процедур, спрямованих на підвищення компетентності службовців та зміцнення соціальної стабільності у публічному секторі.

Нормативно-правові інструменти регламентують як матеріальні аспекти трудової діяльності, так і моральні та професійні стимули, забезпечуючи системну модель управління людськими ресурсами. Система правових положень створює простір для формування довгострокових кадрових стратегій, включно з розвитком компетенцій, атестаційними процедурами та етичним регламентуванням поведінки службовців.

Як вже було зауважено, система нормативно-правового регулювання мотивації працівників у сфері публічного управління формується як багаторівнева структура, у межах якої поєднуються правові, етичні, соціальні та організаційні компоненти [28]. Її концептуальна основа ґрунтується на конституційних засадах рівності, професійності, відповідальності та служіння суспільним інтересам. Формуванням цієї системи передбачалась правова конкретизація принципів державної служби, розроблення механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, а також створення процедур професійного розвитку та оцінювання результативності.

У межах такої системи відбувається інтеграція норм трудового, адміністративного, антикорупційного та етичного права, що формує єдиний простір правового регулювання мотиваційних процесів. Кожен із елементів правового регулювання спрямований на досягнення збалансованості між вимогами держави до службовців і механізмами їх професійної підтримки. Структура нормативно-правових елементів створює інституційне підґрунтя для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, зміцнення професійної культури та запобігання деформаціям мотиваційної поведінки.

Таблиця 1.3

Система елементів нормативно-правового регулювання мотивації працівників у публічному управлінні

Елемент правового регулювання	Зміст і характеристика	Механізм реалізації	Результативна спрямованість	Вплив на кадрову політику
Правові гарантії	Встановлення рівності прав, недискримінаційних умов праці, соціального та матеріального забезпечення	Застосування норм Конституції та КЗпП	Підвищення соціальної стабільності та службової впевненості	Формування довгострокової лояльності кадрів
Матеріальне стимулювання	Регламентація оплати праці, преміювання, надбавок, компенсаційних виплат	Система посадових окладів, бюджетне фінансування, накази керівників	Формування зацікавленості у досягненні результатів	Оптимізація структури оплати праці

Продовж. табл. 1.3

Моральне стимулювання	Визначення норм етичної поведінки, порядку відзначення, дисциплінарної відповідальності	Механізми публічного визнання, атестаційні процедури, відзнаки	Формування позитивного соціального іміджу	Підвищення престижу державної служби
Професійний розвиток	Закріплення обов'язковості підвищення кваліфікації, створення навчальних програм	Інституційні тренінги, освітні програми НАДС	Підвищення компетентності службовців	Удосконалення кадрового потенціалу
Етичні стандарти	Формування моральних принципів поведінки, запобігання конфлікту інтересів	Застосування антикорупційного законодавства, етичних кодексів	Зміцнення доброчесності у публічному секторі	Зниження корупційних ризиків
Результативне оцінювання	Визначення процедур і критеріїв оцінки службової діяльності	Проведення щорічного оцінювання, формування індивідуальних планів розвитку	Виявлення потенціалу працівників	Оптимізація кадрових рішень

Джерело: складено автором на основі [30]

Системою елементів нормативно-правового регулювання мотивації працівників у публічному управлінні відображено цілісний підхід до організації трудових відносин у державному секторі. В її конструкції поєднано правові гарантії, регламентацію стимулюючих механізмів, етичні стандарти, процедури оцінювання та професійного розвитку. Такий комплекс створює правову модель, у межах якої мотиваційна діяльність набуває інституційного характеру та підпорядковується принципам законності, прозорості та відповідальності.

Правові гарантії виступають базовим компонентом системи, оскільки формують умови соціальної справедливості, недискримінації та правового захисту персоналу. Їх функціональне значення полягає у встановленні стабільності правового статусу працівників, що сприяє підвищенню довіри до державної служби та зниженню кадрових ризиків.

Матеріальне стимулювання формує економічну основу мотиваційного процесу. Його нормативне закріплення забезпечує впорядкованість системи оплати праці, створює умови для диференціації доходів залежно від результатів службової діяльності. Такий підхід сформував структуровану модель винагороди, у межах якої поєднуються бюджетні обмеження та потреба в заохоченні ефективності.

Моральне стимулювання має нормативно-етичну спрямованість і створює підґрунтя для розвитку культури публічної служби. Правове закріплення механізмів визнання, відзначення та кар'єрного просування формує систему соціального престижу, що підтримує високий рівень професійної поведінки. Етична нормативність водночас виконує функцію профілактики конфліктів інтересів і дисциплінарних порушень.

Професійний розвиток у нормативній системі мотивації набув статусу обов'язкового компонента. Регламентація освітніх програм і підвищення кваліфікації створили умови для системного удосконалення компетентностей, що формує кадровий резерв і посилює формування стратегічного кадрового потенціалу державної служби [25].

Етичні стандарти у публічній сфері формують правову категорію, яка визначає моральну основу службової поведінки. Нормативне закріплення цих стандартів створює модель доброчесності, де взаємодія між працівниками та інституціями підпорядковується визначеним моральним і професійним нормам. Така модель формує стабільний простір поведінкових очікувань і встановлює орієнтири для формування колективної культури у публічній службі.

Сфера впливу етичних стандартів охоплює запобігання корупційним проявам через систему внутрішніх правил і норм, що регламентують поведінку працівників. Комплекс правил доброчесності створює структуру відповідальності, де кожен елемент системи взаємодії підкорюється принципам прозорості та підзвітності. Модель запобіжних механізмів формує простір для контролю за дотриманням службових обов'язків та регламентів взаємодії.

Довіра до органів публічної влади формує суспільний ефект від етичних стандартів, оскільки поведінка працівників співвідноситься з очікуваннями громадян і нормативними вимогами. Модель взаємодії між державною інституцією та суспільством базується на системі моральних та правових стимулів, які формують стабільність соціальної комунікації. Така структура створює передумови для підтримки легітимності державних рішень і підвищення рівня прийнятності управлінських практик.

Результативне оцінювання формує інструмент об'єктивізації мотиваційних процесів через нормативно закріплені процедури оцінки професійної діяльності. Система критеріїв та показників результативності створює модель ідентифікації кадрового потенціалу та пріоритетів розвитку персоналу. Модель оцінювання формує структурований простір для планування професійного зростання і оптимізації розподілу ресурсів між підрозділами.

Нормативна складова результативного оцінювання інтегрується з етичними стандартами та матеріальною мотивацією, створюючи цілісну систему стимулів для публічної служби. Простір взаємодії між правовими нормами, моральними принципами та критеріями результативності формує механізм підвищення ефективності управлінських рішень і раціонального використання людського ресурсу. Модель інтегрованих стимулів утворює стабільну основу для формування високого рівня професійної відповідальності та організаційної дисципліни.

1.3. Зарубіжний досвід мотивації працівників у публічному секторі та можливості його використання в Україні

Порівняльне дослідження систем мотивації у публічному секторі зарубіжних держав сформує основу для розуміння структурних параметрів стимулювання персоналу, а також моделей управління трудовою активністю у різних адміністративних культурах. Кожна національна система мотивації ґрунтується на власних соціально-економічних передумовах та організаційних

підходах до регулювання службових відносин. У межах публічного управління мотиваційна політика набуває форми інституційно закріпленого механізму координації, орієнтованого на підвищення результативності, доброчесності та професійної стабільності державних службовців.

Порівняльна характеристика зарубіжних систем мотивації формує концептуальний простір для аналізу інструментів стимулювання, які інтегрують матеріальні, нематеріальні та соціально-етичні чинники. Модель взаємодії компонентів мотиваційних систем включає механізми оплати праці, структуру оцінювання результативності, нормативно-інституційні засади професійного розвитку та етичні стандарти поведінки. Така інтеграція створює основу для формування цілісної моделі мотивації, де економічні, соціальні та моральні стимули утворюють структурований простір для впливу на поведінку працівників публічного сектору.

У межах зарубіжних практик спостерігається взаємозв'язок між політикою оплати праці та системою кар'єрного розвитку, що формує стимулювальні умови для підвищення компетентності персоналу. Система оцінювання результативності служить структурним елементом, який інтегрує стандарти професійної діяльності та критерії мотивації. Модель взаємозалежності оцінювальних та стимулювальних механізмів утворює передумови для прогнозування поведінкових реакцій персоналу та формування ефективних практик управління людськими ресурсами: (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика систем мотивації працівників у публічному секторі зарубіжних країн

Країна	Принципи мотиваційної політики	Форми матеріального стимулювання	Форми нематеріального стимулювання	Система оцінювання результативності
США	Орієнтація на результат, гнучкість, персональна відповідальність	Грейдова система оплати, премії за продуктивність, пенсійні програми	Професійне навчання, кар'єрне зростання, публічне визнання	Performance Appraisal System, індивідуальні контракти цілей

Продовж. табл. 1.4

Велика Британія	Децентралізація управління персоналом, орієнтація на компетенції	Оплата залежно від посадового рівня, бонуси за інноваційність	Гнучкі графіки, корпоративна культура доброчесності	Competency Framework, регулярна атестація
Німеччина	Принципи службової дисципліни, стабільності та професійності	Фіксована шкала посадових окладів, доплати за вислугу років	Професійні семінари, етичні кодекси, престиж державної служби	Регламентована атестація Beamtenrecht
Франція	Централізована система управління державною службою, орієнтація на кар'єрне зростання	Структурована система винагороди, надбавки за успішність	Освітні програми ENA, професійна соціалізація	Щорічна оцінка за індивідуальними планами
Швеція	Прозорість, соціальна рівність, автономія службовців	Гнучка система окладів, індивідуальні контракти	Високий рівень довіри, самооцінка результатів	Feedback-based evaluation, самооцінювання
Польща	Реформована модель публічної служби, акцент на ефективності	Оплата за результатами, премії за реалізацію проєктів	Курси підвищення кваліфікації, система етичного контролю	Roczna Ocena Pracownika

Джерело: складено автором на основі [47-53]

В порівняльній структурі зарубіжних систем мотивації відображено різноманітність організаційних і правових підходів до управління персоналом публічного сектору. Американська модель характеризується гнучкістю, орієнтацією на індивідуальні результати та розвиненою системою оцінювання досягнень. Європейські системи демонструють більшу інституційну впорядкованість і нормативну регламентацію, що формує стабільність і передбачуваність службових відносин. Скандинавський підхід вирізняється високим рівнем автономії службовців, поєднаним із соціальною відповідальністю та колективною довірою.

Аналіз змістових характеристик матеріального та нематеріального стимулювання засвідчує домінування змішаної моделі мотивації, у межах якої матеріальні інструменти поєднані з моральними та професійно-освітніми стимулами. Така модель сформувала збалансований простір між матеріальною

зацікавленістю, етичними стандартами та розвитком компетентностей. Особливе місце посідає система оцінювання результативності, що перетворюється на інструмент кадрової диференціації та стратегічного планування людських ресурсів.

Використання зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці публічного управління передбачає інституційну адаптацію, орієнтовану на поєднання принципів гнучкості, прозорості та професійної автономії. Формування системи мотивації державних службовців на основі кращих зарубіжних зразків підвищує зміцнення кадрового потенціалу й утвердженню етичних норм у публічній службі. Такий підхід створює концептуальну основу для підвищення ефективності державного управління через формування мотиваційно збалансованої кадрової системи.

Використання зарубіжних моделей мотивації передбачає поєднання правових, організаційних і культурних механізмів з урахуванням специфіки національної системи публічного управління. Елементи таких систем - грейдова диференціація оплати праці, компетентнісні моделі оцінювання, інституційна автономія службовців, розвиток професійних програм та етичне нормування поведінки - формують багатовимірну основу для створення адаптивної системи стимулів. Їхнє впровадження сприятиме зміцненню кадрової стабільності: (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Можливості використання зарубіжного досвіду мотивації працівників у публічному секторі України

Елемент зарубіжного досвіду	Зміст і характеристика	Потенціал адаптації в Україні	Передбачуваний ефект від упровадження	Інституційні передумови реалізації
Грейдова система оплати праці (США, Велика Британія)	Диференціація заробітної плати за рівнем відповідальності та кваліфікації	Високий - можлива інтеграція у межах нової системи класифікації посад державної служби	Збалансування оплати праці, усунення суб’єктивізму	Реформування системи ЄТС, розроблення єдиних стандартів оцінювання

Продовж. табл. 1.5

Performance-based evaluation (США, Польща)	Оцінювання результатів за досягнутими показниками	Високий - можлива апробація через електронні системи моніторингу службової діяльності	Підвищення об'єктивності кадрових рішень, зміцнення відповідальності	Впровадження KPI для держслужбовців, навчання керівного складу
Competency framework (Велика Британія)	Модель оцінювання на основі професійних компетентностей	Середній - потребує адаптації до українських стандартів освіти і кваліфікацій	Формування системи кар'єрного росту, підвищення професіоналізму	Оновлення кваліфікаційних довідників, створення єдиного реєстру компетенцій
Етичні кодекси (Німеччина, Франція)	Нормативна фіксація стандартів поведінки, запобігання конфлікту інтересів	Високий - може бути інтегровано в чинні антикорупційні стратегії	Зміцнення довіри до державної служби, зниження корупційних ризиків	Розширення функцій НАДС у сфері етичного моніторингу
Інституційна автономія службовців (Швеція)	Самостійність у прийнятті рішень у межах службових повноважень	Середній - потребує реформування управлінської культури	Підвищення ефективності, ініціативності та відповідальності	Розроблення механізмів персональної відповідальності
Програми підвищення кваліфікації (Франція, Польща)	Систематичне навчання та розвиток компетентностей держслужбовців	Високий - сумісність із національною системою навчання кадрів НАДС	Зростання професійного рівня, формування кадрового резерву	Розширення ресурсної бази НАДС, створення центрів підготовки регіонального рівня

Джерело: складено автором на основі [47-53]

Адаптація інструментів грейдової системи, оцінювання результативності та компетентнісних моделей створює підґрунтя для підвищення прозорості й збалансованості кадрової політики. Інституційне забезпечення цих механізмів передбачає посилення нормативної бази, удосконалення функцій НАДС і реформування системи класифікації посад. Реалізація зазначених підходів сприяє становленню професійної, результативної та етично орієнтованої публічної служби в Україні.

Висновки до розділу 1

Мотивація у публічній сфері являла собою багаторівневу систему стимулів, що поєднувала матеріальні, нематеріальні, соціальні, правові та психологічні чинники, формувала спрямованість трудової поведінки на досягнення суспільно значущих цілей і підвищення результативності діяльності державних службовців, забезпечувала внутрішню мотивацію через професійну місію і ціннісні орієнтири, поєднувала інституційні, кар'єрні та моральні механізми стимулювання, формувала стабільний кадровий потенціал та організаційну культуру, впливала на підвищення ефективності публічного управління, розвиток інноваційної культури, соціальної відповідальності та довіри до державних інституцій.

Нормативно-правова база публічного управління забезпечувала взаємозв'язок трудових гарантій та механізмів мотивації, регламентуючи матеріальні, моральні та професійні стимули. Правові акти визначали права, обов'язки та стандарти оцінювання результатів діяльності службовців, формуючи структуровану модель стимулювання. Інтеграція елементів правового регулювання включала етичні стандарти, процедури оцінювання та професійного розвитку, що забезпечувало стабільність кадрових процесів. Така система створювала підґрунтя для ефективного управління людськими ресурсами, формування довіри до державної служби та зміцнення професійної культури.

Зарубіжний досвід мотивації у публічному секторі демонструє поєднання матеріальних, нематеріальних та етичних стимулів, а також систем оцінювання результативності та професійного розвитку. Адаптація таких інструментів в Україні передбачає впровадження грейдової системи оплати, оцінювання за показниками, компетентнісних моделей і етичних кодексів з урахуванням національних особливостей. Це забезпечить прозорість, ефективність і професіоналізацію публічної служби, зміцнюючи кадровий потенціал і етичні стандарти державних органів.

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

2.1. Структурні компоненти та особливості системи мотивації в органах публічної влади

Формування системи мотивації в органах публічної влади в Україні ґрунтувалося на поєднанні нормативно встановлених механізмів оплати праці та внутрішніх управлінських практик стимулювання професійної активності персоналу. Основою структури залишався посадовий оклад з передбаченими законодавством надбавками і доплатами, що створювало формальну базу матеріального заохочення. Разом з тим у практиці функціонування державної служби простежувалася значна залежність мотиваційних механізмів від фінансових можливостей окремих органів влади, рівня централізації ресурсів та специфіки завдань (покладених на різні рівні публічного управління). Така конструкція призводила до нерівномірності інтенсивності мотиваційних стимулів між центральними та місцевими структурами.

Паралельно з матеріальною складовою мотиваційне середовище формує простір впливу через нематеріальні інструменти, що включають кар’єрне просування, систему оцінювання результативності та організацію професійного навчання. Такий підхід створює модель комплексного стимулювання, де кожен компонент взаємопов’язаний із загальною структурою мотиваційних відносин. Механізми кар’єрного розвитку визначають траєкторії професійного зростання та встановлюють орієнтири для визначення компетентності на різних рівнях служби.

Система оцінювання результативності формує стандартизований простір для аналізу професійної діяльності, що охоплює критерії продуктивності, відповідальності та компетентності. Модель взаємодії оцінювальних процедур з матеріальними та нематеріальними стимулами створює основу для управління

кадровим потенціалом та формування структурованих очікувань персоналу. Така система формує простір для планування індивідуального та колективного розвитку, де результативність служби співвідноситься з можливостями заохочення та кар'єрного просування.

Організація професійного навчання інтегрується з механізмами оцінювання та кар'єрного просування, утворюючи модель розвитку компетентності. Програми навчання формують базу для підвищення кваліфікації та розвитку управлінських і професійних навичок, що корелює з критеріями оцінювання та потенційними шляхами просування. Така інтеграція створює структурований простір для планування професійного росту та забезпечує узгодженість між навчальною діяльністю та службовими очікуваннями.

Рівень доступу до нематеріальних інструментів мотивації виявляє нерівність між посадовими категоріями та територіальними рівнями, формуючи варіативність мотиваційних умов. Така диференціація створює простір для аналізу динаміки професійного розвитку та темпів зростання компетентності персоналу. Модель нерівного доступу дозволяє ідентифікувати структурні фактори, що впливають на ефективність мотиваційної системи, та визначити зони концентрації потенційних ресурсів для вдосконалення.

Багатовимірний характер мотиваційного середовища формується через взаємодію різнорівневих стимулів, що відрізняються інтенсивністю впливу. Простір взаємодії матеріальних, нематеріальних та соціально-етичних компонентів утворює складну систему, де результативність діяльності залежить від інтеграції всіх елементів. Така модель дозволяє формувати адаптивні стратегії управління персоналом, що враховують диференційовані потреби працівників та специфіку адміністративних процесів.

Загальна конфігурація системи мотивації в органах публічної влади формує комплексну структуру взаємопов'язаних елементів, що включає інституційні передумови, законодавчі вимоги та управлінські практики. Простір публічної служби виступає середовищем інтеграції кадрових та

фінансових механізмів стимулювання, де поєднання матеріальних і нематеріальних компонентів утворює модель впливу на професійну поведінку персоналу. Система повноважень та стимулів створює рамки для координації службових функцій з мотиваційними орієнтаціями, формуючи структуровану основу для планування кар'єрного розвитку та оцінки результативності діяльності.

Структурна неоднорідність мотиваційних підходів відображає диференціацію умов стимулювання між різними категоріями посад і територіальними рівнями. Простір взаємодії нормативних та процедурних компонентів утворює базу для подальшої гармонізації системи, орієнтованої на формування цілісної моделі управління людськими ресурсами. Модель координації стимулів та повноважень передбачає оптимізацію взаємозв'язку між законодавчими нормами, адміністративними процедурами та мотиваційними механізмами, що створює потенціал підвищення ефективності публічної служби та стабільності кадрової структури.

Система мотивації в органах публічної влади України у 2022–2024 рр. перебувала у просторі багатовимірних трансформацій, зумовлених воєнним станом, модернізацією управлінських підходів та зміною структури кадрових очікувань. Функціонування механізмів матеріального та нематеріального стимулювання формувалося в межах бюджетних обмежень, нормативних новацій та посилення потреби у кадровій стабільності: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка структурних компонентів та особливостей системи мотивації в органах публічної влади України за 2022–2024 рр.

№	Компонент системи мотивації	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
1	Середньомісячна заробітна плата держслужбовця, грн	14200	15600	17800	3600	25,4
2	Частка премій у структурі доходів, %	12,5	14,0	15,8	3,3	26,4
3	Рівень нематеріальної мотивації (індекс задоволеності, 0–100 б.)	58	63	71	13	22,4

Продовж. табл. 2.1

4	Кількість державних службовців, що пройшли підвищення кваліфікації, % від загальної чисельності	34	41	49	15	44,1
5	Частка працівників, які отримують додаткові соціальні гарантії (страхування, медичне обслуговування тощо), %	19	24	30	11	57,9
6	Рівень задоволеності умовами праці (опитування, % позитивних відповідей)	52	59	68	16	30,8
7	Середній показник плинності кадрів, %	14,8	13,1	11,2	–3,6	–24,3
8	Частка працівників, які беруть участь у програмах нематеріальної мотивації (визнання, конкурси, нагороди), %	27	35	43	16	59,3

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Динаміка показників системи мотивації свідчила про поступове зміщення акценту від виключно фінансових інструментів впливу до багатокомпонентної моделі стимулювання персоналу. Зростання середньомісячної заробітної плати та частки премій відображало адаптацію компенсаційних механізмів до змін економічної кон’юнктури та інфляційного навантаження. Паралельне підвищення індексу нематеріальної мотивації, рівня участі у програмах підвищення кваліфікації та розширення охоплення соціальними гарантіями формувало розширений простір підтримки трудового потенціалу.

Зменшення масштабів плинності кадрів демонструвало зростання стійкості кадрового корпусу у системі публічної служби. Цей процес формувався за умов розбудови інституційної моделі професійного розвитку та поступового відновлення внутрішньої організаційної довіри. Поступове посилення інструментів морального та статусного стимулювання сприяло зміцненню орієнтації на професійну самореалізацію та збереження інтелектуального капіталу.

Загальна конфігурація мотиваційної системи у 2022–2024 рр. характеризувалася еволюційним характером змін, спрямованих на формування збалансованого поєднання матеріальних та нематеріальних чинників.

Трансформація структури оплати праці, розширення можливостей професійного навчання, посилення соціального забезпечення та розвиток систем морального стимулювання створювали підґрунтя для підвищення результативності діяльності органів публічної влади. Подальша стабілізація цієї моделі потребує удосконалення нормативного регулювання, уніфікації підходів та інтеграції практик довгострокового кадрового планування.

У структурі матеріального стимулювання в органах публічної влади функціонує багаторівнева система оплати праці, побудована на поєднанні фіксованих та змінних елементів. Базова частина формується через посадові оклади, диференційовані за класифікацією посад та рангами державної служби, а також надбавки за вислугу років і професійний статус. Змінні елементи створюються преміальними механізмами, разовими виплатами у зв'язку з соціальними або службовими обставинами, а також компенсаційними інструментами. Нормативно-правова основа включає законодавство про державну службу, бюджетні регламенти, підзаконні акти Кабінету Міністрів та внутрішні положення органів влади. Джерелами фінансування слугують державний і місцеві бюджети, а організаційний супровід розподілений між кадровими службами та казначейськими структурами: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Матеріальне стимулювання в органах публічної сфери в Україні за 2022 – 2024 рр.

Елемент матеріального стимулювання	Джерело фінансування	Відповідальні інституції	Критерії диференціації	(KPI)
Посадовий оклад (базова ставка)	Державний місцевий бюджет	Казначейство, кадрові служби	Ранг посади, класифікація посад	Відсоток виконання посадових обов'язків
Надбавки за ранг (вислугу років)	Бюджет	Кадрові підрозділи	Стаж, ранг, служба в умовах ризику	Частка фонду зарплат із надбавками
Премії за результати (індивідуальні/командні)	Резерв фонду оплати праці	Керівництво, фінвідділ	KPI, атестація, виконання проєктів	Коефіцієнт виконання KPI

Продовж. табл. 2.2

Разові виплати (матеріальна допомога)	Спеціальні резерви бюджету	Керівник, бухгалтерія	Соціальні обставини, надзвичайні випадки	Кількість виплат, середній розмір
Компенсації (оренда, службове житло)	Бюджет, фонди житла	Відділ кадрів, Офіс керівника	Посадові потреби, регіональні особливості	Кількість забезпечених, витрати
Соціальні гарантії (страхування, лікування)	Державні фонди/бюджет	Страхові оператори, HR	Категорії працівників (особливі умови)	Рівень покриття, кількість бенефіціарів

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Системою матеріального стимулювання у публічній сфері в Україні було сформовано інституційну основу службових відносин, у якій посадовий оклад виступив базовим елементом структурної стабільності винагороди. Його закріплення у тарифних сітках та класифікаційних групах створило стандартизовану логіку співвідношень між організаційними рівнями публічної влади. У цьому контексті надбавки за стаж і ранг не виконують функції заохочення, а формують траєкторію професійного зростання та інституційної ієрархії. Тобто, компенсаційний блок системи мотивування не орієнтований на максимізацію індивідуальних результатів, а закріплює логіку стабільності і передбачуваності службового проходження.

Преміальні механізми вводять змінну частину винагороди, однак їхній вплив залежить від прозорості критеріїв оцінювання та узгодженості підходів у різних органах влади. Наявність оцінювання результативності, атестаційних процедур та KPI формує потенціал для стимулювання продуктивної діяльності, але залежність ухвалення рішень від керівного рівня створює простір суб’єктивності. У таких умовах посилення результативного компоненту стимулювання потребує інституційних гарантій, колегіальних форматів ухвалення рішень про преміювання та стандартизованих методик фіксації результатів службових завдань.

Компенсаційні і соціальні гарантії, пов’язані з житловими програмами, медичним страхуванням і разовою матеріальною підтримкою, формують додатковий соціальний вимір мотиваційної системи. Їхня дія націлена на

стабілізацію професійного статусу службовця та зменшення соціальних ризиків. Проте структурні обмеження бюджетного фінансування, різниця у ресурсних можливостях між центральним та місцевим рівнями влади, а також нерівномірність доступу до житлового фонду створюють інституційні дисбаланси. Коригування цих елементів потребує поєднання державного фінансування з механізмами ко-фінансування, уніфікації критеріїв відбору та впровадження цифрових реєстрів для прозорості надання соціальних гарантій.

Система професійного розвитку та навчання в органах публічної влади представлена поєднанням нормативно закріплених вимог до підвищення кваліфікації, інституційних програм кар'єрного просування, механізмів сертифікації компетенцій, а також можливостей міжнародної взаємодії та цифрових форматів навчання. Кожен компонент функціонує в межах окремих регуляторних рамок і передбачає специфічні моделі доступу: (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Професійний розвиток та навчання в органах публічної влади в Україні за 2022 – 2024 рр.

Компонент підготовки	Нормативна база	Форми навчання	Організатори партнери	Цільові групи	Метрики оцінки ефективності
Обов'язкове підвищення кваліфікації	Закон «Про державну службу», положення НАДС	Курси, семінари, вебінари	НАДС, регіональні центри	Держслужбовці всіх категорій	Сертифікація, звіти про навчання
Кар'єрні траєкторії (наставництво)	Локальні політики, програми розвитку	Менторинг, коучинг, стажування	Кадрові служби, вищі посадовці	Молоді фахівці, резерв	Частка підвищених по службі
Сертифікація компетенцій	ЄТС, кваліфікаційні довідники	Іспити, кейс-центри	НАДС, навчальні центри	Спеціалісти по профілю	Рівень успішності сертифікації
Міжнародні стажування (обміни)	Міжурядові угоди, програми ЄС	Стажування, обміни	МЗС, донорські програми	Керівники, аналітики	Рівень адаптації знань
Електронне навчання (e-learning)	Нормативи цифровізації	Платформи LMS, курси	НАДС, внутрішні ІТ-відділи	Широке охоплення працівників	% пройдених курсів, результати тестів

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Структура обов’язкового підвищення кваліфікації охоплює регулярні навчальні цикли, організовані у форматі курсів, семінарів та вебінарів. Її нормативне підґрунтя визначене законодавством про державну службу та положеннями Національного агентства з питань державної служби. Механізм формування участі співвідноситься із посадовою належністю та індивідуальними планами розвитку. Фінансування відбувається через бюджетні програми, а результати фіксуються у формі сертифікації та звітної документації. Простір нерівномірності доступу до таких програм у різних регіонах сформував потребу розширення дистанційних платформ та цифрових навчальних середовищ.

Кар’єрні траєкторії та наставництво формують інституційний механізм передачі управлінського досвіду. Організаційне середовище таких програм включає кадрові служби та управлінські структури вищого рівня. Відбір здійснюється на основі формування резерву та відповідності професійного профілю. Тривалість таких програм складає тривалий період, упродовж якого відбувається послідовне залучення до управлінських процедур. Результатом виступає формування кадрового резерву та розгортання внутрішньої мережі професійної підтримки. Відсутність формалізованих наставницьких моделей створює потребу у стандартизованих програмах та регламентах взаємодії.

Сертифікація компетенцій закріплена у кваліфікаційних довідниках та Єдиній тарифній сітці. Її інституційна логіка базується на створенні прозорих іспитових процедур та кейс-центрів оцінювання. Визначення професійних вимог забезпечує кореляцію між рівнем володіння компетенціями та посадовим статусом. Фінансування здійснюється як з бюджетних джерел, так і через оплату модулів у разі добровільного розширення кваліфікаційного переліку. Результатом є підтвердження професійних навичок та систематизація вимог до займаних посад. Потреба оновлення кваліфікаційних довідників та оцінювальних критеріїв виникає у процесі зміни змісту управлінських функцій.

Міжнародні стажування формують канал залучення зовнішнього адміністративного досвіду. Учасниками виступають керівні та аналітичні

групи, відібрані на конкурсній основі відповідно до професійного профілю. Реалізація таких програм здійснюється за підтримки міжурядових угод і донорських проєктів. Результатом вважається інтеграція моделей державного управління інших систем та адаптація набутого досвіду до умов публічної влади. Обмеженість квот та ресурсних можливостей створили потребу розширення програм співпраці та розроблення механізмів системної адаптації отриманих знань.

Електронне навчання формує постійний доступ до матеріалів і модулів професійної підготовки через цифрові платформи. Його використання охоплює широкі групи працівників незалежно від територіального розміщення. Структура доступу базується на реєстраційних процедурах та тестових формах закріплення матеріалу. Метрики ефективності включають частку завершених курсів та результати підсумкового оцінювання. Технічні та ресурсні бар'єри потребують інвестицій у технологічну інфраструктуру та розширення мобільних форматів навчання, що створює основу для сталого удосконалення компетентності персоналу публічного управління.

Сфера морального стимулювання в органах публічної влади сформувала простір підтримання службової репутації та моделі професійної ідентифікації персоналу. Інструментарій морального впливу базувався на поєднанні процедур публічного визнання, дотримання етичних стандартів і застосування нефінансових форм заохочення. Його структурна основа визначалася нормативними актами та внутрішніми регламентами, що створювали інституційне поле для оцінювання службової поведінки: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Моральне стимулювання, етика і публічне визнання в органах публічної влади в Україні за 2022 – 2024 рр.

Інструмент морального стимулювання	Ініціатори	Критерії надання	Очікуваний ефект для мотивації	Показники результативності
Публічні відзнаки й грамоти	Керівництво органу, НАДС	Результати служби, ініціативність	Соціальне визнання, престиж	Кількість нагороджених, опитування

Продовж. табл. 2.4

Етичні кодекси і комісії	НАДС, служби комплаєнсу	Дотримання стандартів	Формування культури доброчесності	Кількість порушень, розслідувань
Публічне визнання (комунікація)	Відділ комунікацій	Соціальні результати	Репутаційні індекси	Репутаційні втрати
Нефінансове заохочення (сертифікати, додаткові дні відпочинку)	HR, керівник	Соціальна активність, ініціативи	Рівень задоволеності персоналу	% використання привілеїв

Джерело: складено автором на основі [31,32]

У 2022–2024 рр. система морального стимулювання в органах публічної влади України функціонувала в умовах трансформації управлінських структур, посиленої кадрової мобільності та підвищеного навантаження на персонал у зв'язку з воєнним станом. Публічні відзнаки та відзначення трудового внеску набули форми інструмента підтримання професійної стійкості та збереження кадрового потенціалу. Простір реалізації публічного визнання активізувався в напрямі наголошення на соціальній значущості службової діяльності та колективних результатах. Ризики непрозорості критеріїв відбору залишалися значними, що зумовлювало потребу у посиленні процедур стандартизації та колегіального контролю.

Етичні кодекси та дисциплінарні процедури проходили стадію актуалізації ролі службової доброчесності у періоді підвищених суспільних очікувань щодо відповідальності державної влади. Зміцнення ролі Національного агентства з питань державної служби та служб комплаєнсу відбувалося в напрямі формування механізмів професійної репутації, орієнтованих на прозорість і підконтрольність. Рівень кількості розглянутих дисциплінарних справ і звернень зафіксував тенденцію до загострення уваги на етичних стандартах під час виконання службових обов'язків. Водночас ризики політизованого трактування норм залишали підстави для посилення інституційної автономії контрольних органів.

Нефінансові стимули та програми внутрішнього визнання за 2022–2024 рр. розширювалися у напрямі підтримки психологічної стабільності державних

службовців, особливо у регіонах, що зазнали інфраструктурного чи соціального тиску. Додаткові дні відпочинку, внутрішні сертифікати та відзначення професійних ініціатив формували ресурс емоційного відновлення та зміцнення колективної солідарності. Показники задоволеності персоналу, зафіксовані внутрішніми опитуваннями структурних органів, свідчили про зростання значення моральної підтримки у мотиваційній структурі. Водночас нерівномірність впровадження таких практик між регіонами та установами формувала потребу у стандартизованих підходах і централізованому методичному супроводі.

В таблиці 2.5 відображено систему соціального забезпечення та пільг у органах публічної влади України у період 2022–2024 рр., що функціонувала в умовах посиленої кадрової мобільності, змін у бюджетному плануванні та перегляду принципів кадрової політики. У структурі соціальних гарантій сформувались комплексні елементи матеріальної та нематеріальної підтримки, серед яких медичне страхування, програми забезпечення службовим житлом, разова соціальна допомога та додаткові дні відпустки. Кожна форма підтримки мала нормативне закріплення, визначені механізми адміністрування та фінансове підґрунтя, що створювало багаторівневу модель ресурсного забезпечення кадрового корпусу органів влади.

Таблиця 2.5

Соціальне забезпечення та пільги в органах публічної влади в Україні за 2022 – 2024 рр.

Вид пільги (забезпечення)	Нормативна підстава	Категорія працівників	Фінансовий механізм	Соціально-економічні наслідки	Управлінські ризики
Медичне страхування (додаткове страхування)	Договори з провайдерами, локальні програми	Держслужбовці за категоріями	Від коштів бюджету або співфінансування	Зниження ризику втрачених робочих днів	Витрати на премії
Службове житло (компенсація оренди)	Нормативи КМУ, місцеві акти	Посадові категорії з потребою	Кошти бюджету	Мобілізація кваліфікації в регіонах	Дефіцит фонду житла

Продовж. табл. 2.5

Соціальна допомога (разова)	Локальні положення	Вразливі категорії, сім'ї	Резервні фонди	Пом'якшення соціальної напруги	Зловживання
Відпустки з додатковими днями	КЗпП, локальні положення	За стажем, особливі підстави	Бюджетні виплати	Підтримка мотивації	Нерівномірність

Джерело: складено автором на основі [31,32]

У період 2022–2024 рр. простежувався розвиток інструментів соціального забезпечення державних службовців, заснований на принципах диференційованості доступу та залежності обсягу підтримки від категорії посади, стажу та функціональної специфіки професійної діяльності. Медичне страхування сформувало сегмент здоров'я збережувальних заходів, розрахованих на зменшення ризиків втрати працездатності, що мало зв'язок із необхідністю стабільності кадрового ресурсу під час підвищених організаційних навантажень. Сфера житлового забезпечення визначалася високою варіативністю між регіонами, оскільки рівень наявності службового житла та можливості компенсацій залежали від бюджетної спроможності місцевих органів влади.

Разова соціальна допомога у 2022–2024 рр. виконувала функцію оперативного реагування на індивідуальні складні життєві обставини, що постали у працівників державного сектору. Відсутність єдиної уніфікованої системи критеріїв створювала підвищене навантаження на комісійні механізми та збільшувала потребу у внутрішньому контролі для мінімізації ризиків нецільового використання ресурсів. Додаткові дні відпустки формували інструмент балансування професійної та особистої сфер, ґрунтуючись на встановлених законодавством підставах, що включали стаж, специфіку посадових обов'язків та категорію служби.

У структурі пільг і соціальних гарантій сформувався простір потенційних управлінських ризиків, пов'язаних з нерівномірним забезпеченням, дефіцитом житлового фонду, потребою у постійному оновленні страхових програм та ризиком фінансового перевантаження бюджету. Запобіжні механізми орієнтувались на конкурентний відбір провайдерів послуг, прозорі критерії

пріоритетності та цифровізацію обліку кадрових прав. У сукупності соціальне забезпечення за 2022–2024 рр. створювало модель підтримки кадрової стабільності в органах публічної влади, що спиралася на поєднання регуляторної бази, бюджетних механізмів та організаційного адміністрування на рівні державних і місцевих структур.

2.2. Проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників публічного сектору

Нормативне формування системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників публічного сектору в Україні здійснювалось у контексті становлення професійної державної служби, розмежування політичних і адміністративних функцій. Базові підходи до винагороди праці будувалися на тарифній моделі з обов'язковими складовими посадового окладу, надбавок і доплат. Структура матеріальної винагороди залежала від категорії посади, рангу і стажу служби, що формувало ієрархічну модель розподілу ресурсів. Водночас механізми преміювання та надання соціальних гарантій мали фрагментарний характер.

Нематеріальна складова мотиваційного забезпечення в публічному секторі базувалася на моделі службової репутації, статусних атрибутів посади та структурованих можливостей професійного зростання. Регламентація кар'єрної траєкторії залежала від системи атестацій, оцінювання результативності професійної діяльності та програм підвищення кваліфікації. Організаційна культура державної служби формувала специфічний простір професійних цінностей, що включав орієнтацію на дотримання публічного інтересу, адміністративну неупередженість та стандартні механізми внутрішньої відповідальності.

У період після 2022 р. мотиваційні механізми зазнали трансформацій під впливом змін у бюджетних можливостях, підвищеного навантаження на органи публічної влади та зростання потреби у кадровій стійкості. Переорієнтація

ресурсного забезпечення відбулась у бік пріоритетності ключових функціональних напрямів, що позначилося на структурі преміальних виплат і програмах соціального підтримання. Нематеріальна мотивація посилилась через формування простору символічного визнання результативності праці, публічного схвалення та внутрішньої організаційної підтримки.

Система мотивації працівників публічного сектору України у 2022–2024 рр. характеризувалася взаємозв'язком матеріальних і нематеріальних компонентів, інтегрованих у єдину модель управлінської взаємодії. Матеріальна мотивація включала середньомісячну заробітну плату, стимулюючі виплати, надбавки та соціальні гарантії, що формували економічний стимул до виконання службових обов'язків. Нематеріальна мотивація складалася з професійного розвитку, можливостей кар'єрного зростання, етичного середовища та суспільного визнання, що утворювали когнітивно-афективний простір мотиваційного впливу. Інтеграція цих компонентів визначала якісні параметри функціонування системи мотивації на різних рівнях органів публічної влади, враховуючи регіональні та секторні відмінності: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка матеріальної та нематеріальної мотивації працівників публічного сектору України у 2022–2024 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Матеріальна мотивація						
2	Індекс реальної заробітної плати (до попереднього року, %)	94	97	101	7	7,4
3	Частка працівників, які вважають оплату праці несправедливою, %	68	63	56	–12	–17,6
4	Питома вага стимулюючих виплат (премії, надбавки) у доходах, %	11,0	12,8	14,5	3,5	31,8
5	Частка працівників, що працюють понаднормово без компенсації, %	25	22	18	–7	–28,0

Продовж. табл. 2.6

Нематеріальна мотивація						
6	Рівень задоволеності професійним розвитком (0–100 балів)	55	60	68	13	23,6
7	Частка працівників, які мають можливість кар’єрного зростання, %	38	42	47	9	23,7
8	Рівень задоволеності атмосферою у колективі, % позитивних відповідей	57	61	69	12	21,1
9	Частка працівників, які відчувають суспільне визнання своєї праці, %	41	46	52	11	26,8
10	Рівень плинності кадрів у публічному секторі, %	16,2	14,5	12,7	– 3,5	– 21,6

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Динаміка матеріальної мотивації за період 2022–2024 рр. підтвердила зростання індексу реальної заробітної плати на 7,4 %, підвищення питомої ваги стимулюючих виплат на 31,8 % та зниження частки працівників, які відчували несправедливість у оплаті праці на 17,6 %. Такі тенденції сформували поступову стабілізацію економічного стимулу і посприяли пом’якшенню ризику втрати кадрів.

Нематеріальна мотивація демонструвала позитивну динаміку у професійному розвитку, кар’єрних можливостях та рівні суспільного визнання, із середнім приростом 23–27 % у ключових показниках. Відповідні зміни впливали на корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат колективів, формуючи основу для довгострокової кадрової стабільності.

Загальна оцінка ефективності мотиваційної системи за 2022–2024 рр. відображала взаємодію матеріальних і нематеріальних компонентів, адаптацію до бюджетних та регіональних умов, а також вплив структурних і процесуальних факторів на плинність кадрів. Поступове підвищення заробітної плати, стимулюючих виплат і соціальних гарантій разом із розвитком професійних компетенцій сприяло збалансованості системи мотивації та зміцненню кадрового потенціалу публічного сектора.

Матеріальна мотивація у публічному секторі України у 2022–2024 рр. формувалася в умовах воєнного стану, перерозподілу бюджетних ресурсів і трансформації інституційних механізмів оплати праці. Модель винагороди ґрунтувалася на поєднанні посадових окладів, доплат і надбавок, проте

індексаційні коефіцієнти та структура стимулювання не створювали стабільного рівня реальної купівельної спроможності доходів. Фінансова спроможність адміністративно-територіальних громад визначала нерівномірність доступу до матеріальних стимулів, що формувало простір внутрішніх дисбалансів у кадровій стійкості публічної служби: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Проблеми матеріальної мотивації працівників публічного сектору в Україні за 2022 – 2024 рр.

Компонент	Зміст проблеми	Опис проявів у публічному управлінні	Вплив на кадрову стабільність
Рівень посадових окладів	Посадові оклади не відповідали індексу зростання вартості життя	Співробітники повідомляли про зниження реальної купівельної спроможності доходів	Формування намірів переходу у приватний сектор
Структура доплат і надбавок	Відсутність уніфікованих підходів між центральним і місцевим рівнями	Відмінності у системі стимулювання між органами з однаковими посадовими рівнями	Відчуття нерівності та непрозорості системи винагород
Бюджетні обмеження під час воєнного стану	Пріоритет перерозподілу видатків на оборонні та соціальні програми	Скорочення фондів оплати праці на регіональних рівнях	Обмеженість можливостей для підвищення матеріального стимулювання
Децентралізована фінансова спроможність громад	Нерівномірність доходів місцевих бюджетів	Виплати в громадах із низькою дохідністю були менш стабільними	Територіальні диспропорції у мотивації та плинність кадрів

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Формування рівнів посадових окладів у 2022–2024 рр. залежало від бюджетних можливостей і державних пріоритетів перерозподілу видатків. Невідповідність між номінальними ставками окладів і темпами інфляційних процесів створювала зниження реальної вартості трудової винагороди. У кадровому середовищі публічного сектору виникав стійкий індикатор намірів переходу до сегментів працевлаштування із вищою оплатою праці, зокрема у приватний сектор та міжнародні проєктні структури - це сформувало ризики втрати професійного потенціалу адміністративних інституцій.

Структура доплат і надбавок мала фрагментарний характер, що зумовлювалося відмінностями у фінансовому забезпеченні органів центрального та місцевого рівнів. У відносинах між працівниками виникала асиметрія сприйняття справедливості винагороди та обмеженість прогнозованості доходів. Така конфігурація формувала простір організаційної напруги, знижувала рівні лояльності кадрового складу та послаблювала мотиваційні параметри тривалої професійної орієнтації на публічну службу.

Бюджетні обмеження воєнного періоду та нерівномірність фінансових можливостей територіальних громад посилювали територіальні відмінності у структурі винагороди. Перерозподіл ресурсів на оборонні та соціальні напрямки зменшував обсяг фондів оплати праці, що формувало зниження гнучкості стимулюючих механізмів.

У результаті кадрова стабільність публічного сектору залежала від локальних умов фінансування і ступеня кадрового навантаження, що вимагало перегляду підходів до стандартизації матеріальної мотивації та структурування більш збалансованих компенсаційних моделей.

Нематеріальна мотивація у публічному секторі України у 2022–2024 рр. була сформована під впливом трансформаційних процесів державної служби, змін у кадрових моделях та умов воєнного періоду. Структура стимулювання спиралася на кар’єрні траєкторії, професійний розвиток, комунікаційні практики та етичні регламенти, однак нормативні положення не завжди створювали узгоджені механізми внутрішнього просування та підтримки службової культури.

Організаційне середовище характеризувалося нерівномірністю доступу до навчальних ресурсів та обмеженою інституційною підтримкою етичних стандартів, що впливало на динаміку службових орієнтацій і мотиваційної стабільності персоналу: (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Проблеми нематеріальної мотивації публічного сектору в Україні за 2022 – 2024 рр.

Компонент	Опис проблеми	Типові управлінські прояви	Наслідки для організаційної культури
Кар'єрне просування	Відсутність прозорих механізмів переходу між рівнями посад	Уточнення посадових вимог не супроводжувалося реальними конкурсними можливостями	Формування у персоналу очікування застою
Професійний розвиток	Нерівний доступ до навчальних програм та тренінгів	У регіонах - дефіцит офлайн підготовки; онлайн-сервіси не завжди використовувалися	Нерівність у розвитку компетенцій між центром і регіонами
Корпоративна комунікація	Низький рівень внутрішньої комунікації між підрозділами	Відсутність систематичних горизонтальних обговорень рішень	Формування фрагментованих управлінських практик
Етичні стандарти	Недостатня розвиненість практик етичного наставництва	Етичні кодекси наявні, але не супроводжувалися регулярними роз'яснювальними сесіями	Зниження рівня довіри до управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Структура кар'єрного просування у 2022–2024 рр. залишалася недостатньо формалізованою у частині прозорих переходів між посадовими рівнями. Конкурсні процедури декларувалися нормативними документами, однак кадрові рішення часто формувалися через внутрішні узгодження без широкого доступу до змагального відбору. Така конфігурація створювала у персоналу стійке відчуття обмеженості перспектив службового зростання та формувала організаційні очікування застійних траєкторій.

Професійний розвиток мав нерівномірний характер через відмінності інфраструктури навчання між центральними органами та регіональними адміністраціями. Доступ до програм підвищення кваліфікації залежав від місця розташування, фінансової спроможності та цифрових можливостей локальних підрозділів. У результаті виникала неоднорідність профілів компетентності, що сформувала регіональні диспропорції в організаційній культурі та управлінській практиці.

Корпоративні комунікації та етичні стандарти у зазначений період характеризувалися фрагментарністю впровадження. Відсутність регулярних горизонтальних форматів обговорення рішень та обмеженість інституційних механізмів етичного наставництва формували простір зниження взаємної довіри між структурними одиницями. Така динаміка вплинула на цілісність управлінського середовища та створювала ризики послаблення внутрішньої ідентичності публічної служби як професійної спільноти.

Система мотивації працівників публічного сектору України впливала на ефективність управлінських процесів та соціально-психологічний клімат органів влади протягом 2022–2024 рр. Низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації створював умови для обмеженої ініціативності, нестабільності кадрового складу та зниження довіри до інституцій публічного управління. Взаємозв'язок між економічними стимулами, можливостями професійного розвитку та суспільним визнанням формував простір управлінських ризиків, що проявлявся як у центральних, так і в регіональних структурах органів публічної влади: (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Наслідки низької мотивації для публічного управління

Наслідок	Опис прояву	Сфера, де спостерігалося найбільш виразно
Зниження якості прийняття рішень	Обмежена ініціативність кадрового складу	Місцеві адміністрації та органи виконавчої влади
Плинність кадрів	Перехід фахівців у приватний сектор або міжнародні проєкти	Адміністративні та аналітичні підрозділи
Зниження довіри населення до інститутів влади	Сприйняття державної служби як непривабливої для кар'єри	Опитування Центру Разумкова (2023)

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Наслідки низького рівня мотивації у 2022–2024 рр. включали зниження якості прийняття рішень через обмежену активність працівників у розробці управлінських рішень. Найбільш виразно прояви обмеженої ініціативності спостерігалися в місцевих адміністраціях та органах виконавчої влади, де структура управлінських процесів залежала від кадрової активності та рівня компетентності.

Плинність кадрів формувалася через переходи працівників до приватного сектору або участь у міжнародних проєктах. Дисбаланс між очікуваним рівнем винагороди та можливостями професійного зростання сприяв територіальній нерівності та кадровій нестабільності, що посилювало управлінські ризики на регіональному рівні.

Зниження довіри населення до інститутів влади відображало негативний аспект мотиваційної системи. Сприйняття державної служби як непривітного середовища для професійної кар'єри створювало соціально-психологічний бар'єр до залучення кваліфікованих фахівців. Опитування Центру Разумкова (2023) підтверджувало зниження довіри серед громадян, що корелювало з відтоком кадрів та обмеженістю стимулюючих механізмів.

Тож, низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації працівників публічного сектору України у 2022–2024 рр. призводив до зниження реальної купівельної спроможності доходів, нерівномірності стимулюючих виплат, обмеженості можливостей кар'єрного зростання та професійного розвитку, фрагментації внутрішньої комунікації і недостатнього суспільного визнання праці, наслідком зазначених проблем став підвищений рівень плинності кадрів та зниження довіри до інститутів публічного управління.

2.3. Аналіз ефективності застосування інструментів мотивації на прикладі окремих органів публічного управління

Проблема ефективної системи мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування, зокрема в Одеській районній раді, є однією з ключових у забезпеченні належного функціонування публічного управління на регіональному рівні. В умовах постійних соціально-економічних змін, реформування державної служби та зростання навантаження на працівників органів влади питання стимулювання їхньої праці набуває особливої актуальності. Ефективна мотиваційна політика має стати основою стабільності

кадрового складу, підвищення результативності управлінських процесів і якості надання послуг громадянам.

Водночас аналіз діяльності Одеської районної ради свідчить про наявність системних проблем у сфері мотивації персоналу. Незважаючи на намагання керівництва підтримувати рівень зацікавленості працівників, існуюча система стимулювання залишається переважно формальною. Основним джерелом мотивації виступає заробітна плата, яка визначається відповідно до чинних нормативів та є недостатньою для забезпечення високого рівня матеріального добробуту. Це особливо відчутно в умовах зростання цін і загального підвищення вартості життя.

Додатковим демотивуючим чинником виступає відсутність дієвої системи нематеріального стимулювання, зокрема морального заохочення, системи професійного розвитку, внутрішнього кар'єрного просування та чіткої системи оцінки результатів праці. Брак сучасних механізмів управління персоналом знижує внутрішню залученість працівників, їх відчуття значущості у прийнятті управлінських рішень і, зрештою, ефективність реалізації управлінських функцій: (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Стан системи мотивації в Одеській районній раді (умовні дані)

Показник	Поточний стан	Ідеальний стан	Відхилення (%)
Рівень задоволеності працівників системою оплати праці	45 %	80 %	-35 %
Наявність нематеріальних стимулів (гнучкий графік, визнання, участь у прийнятті рішень)	30 %	75 %	-45 %
Рівень участі персоналу у підвищенні кваліфікації	50 %	90 %	-40 %
Загальний рівень мотивації до ефективної праці	55 %	85 %	-30 %

Джерело: розроблено автором на основі [33].

На підставі спостережень можна зробити висновок, що понад половина працівників ради відчувають недостатню мотивацію до професійного зростання, а отже, існує значний резерв для вдосконалення системи стимулювання.

Серед головних проблем, характерних для Одеської районної ради, варто відзначити низький рівень фінансової автономії установи, що обмежує можливості запровадження гнучких форм матеріального стимулювання. Крім того, в системі управління персоналом відсутня чітко визначена стратегія розвитку людського потенціалу, яка б передбачала планування кар'єри, оцінювання результативності праці та індивідуальні програми підвищення кваліфікації.

Оцінюючи стан мотиваційної політики, можна стверджувати, що в Одеській районній раді необхідно впровадити комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який поєднував би економічні, соціально-психологічні та організаційні механізми стимулювання. Особливої уваги заслуговує створення прозорої системи оцінювання результатів діяльності, яка б дозволила об'єктивно визначати внесок кожного працівника в досягнення цілей ради та пов'язувати результати оцінки з рівнем винагороди: (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика підходів до мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування

Тип підходу	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
Традиційний	Орієнтація на матеріальні стимули	Простота впровадження, контрольованість	Обмежена ефективність у довгостроковій перспективі
Сучасний комплексний	Поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації	Підвищення рівня залученості, розвиток компетенцій, довгострокова стабільність	Необхідність системного планування і фінансових витрат

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 47].

Отже, проведений аналіз показує, що система мотивації в Одеській районній раді потребує глибокої модернізації. Вона має перейти від формального підходу до персоналу до стратегічного управління людським капіталом, орієнтованого на розвиток, ефективність і задоволення потреб працівників. Удосконалення мотиваційного механізму стане важливим кроком у зміцненні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування,

підвищенні якості управлінських процесів і формуванні позитивного іміджу публічної служби в Одеському регіоні.

У контексті діяльності Одеської районної ради державне регулювання системи мотивації персоналу проявляється переважно через фінансові механізми, які визначають структуру заробітної плати, надбавок і премій. Ці механізми носять жорстко централізований характер, що не враховує регіональних відмінностей, специфіки навантаження та особливостей кадрового складу. Наприклад, розміри посадових окладів визначаються за єдиною тарифною сіткою, що обмежує гнучкість у стимулюванні найбільш ефективних працівників. Водночас відсутність чітких державних рекомендацій щодо нематеріальних форм мотивації, таких як моральне заохочення, професійне навчання або участь у розробці стратегічних документів громади, звужує можливості місцевих органів влади у формуванні сучасної системи стимулювання.

Таблиця 2.12

Основні напрями державного регулювання системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування

Напрям державного регулювання	Зміст регулюючих заходів	Рівень ефективності (за оцінками досліджень)
Нормативно-правовий	Законодавче визначення прав, обов'язків і соціальних гарантій службовців	Середній
Фінансово-економічний	Регулювання розміру заробітної плати, премій, надбавок та соціальних виплат	Низький
Освітньо-кадровий	Підвищення кваліфікації, професійне навчання, розвиток управлінських компетенцій	Середній
Організаційно-управлінський	Впровадження систем оцінювання результативності та управління персоналом	Низький
Соціально-психологічний	Формування позитивного іміджу служби, моральне заохочення та корпоративна культура	Низький

Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 49].

Наведені дані в таблиці 2.12 свідчать, що державна політика у сфері регулювання мотивації зосереджена переважно на формальних аспектах, тоді як стратегічні елементи, пов'язані з розвитком людського капіталу,

залишаються недостатньо врегульованими. Відсутність гнучких механізмів дозволу місцевим органам влади самостійно формувати власні системи стимулювання негативно позначається на ефективності діяльності персоналу.

У межах державного управління кадровими процесами необхідно здійснити поступовий перехід від адміністративного регулювання до моделі партнерського управління, де держава визначає загальні стандарти та принципи, а місцеві ради - реалізують власні інструменти мотивації відповідно до особливостей громади. Зокрема, це стосується можливості встановлення додаткових премій за результатами роботи, запровадження конкурсних програм для працівників, участі у проектах місцевого розвитку та створення внутрішніх систем оцінювання.

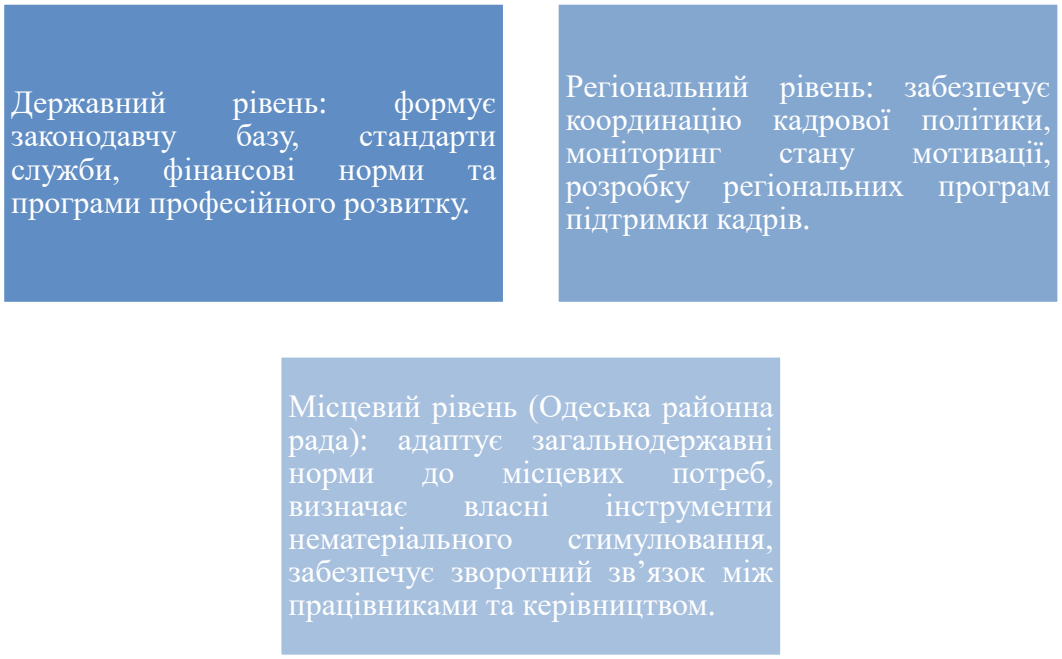

Рис. 2.1 Модель взаємодії державного та місцевого рівнів у формуванні системи мотивації
Джерело: розроблено автором на основі [35, с. 117].

Порівняльний аналіз досвіду інших регіонів показує, що більш ефективною є модель децентралізованого регулювання, коли громади отримують право самостійно визначати інструменти мотивації, орієнтуючись на власні кадрові потреби. Такий підхід забезпечує не лише підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, але й стимулює розвиток ініціативності, відповідальності та професійного вдосконалення.

Разом із тим держава повинна виконувати координаційну та контрольну функцію, забезпечуючи єдність стандартів публічної служби, соціальний захист працівників та запобігання корупційним ризикам у системі стимулювання. Для цього необхідно посилити інтеграцію між центральними органами влади та місцевими радами через створення єдиних електронних реєстрів кадрових ресурсів, розробку методичних рекомендацій щодо мотиваційних програм і підвищення кваліфікації кадрів публічної служби.

Таблиця 2.12

Порівняльна оцінка ефективності державних механізмів регулювання мотивації

Механізм державного впливу	Переваги для органів місцевого самоврядування	Недоліки, що стримують ефективність
Єдина тарифна сітка оплати праці	Забезпечує прозорість і соціальну справедливість	Обмежує стимулювання ефективних працівників
Професійне навчання і підвищення кваліфікації	Підвищує рівень компетентності службовців	Недостатнє фінансування та відсутність системності
Система соціальних гарантій	Підвищує стабільність кадрового складу	Не враховує індивідуальних потреб працівників
Регламентоване преміювання	Стимулює короткострокові результати	Не формує довготривалу мотивацію до розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 120].

Таким чином, оцінка напрямів державного регулювання системи мотивації свідчить, що для підвищення ефективності діяльності Одеської районної ради необхідно розширити можливості місцевих органів у формуванні власних систем стимулювання, які б поєднували економічні, соціально-психологічні та освітні складові. Оптимальною моделлю державного впливу є поєднання централізованих нормативних гарантій із децентралізованими механізмами реалізації мотиваційної політики на рівні громади. Такий підхід сприятиме формуванню конкурентоспроможної, професійної та вмотивованої команди службовців, здатних ефективно реалізовувати функції місцевого самоврядування в Одеському регіоні.

У процесі оцінювання ефективності мотиваційної політики важливо визначити фактори, які впливають на рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх функціональних обов’язків. Умовно ці фактори можна поділити на внутрішні, що залежать від внутрішньої політики установи, та

зовнішні, що формуються під впливом державної політики, соціально-економічних умов, кадрового потенціалу регіону.

У структурі Одеської районної ради вирішальну роль відіграють внутрішні чинники, пов'язані з рівнем управлінської культури, наявністю системи професійного зростання, моральним кліматом у колективі та можливостями для самореалізації працівників. Водночас зовнішні фактори - рівень фінансування, державна політика оплати праці, соціальні стандарти - створюють базові умови функціонування кадрової системи, визначаючи межі можливого реформування.

Таблиця 2.13

Основні фактори, що впливають на ефективність системи мотивації в Одеській районній раді

Група факторів	Зміст впливу	Рівень значущості
Економічні	Обсяг фінансування, стабільність заробітної плати, можливість преміювання	Високий
Організаційні	Рівень внутрішнього управління, розподіл обов'язків, наявність кадрових стратегій	Високий
Соціально-психологічні	Моральний клімат, корпоративна культура, ставлення керівництва до працівників	Середній
Професійні	Рівень кваліфікації, можливості підвищення професійної майстерності	Високий
Політичні	Вплив політичних рішень і кадрових ротацій на стабільність служби	Середній
Інформаційні	Доступ до сучасних технологій управління, комунікаційна відкритість	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 75].

Вплив зазначених факторів має системний характер. Наприклад, низький рівень фінансування не лише знижує можливість матеріального стимулювання, але й обмежує впровадження програм навчання та професійного розвитку. Натомість підвищення організаційної культури, ефективна комунікація між керівництвом і працівниками та впровадження інноваційних інструментів нематеріального стимулювання здатні частково компенсувати матеріальні обмеження.

Рис. 2.2 Система факторів впливу на рівень мотивації персоналу Одеської районної ради

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 80].

Таким чином, державне регулювання системи мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування забезпечує правову основу для діяльності, проте ефективність її реалізації залежить від внутрішніх управлінських рішень і комплексного урахування факторів, що формують поведінку працівників. Для підвищення рівня мотивації в Одеській районній раді доцільно інтегрувати державні стандарти з місцевими ініціативами, спрямованими на розвиток кадрового потенціалу, професійної етики та інноваційної культури управління. Такий підхід дозволить забезпечити сталість публічної служби, підвищити її результативність та зміцнити авторитет місцевого самоврядування в очах громади.

Висновки до розділу 2

Система мотивації в органах публічної влади України у 2022–2024 рр. сформувала комплексну модель поєднання матеріальних, нематеріальних, моральних та соціальних стимулів, що інтегрувала посадові оклади, преміальні механізми, професійний розвиток, етичні стандарти та соціальні гарантії; така структура забезпечила диференційовану підтримку персоналу залежно від

посадових категорій, територіального розміщення та функціональної специфіки, сприяла стабілізації кадрового корпусу, розширенню професійних компетенцій і формуванню простору довгострокової кадрової стійкості в умовах фінансових обмежень та трансформацій управлінських практик.

У 2022–2024 рр. система мотивації працівників публічного сектору України характеризувалася комплексом взаємопов'язаних проблем матеріальної та нематеріальної природи: обмежена реальна купівельна спроможність доходів, нерівномірність доплат і премій, недостатня прозорість кар'єрного просування, обмежений доступ до професійного розвитку та фрагментарність внутрішньої комунікації і суспільного визнання. Такі чинники сформували ризики кадрової нестійкості, підвищену плинність персоналу, зниження ініціативності та довіри до інститутів влади, що зумовлювало необхідність комплексного перегляду мотиваційних механізмів із пріоритетом збалансованого поєднання матеріальних стимулів та розвитку професійної і етичної складової публічної служби.

Система мотивації персоналу Одеської районної ради перебуває у стані часткової відповідності функціональним потребам органу місцевого самоврядування, однак характеризується дисбалансом між матеріальними та нематеріальними стимулами, низькою гнучкістю фінансових механізмів та відсутністю цілісної кадрової стратегії. Домінування формального підходу до оцінювання результативності праці та обмежені можливості професійного розвитку знижують рівень залученості працівників, що, у свою чергу, впливає на стабільність кадрового складу і якість управлінських процесів. Підвищення ефективності мотиваційної політики можливе за умови поєднання державних нормативних гарантій із розширенням автономії місцевої ради у формуванні власних інструментів стимулювання, спрямованих на розвиток людського потенціалу та зміцнення професійної культури публічної служби.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Перспективні напрями розвитку системи мотивації в органах публічного управління

На основі проведеного дослідження варто зауважити, що формування системи матеріального стимулювання в органах публічної влади у 2022–2024 рр. відбувалось в умовах трансформації адміністративних підходів та зміни трудових очікувань кадрового корпусу. Структура винагороди набула більшої гнучкості, що передбачило перехід від домінування фіксованих посадових окладів до поєднання базових та стимулюючих елементів. За цих умов, важливим елементом стане запровадження регламентованих критеріїв результативності, які формуватимуть підґрунтя для визначення преміальних виплат. Одночасно формуватиметься система соціальних гарантій, орієнтована на довгострокове утримання фахових працівників у межах публічного сектору: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Удосконалення матеріального стимулювання в органах публічної влади

Напрям	Реалізаційний зміст	Можливі механізми впровадження	Очікувані результати
Перегляд системи оплати праці	Формування збалансованого співвідношення посадових окладів і стимулюючих виплат	Встановлення нормативних коефіцієнтів для посад різних рівнів	Зниження відчуття несправедливості у винагороді
Посилення ролі преміювання	Орієнтація на досягнуті результати, а не на формальні показники	Запровадження індикаторів індивідуальної ефективності	Підвищення продуктивності праці
Оптимізація соціальних пакетів	Визначення пріоритетних видів соціального захисту	Розширення корпоративного страхування та медичних програм	Підвищення стабільності кадрового складу

Джерело: власна розробка автора

Подальший розвиток матеріального стимулювання в органах публічної влади має ґрунтуватися на удосконаленні співвідношення між посадовою винагородою та преміальними складовими. Структура оплати праці формуватиметься з орієнтацією на регламентовані критерії оцінювання професійної результативності. Такий підхід створюватиме можливість для зниження дисбалансів між формальними посадовими рівнями та реальним обсягом управлінської діяльності. У перспективі очікуватиметься поступове вирівнювання умов винагороди в різних інституційних секторах публічного управління.

Посилення ролі преміювання передбачатиме перехід до моделі диференційованої винагороди, де результативність діяльності отримає пряму кореляцію зі стимулюючими виплатами. Запровадження індикаторів оцінювання професійної ефективності формуватиме підґрунтя для посилення суб’єктної відповідальності за управлінські рішення. В результаті очікуватиметься скорочення формального характеру винагороди та зростання рівня залученості працівників до реалізації стратегічних завдань органів влади.

Оптимізація соціальних пакетів орієнтуватиметься на формування комплексної системи соціального захисту. Поширення медичного страхування, програм корпоративної підтримки та інших соціальних гарантій створюватиме умови для зниження ризиків професійного вигорання та кадрової плинності. Соціальна стабільність виступатиме інструментом підвищення тривалості кадрових контрактів та збереження інституційної пам’яті.

Розвиток нематеріальної мотивації персоналу в органах публічного управління має базуватись на формуванні простору професійної самореалізації і підсилення корпоративної комунікації. Управлінські підходи орієнтуватимуться на підтримку компетентнісного зростання адміністративного корпусу, підвищення нормативно закріплених можливостей для прояву індивідуального потенціалу та створення умов для колективного узгодження управлінських позицій. Нематеріальна мотивація буде структурою

з акцентом на якість професійного середовища, а не лише на обсяг формальних винагород: (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Розвиток нематеріальної мотивації персоналу

Напрям	Характеристика управлінського підходу	Інструменти	Потенційний ефект
Підтримка професійної самореалізації	Створення умов для зростання фахового потенціалу	Наставництво, стажування, участь у проєктних групах	Підвищення якості управлінських рішень
Інституалізація публічного визнання	Формування простору символічного схвалення досягнень	Системи відзнак, рейтинги діяльності підрозділів	Посилення внутрішньої мотивації
Розвиток корпоративної комунікації	Формування середовища горизонтальної взаємодії	Внутрішні форуми, експертні дискусії, професійні клуби	Зниження організаційної фрагментації

Джерело: власна розробка автора

Рекомендаційна модель розвитку підтримки професійної самореалізації буде ґрунтуватися на інституалізації наставництва та розширенні форматів стажувальної підготовки. Система взаємодії досвідчених та молодших фахівців формуватиме траєкторію передавання управлінського досвіду в межах організаційних структур. Поступове розширення проєктних груп та тематичних робочих платформ сприятиме підвищенню рівня компетентнісного потенціалу та створенню умов для розвитку індивідуальних управлінських стилів.

Інституалізація публічного визнання матиме перспективу формування прозорих механізмів символічної оцінки професійних результатів. Система відзнак, рейтингів структурних підрозділів та аналітичних оглядів результативності отримає нормативно описані критерії. Розміщення результатів діяльності у внутрішніх інформаційних ресурсах створюватиме простір відкритої репрезентації компетентнісних досягнень, що підсилюватиме мотиваційні орієнтації.

Розвиток корпоративної комунікації орієнтуватиметься на розширення горизонтальних форматів взаємодії. Внутрішні професійні форуми, експертні клуби та періодичні дискусійні сесії сприятимуть узгодженню управлінських позицій та мінімізації організаційної фрагментації. Модель регулярної

комунікації сприятиме вибудовуванню простору колективного обговорення та спільної розробки управлінських рішень.

Підтримка системи професійного зростання вимагатиме створення інструментів прогнозованої кар'єрної траєкторії. Формування критеріїв переходу між посадовими рівнями передбачатиме чітке розмежування вимог до компетентностей та досвіду. Відображення таких критеріїв у кадрових регламентах сприятиме підвищенню рівня суб'єктної впевненості у можливостях довгострокової професійної реалізації.

Розбудова інституцій етичного наставництва формуватиме культуру професійної відповідальності. Поява внутрішніх етичних рад, регулярні консультаційні сесії та обговорення кейсів управлінських дилем створюватимуть умови для відтворення стандартів професійної поведінки. Такий підхід зміцнить довіру до адміністративних процесів та сформує стійку поведінкову модель.

Ми вважаємо, що формування цілісної системи професійного розвитку персоналу має базуватись на впорядкуванні критеріїв оцінювання компетентностей і розширенні механізмів організаційної підтримки. Концепт узгодженості кадрових процесів із структурою посадових вимог становитиме основу для подальшого впровадження стандартів, що визначатимуть логіку підготовки, просування та адаптації. У межах такої моделі професійне зростання набуде ознак системної, керованої та відтворюваної практики з акцентом на розвиток індивідуального й корпоративного потенціалу: (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Підвищення ефективності системи професійного розвитку

Напрям	Зміст	Форми навчання	Очікувана трансформація
Стандартизація компетентнісних моделей	Формування єдиних підходів до оцінювання професійних навичок	Профілі компетенцій за категоріями посад	Зростання прозорості кар'єрної траєкторії
Перехід до безперервного навчання	Спрямування розвитку на постійне оновлення компетенцій	Вебінари, micro-learning, тренінгові модулі	Зменшення регіональних розривів у кваліфікації

Продовж. табл. 3.3

Розвиток освітніх партнерств	Об’єднання ресурсів із навчальними центрами та ВНЗ	Програми перепідготовки та сертифікація	Підсилення кадрового потенціалу публічного управління

Джерело: власна розробка автора

Ми переконані, що формат структурованих профілів спеціалістів створить умови для однозначності інтерпретацій професійних вимог та усунення ситуативного характеру кадрових рішень. У перспективі відбудеться формування єдиного інформаційного поля кваліфікаційних очікувань, яке посилить зростання передбачуваності кар’єрної траєкторії та знизить неузгодженість між ролями й функціональним навантаженням.

У межах організаційної моделі розвитку, рекомендується перехід до принципу безперервного навчання, зорієнтованого на динамічне оновлення знань і навичок. Циклова система освітніх модулів, вебінарів і short-learning форматів посилить адаптацію персоналу до зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів професійної діяльності. Такий підхід створить підґрунтя для вирівнювання кваліфікаційних характеристик між регіональними та структурними підрозділами, що усуне фрагментованість компетентнісного простору.

Під час розбудови довгострокової стратегії професійного розвитку доцільним стане формування партнерських програм із профільними освітніми центрами та закладами вищої освіти. Інституціоналізовані форми кооперації забезпечать можливість підготовки персоналу без відриву від службових обов’язків та створять механізм формального підтвердження здобутих кваліфікацій. Системне розширення ресурсної бази навчального середовища сприятиме підсиленню кадрового потенціалу у сфері публічного управління.

Рекомендована модель управління професійним розвитком передбачатиме застосування методів оцінювання, що ґрунтуватимуться на критеріальній валідності та структурній логічності. Розроблення та впровадження інструментарію вимірювання рівня професійних компетентностей забезпечить можливість формування індивідуальних

траєкторій розвитку без дублювання навчального навантаження. Такий підхід посилить раціональність кадрових рішень та оптимізує розподіл функціональних ролей.

Для забезпечення відтворюваності системи професійного зростання доцільним стане запровадження єдиного цифрового середовища управління освітніми процесами. Створення електронних профілів компетентностей, історій навчальних активностей та індикаторів прогресу дозволить сформувати прозорий механізм моніторингу. Цифрове середовище створить передумови для оперативного корегування навчальних маршрутів та інтеграції аналітики у процес стратегічного планування кадрового резерву.

Формування культури інституційної етики у кадровому середовищі передбачатиме впорядкування норм професійної взаємодії, консолідацію поведінкових орієнтирів та створення стійких механізмів підтримки етичних практик. Структурування етичних норм у формі інструктивних моделей та процедурних регламентів сприятиме узгодженню комунікаційних та управлінських процесів. У межах такої системи етичні орієнтири набиратимуть статусу інституційної основи організаційної поведінки.

Таблиця 3.4

Формування культури інституційної етики

Напрям	Зміст етичної трансформації	Управлінські інструменти	Результативні наслідки
Запровадження етичного наставництва	Підтримка нових працівників у прийнятті професійних норм	Призначення етичних радників у підрозділах	Зниження кількості конфліктних ситуацій
Регуляризація етичних діалогів	Формування сталих обговорень професійних ситуацій	Тематичні круглі столи і внутрішні консультаційні групи	Зростання довіри до управлінських рішень
Моніторинг дотримання етичних кодексів	Системне спостереження за відповідністю поведінкових практик	Анонімні опитування та оцінка внутрішнього клімату	Підвищення рівня організаційної згуртованості

Джерело: власна розробка автора

Призначення етичних радників створить механізм підтримки нових працівників у процесі прийняття професійних норм і правил організаційної взаємодії. Очікуваний результат полягатиме у поступовому зниженні кількості

конфліктних ситуацій, оскільки адаптація поведінкових моделей відбуватиметься у керованому та передбачуваному форматі.

Для розширення простору етичної комунікації доцільним стане регуляризація тематичних обговорень, спрямованих на розгляд професійних ситуацій. Внутрішні консультаційні групи та круглі столи створять умови для структурування колективного досвіду та формування спільних критеріїв оцінювання поведінкових рішень. Такий підхід вплине на зростання довіри до управлінських дій унаслідок формування прозорих і передбачуваних механізмів інтерпретації професійних норм.

Стратегією етичної трансформації передбачається впровадження системного моніторингу дотримання етичних кодексів. Анонімні опитування, оцінка внутрішнього емоційного клімату та періодична діагностика поведінкових практик створять стабільну основу для відстеження змін у культурному середовищі організації. У результаті відбуватиметься поступове підвищення рівня організаційної згуртованості, оскільки у поведінковому просторі переважатимуть узгоджені нормативні орієнтації.

Для забезпечення стійкості етичних практик рекомендовано закріплення механізмів перегляду та оновлення етичних регламентів. Створення періодичних оглядових комісій та інтеграція досвіду інших організацій сприятимуть відтворюваності етичної системи та усуненню ризику формальної рутинізації норм. У перспективах відбуватиметься зміцнення інституційної основи етики як невід’ємної частини організаційного управління.

У межах формування внутрішньої етичної культури доцільним стане розширення інформаційних каналів щодо змісту правил поведінки та прийнятих етичних стандартів. Створення внутрішніх методичних матеріалів, демонстрацій типових ситуацій та аналітичних роз’яснень сприятиме зростанню передбачуваності поведінки персоналу. Трансформоване інформаційне середовище формуватиме простір структурованого засвоєння етичних норм без конфлікту індивідуальних і групових установок.

3.2. Запровадження інноваційних інструментів мотивації та сучасних HR-технологій у публічному секторі

Розвиток мотиваційної політики в органах публічного управління варто орієнтувати на посилення аналітичної основи управлінських рішень, що передбачатиме формування простору кількісних і якісних параметрів оцінювання трудової діяльності та професійної поведінки персоналу. Використання HR-аналітики створить підґрунтя для системного вимірювання динаміки мотиваційних індикаторів, а також прогнозування кадрових траєкторій.

Таблиця 3.5

Використання HR-аналітики для управління мотивацією персоналу

Напрям впровадження	Зміст інструменту	Організаційні умови реалізації	Очікуваний результат
HR-аналітика ефективності праці	Систематизація даних щодо продуктивності, навантаження та результатів	Створення внутрішніх баз даних, підготовка аналітиків	Підвищення обґрунтованості рішень щодо заохочення
Персоналізовані профілі мотивації	Визначення індивідуальних драйверів (професійне зростання, стабільність, авторитет)	Впровадження тестових і діагностичних методик	Підвищення результативності нематеріального стимулювання
Моніторинг ризику вигорання	Аналіз індикаторів стресових станів і професійного виснаження	Використання опитувальників та регулярних оцінювальних сесій	Зменшення плинності кадрів
Прогнозування кадрових рішень	Використання алгоритмів для визначення потенційних лідерів	Підготовка системи оцінювання управлінського потенціалу	Формування резерву керівних кадрів

Джерело: власна розробка автора

Першочерговим напрямом стане створення інституційної інфраструктури HR-аналітики. Планується розгортання внутрішніх баз даних, формування стандартизованих показників продуктивності та побудова єдиних алгоритмів обробки інформації. Такий підхід утворить простір узгодженості оцінювання, де кожна одиниця професійної активності отримуватиме чітке відображення у цифровому вимірі. Наслідком стане усунення практик інтуїтивного визначення

рівня внеску працівників та формування обґрунтованого підходу до встановлення матеріальних і нематеріальних стимулів.

Подальший розвиток буде пов’язаний із формуванням персоналізованих профілів мотивації. Використання психологічних та діагностичних методик створить можливість для фіксації домінуючих ціннісних запитів кожного працівника. Така модель дозволить орієнтувати стимулювання не лише на загальні соціальні стандарти, але й на індивідуальні потреби професійного самовираження, стабільності, авторитетного статусу або можливості публічної репрезентації фахового потенціалу. У результаті очікуватиметься підвищення суб’єктивної залученості та посилення внутрішньої мотиваційної динаміки.

Формування регулярних сесій само оцінювання, конфіденційних опитувань і консультаційних каналів встановить механізм виявлення ризику емоційного виснаження, зниження когнітивної стійкості та погіршення міжособистісної взаємодії у колективі. Наявність систематичних індикаторів дозволить попереджати кадрові втрати, скорочувати масштаб непередбачуваних звільнень та формувати культуру профілактики професійного стресу.

Використання методів аналізу потенціалу покращить ідентифікацію працівників (здатних до управлінських функцій) та координацію між інституційними підрозділами. Формування резерву керівних кадрів створить стабільну кадрову основу та забезпечить спадкоємність управлінських практик у процесах модернізації публічного сектору.

Подальший розвиток інституційної взаємодії у публічному секторі набуде спрямованості на формування цифрового середовища, у межах якого внутрішні процеси обміну інформацією та професійного розвитку набудуть структурованої форми. Використання цифрових платформ створить простір систематизації управлінських практик, стандартизації процедур, накопичення досвіду та консолідації кадрового ресурсу. Така модель організації внутрішньої взаємодії матиме трансформаційний вплив на мотиваційний клімат, оскільки

розширить можливості професійного самовираження та сформує стабільні горизонтальні зв’язки: (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Запровадження цифрових платформ для внутрішньої комунікації та розвитку

Інструмент	Функціональний зміст	Приклади реалізації	Ефект для мотиваційного клімату
Корпоративні цифрові портали	Простір доступу до документів, регламентів, внутрішніх звернень	Єдиний інформаційний кабінет працівника	Зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості
Платформи знань та кейс-банки	Накопичення стандартів, алгоритмів і рішень	Бази професійних ситуацій з прикладами рішень	Підвищення ефективності самоосвіти та обміну досвідом
Системи управління компетенціями (LMS)	Персоналізовані навчальні траєкторії	Онлайн-курси, електронна атестація	Зростання рівня кваліфікації
Електронні комунікаційні спільноти	Канали тематичних дискусій всередині установи	Внутрішні чати, експертні кола, відео наради	Формування професійної солідарності та згуртованості

Джерело: власна розробка автора

Я вважаю, що доцільним буде створення корпоративних цифрових порталів із функціональною інтеграцією доступу до регламентів, внутрішніх звернень та адміністративних процедур. Такий підхід сформує модель оперативного обігу інформації та зменшить фрагментованість управлінських процесів. Стабільність доступу до нормативних і процедурних матеріалів сприятиме зниженню адміністративного навантаження на працівників та підсилить прозорість процедурної взаємодії в установах публічного управління.

Розгортання платформ знань і кейс-банків, що створять умови для накопичення методичних рішень, алгоритмів дій та професійних сценаріїв. Формування системи стандартизованих прикладів вирішення управлінських ситуацій підвищить якість самоосвіти та забезпечить можливість оперативного відтворення успішних управлінських практик. Така система допоможе інтегрувати досвід, накопичений у різних структурних підрозділах, у єдиний простір професійного навчання.

Наступним кроком стане упровадження систем управління компетенціями (LMS), у межах яких відбуватиметься формування

персоналізованих освітніх траєкторій. Використання електронних курсів, стандартизованих атестаційних модулів та інструментів самооцінювання забезпечить динамічність професійного розвитку. Результатом стане поступове вирівнювання рівнів кваліфікації між регіонами і підвищення здатності кадрового складу до виконання складних управлінських функцій.

Доречним напрямом стане формування внутрішніх електронних комунікаційних спільнот як простору горизонтальної взаємодії. Тематичні дискусії, експертні обговорення та онлайн-наради утворять систему професійної координації на основі рівноправного включення учасників. Такий формат сприятиме формуванню культури професійної солідарності, підсиленню довіри й зниженню організаційної напруги.

З метою належного формування мотиваційного простору публічної служби потрібно встановити систему стимулів (здатних підтримувати внутрішню професійну орієнтацію персоналу та зміцнювати службову ідентичність. З огляду на структурну специфіку публічних інституцій, ефективність мотиваційного впливу залежить від поєднання матеріальних та нематеріальних компонентів, у тому числі механізмів морального заохочення, професійного визнання та інституційної підтримки персонального розвитку: (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Інноваційні інструменти визнання та нематеріального стимулювання

Інструмент	Принцип використання	Механізм оцінювання результатів	Соціально-психологічний ефект
Карти професійних досягнень	Фіксація індивідуальних успіхів працівника	Щорічні оглядові комісії	Зростання відчуття значущості праці
Система символічних відзнак	Публічне схвалення виконання службових завдань	Рейтинги підрозділів, місячні номінації	Посилення внутрішньої мотивації
Професійні клуби та експертні кола	Включення до середовища професійної взаємоповаги	Аналіз внеску у розвиток інституції	Розширення горизонтальних зв’язків

Продовж. табл 3.7

Наставницькі програми	Передача організаційного досвіду від досвідчених працівників	Підсумкова оцінка залучених учасників	Прискорення адаптації нових кадрів

Джерело: власна розробка автора

У межах розвитку карт професійних досягнень буде передбачено формування індивідуальних траєкторій результативності з фіксацією внеску працівника у реалізацію службових функцій. Організаційна структура оцінювання включатиме оглядові комісії з участю представників кількох підрозділів для уникнення формалізації оцінки. Така модель утворить стійке відчуття професійної значущості та включеності у спільний інституційний результат.

Система символічних відзнак буде орієнтована на створення простору публічного визнання результативної діяльності. Формування рейтингових практик та щомісячних номінацій буде виконувати функцію репрезентації професійної репутації службовця. Інституційне схвалення досягнень підвищить автономність внутрішньої мотивації та зміцнить зв’язок з органом публічного управління.

Розвиток професійних клубів і експертних кіл буде здійснюватися через розширення горизонтальних комунікаційних структур, у межах яких відбуватиметься співпраця між фахівцями різних напрямів. Аналіз внеску у розвиток інституції стане підґрунтям для визначення ролей учасників у професійній спільноті. Така форма включення підтримає формування культури взаємної поваги та колективної компетентності.

Наставницькі програми будуть упроваджені як інструмент передачі організаційного досвіду та адаптаційної підтримки нових працівників. Структура наставництва передбачатиме узгодження профілів компетентностей учасників та визначення часових рамок супроводу. Підсумкова оцінка рівня залучення і засвоєного досвіду скоротить період професійної адаптації та підвищить стабільність кадрового складу.

Система мотиваційного стимулювання у публічному секторі трансформуватиме управлінські практики шляхом інтеграції інноваційних підходів та цифрових інструментів. Простір професійної взаємодії вестиме до формування нових моделей залучення персоналу, орієнтованих на комплексну оцінку компетентностей, результативності та внеску у розвиток організації. Методи гейміфікації та інтерактивні формати створять платформу для підвищення рівня участі працівників у вирішенні управлінських завдань. Аналітичні системи та цифрові сервіси забезпечать структуру відстеження досягнень, прогнозування професійного розвитку та управління внутрішньою динамікою мотиваційного клімату. Комплексна інтеграція інноваційних технологій посилить організаційне зростання, де стратегія розвитку кадрового потенціалу поєднуватиме економічні, соціальні та освітні механізми стимулювання: (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Використання гейміфікації та інноваційних форматів залучення

Метод	Операційний зміст	Організаційні ресурси	Очікувані результати
Система внутрішніх рейтингів	Формування реєстру результативності підрозділів	Аналітичне програмне забезпечення	Підсилення змагальної мотивації
Моделювання управлінських ситуацій	Імітаційні тренінги для розвитку рішень	Навчальні модулі та тренінгові платформи	Зростання якості управлінських рішень
«Цифрові бейджі» компетентностей	Присвоєння візуальних маркерів професійних умінь	Система сертифікації знань	Підвищення престижу професійного розвитку
Інтерактивні проєктні лабораторії	Робота над інноваційними ідеями в малих групах	Модератори, експертне супроводження	Формування середовища творчої ініціативи

Джерело: власна розробка автора

Підвищення ефективності мотиваційних механізмів передбачатиме впровадження систем внутрішніх рейтингів, що репрезентуватиме продуктивність підрозділів та сприятиме розвитку змагальної мотивації. Розширення моделювання управлінських ситуацій забезпечить простір для аналізу рішень і підвищення якості управлінських процесів. Інструменти

цифрового маркування компетентностей створять стандарти професійного розвитку та підвищать престиж системи навчання та сертифікації. Інтерактивні проєктні лабораторії формуватимуть середовище творчої ініціативи та сприятимуть генерації інноваційних рішень у колективі. Підсистема наставництва та експертних кіл дозволить закріпити знання та досвід, сприяючи швидшій адаптації нових працівників та розширенню горизонтальних зв'язків. Системна інтеграція інноваційних форматів та HR-технологій формуватиме модель управління мотивацією, орієнтовану на підвищення результативності й стабільності кадрового складу.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи з урахуванням європейського досвіду

Мотиваційна система публічного сектору потребуватиме удосконалення на основі порівняльного аналізу європейських практик, зокрема досвіду Німеччини, Швеції та Нідерландів. Структурна трансформація матеріальної мотивації сприятиме підвищенню ефективності функціонування державних установ через впровадження диференційованого преміювання, гнучких систем оплати та розширених соціальних пакетів. Використання регуляторних механізмів, багаторівневих премій і стимулюючих коефіцієнтів утворюватиме модель адаптивної винагороди. Орієнтація на результати діяльності та рівень компетентності персоналу стане основою системи мотиваційної підтримки: (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Вдосконалення матеріальної мотивації в публічному секторі на основі досвіду ЄС

Країна	Напрям	Зміст трансформації	Механізми впровадження	Очікуваний ефект
Німеччина	Диференційоване преміювання	Винагорода залежно від результатів роботи та рівня компетентностей	Встановлення багаторівневих премій та бонусів для держслужбовців	Підвищення продуктивності та обґрунтованості винагород

Продовж. табл. 2.9

Швеція	Гнучкі системи оплати	Адаптація окладів до регіональних потреб та функціональної ролі	Регуляція посадових окладів та стимулюючих коефіцієнтів	Зменшення відчуття несправедливості та стимулювання ефективності
Нідерланди	Соціальні пакети	Розширення спектра соціальних стимулів для працівників	Медичне страхування, пенсійні програми, компенсації за навчання	Підвищення стабільності кадрів та зменшення плинності

Джерело: власна розробка автора

Розширення практик диференційованого преміювання у Німеччині буде формувати умови для підвищення продуктивності праці та обґрунтованості рішень щодо винагород. Система багаторівневих премій забезпечить формування прозорої моделі оцінювання результатів, а застосування стимулюючих коефіцієнтів дозволить інтегрувати різні посадові рівні у єдину мотиваційну структуру.

Гнучкі системи оплати у Швеції будуть створювати механізм регулювання окладів залежно від регіональних та функціональних потреб. Формування стимулюючих коефіцієнтів сприятиме вирівнюванню матеріальної винагороди та зменшенню відчуття несправедливості серед державних службовців. Системна адаптація оплати до посадових категорій та функціональної ролі персоналу підвищить ефективність управлінських процесів.

Розширення соціальних пакетів у Нідерландах буде забезпечувати стабільність кадрового складу та зниження плинності працівників. Впровадження медичного страхування, пенсійних програм та компенсацій за навчання сформує комплексну систему соціальних гарантій. Структурна інтеграція матеріальних і соціальних стимулів утворить простір для підтримки професійної лояльності та мотиваційного клімату.

Синхронізація диференційованого преміювання, гнучких систем оплати та соціальних пакетів створить комплексну модель матеріальної мотивації з урахуванням міжнародного досвіду. Система координації буде підтримувати баланс між результативністю праці, компетентнісним рівнем та соціальними

потребами персоналу. Формування управлінської архітектури мотивації сприятиме розвитку стабільного кадрового потенціалу.

Інтеграція матеріальних інструментів із нематеріальними методами стимулювання, такими як корпоративне визнання та професійний розвиток, утворить цілісну систему мотиваційної підтримки. Простір взаємодії між різними компонентами стимулювання забезпечить підвищення залученості та ефективності державних службовців. Системне поєднання матеріальної винагороди та соціальних гарантій сформує платформу для подальшого впровадження європейських практик у публічному секторі.

Система нематеріальної мотивації в публічному секторі передбачатиме інтеграцію європейських практик, зокрема досвіду Німеччини, Швеції та Нідерландів. Орієнтація на професійну самореалізацію, визнання досягнень та корпоративну комунікацію утворюватиме основу мотиваційної політики. Структурні моделі наставництва, участі у міжнародних проектах та програм стажувань утворять механізми підвищення компетентності персоналу. Системне відображення результатів діяльності через рейтинги та сертифікації створить модель стимулювання залученості працівників: (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Нематеріальна мотивація на прикладі практик ЄС

Країна	Напрям	Характеристика	Інструменти реалізації	Потенційний ефект
Німеччина	Професійна самореалізація	Створення умов для зростання компетентностей	Наставництво, участь у міжнародних проектах, програми стажувань	Зростання якості управлінських рішень та компетенцій персоналу
Швеція	Визнання досягнень	Системне відображення успіхів співробітників	Внутрішні нагороди, рейтинги підрозділів, сертифікації	Підвищення внутрішньої мотивації та залученості персоналу
Нідерланди	Корпоративна комунікація	Підтримка горизонтальної взаємодії між підрозділами	Платформи обміну досвідом, професійні клуби, тематичні форуми	Зменшення фрагментації організації та підвищення співпраці

Джерело: власна розробка автора

Формування простору для професійної самореалізації у Німеччині забезпечить розвиток компетентнісного потенціалу персоналу та підвищення якості управлінських рішень. Наставництво та участь у міжнародних проєктах утворять систему індивідуальної підтримки кар'єрного розвитку, а програми стажувань створять умови для адаптації до нових управлінських практик.

Впровадження практик визнання досягнень у Швеції сформує механізм системного відображення результатів роботи співробітників. Внутрішні нагороди та рейтинги підрозділів утворять простір для посилення мотивації, а сертифікації компетентностей будуть стимулювати професійне зростання та залученість персоналу.

Підтримка корпоративної комунікації у Нідерландах утворить умови горизонтальної взаємодії між підрозділами. Платформи обміну досвідом, професійні клуби та тематичні форуми створять середовище спільного розвитку та зменшать організаційну фрагментацію. Простір для колективної взаємодії буде підвищувати рівень співпраці та професійну солідарність.

Синхронізація напрямів професійної самореалізації, визнання досягнень та корпоративної комунікації створить інтегровану систему нематеріального стимулювання. Система координації мотиваційних інструментів буде забезпечувати баланс між компетентнісним розвитком, рівнем залученості та горизонтальною взаємодією працівників.

Інтеграція практик нематеріальної мотивації з матеріальними методами стимулювання утворить цілісну модель підтримки персоналу. Простір взаємодії між різними компонентами стимулювання сформує умови для підвищення професійного потенціалу та результативності роботи державних установ.

Висновки до розділу 3

Перспективні напрями розвитку системи мотивації в органах публічного управління охоплюють удосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів, формування умов професійного зростання та розвиток інституційної етики.

Основними тенденціями є перехід до результативно орієнтованої оплати праці, розширення соціальних гарантій, запровадження механізмів професійної самореалізації та публічного визнання досягнень. Удосконалення системи безперервного навчання і наставництва підвищать кваліфікацію кадрів і стабільність кадрового потенціалу. Водночас розбудова етичної культури та корпоративної комунікації забезпечуватиме підвищення довіри, прозорості й ефективності діяльності публічної служби.

Інноваційні інструменти мотивації та сучасні HR-технології у публічному секторі формують основу нової моделі управління персоналом, що ґрунтується на аналітичному підході, цифровізації процесів і персоналізації стимулів. Використання HR-аналітики, систем внутрішніх рейтингів, платформ знань, гейміфікації та наставницьких програм забезпечує структуроване оцінювання результативності, розвиток компетенцій і підвищення залученості працівників.

Удосконалення мотиваційної системи публічного сектору з урахуванням європейського досвіду має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують баланс між результативністю, компетентністю та соціальними гарантіями персоналу. Досвід Німеччини, Швеції та Нідерландів підтвердив ефективність диференційованого преміювання, гнучких систем оплати, розширених соціальних пакетів, наставництва, програм стажувань, корпоративної комунікації та механізмів визнання досягнень.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що мотивація в публічній сфері є складним психологічним та управлінським процесом, що інтегрує внутрішні ціннісні орієнтири особистості (Public Service Motivation) та зовнішні стимули, встановлені державою. Вона поділяється на матеріальну (грошову), нематеріальну (статус, визнання), внутрішню (самореалізація) та зовнішню (нормативні вимоги). Значення мотивації полягає не лише у підвищенні індивідуальної продуктивності, а й у забезпеченні стабільності державного апарату, зниженні корупційних ризиків та підвищенні якості послуг, що надаються громадянам.

Дослідження показало, що правове поле України (Закони «Про державну службу», «Про службу в ОМС», постанови КМУ щодо оплати праці) створює необхідний каркас для стимулювання працівників. Однак чинна система характеризується надмірною централізацією та обмеженою автономією керівників у розподілі бонусного фонду. Виявлено потребу в законодавчому закріпленні більш гнучких механізмів преміювання, які б базувалися на досягненні конкретних індикаторів (KPI), а не лише на вислузі років чи рангах.

Аналіз практик країн ОЕСР (США, Франція, Німеччина, Польща) дозволив виділити успішні моделі: «систему заслуг» (Merit system) та управління за результатами. Доведено, що для України актуальним є впровадження досвіду Франції щодо підготовки елітного кадрового резерву та досвіду Німеччини стосовно пожиттєвих гарантій у поєднанні з жорсткою етичною відповідальністю.

Система мотивації в публічному управлінні структурована за чотирма векторами: економічний (зарплата, премії), соціальний (страхування, пенсії), професійний (навчання, кар’єра) та психологічний (клімат у колективі, престиж). Особливістю є те, що в публічній сфері політичні та ідеологічні стимули (служіння народу) часто мають вищий пріоритет у порівнянні з бізнес-сектором, що вимагає специфічних підходів до HR-менеджменту.

Виявлено, що матеріальна мотивація страждає від низької конкурентоспроможності окладів порівняно з приватним сектором та непрозорості надбавок. У сфері нематеріальної мотивації головними проблемами є «скляна стеля» (обмеження кар'єрного росту), відсутність системи публічного визнання заслуг та професійне вигорання через високу психологічну напругу.

На прикладі аналізованих структур (зокрема Одеської районної ради та інших) встановлено, що існуючі інструменти мотивації використовуються фрагментарно. Оцінювання результативності часто має формальний характер («для звіту»), а навчання персоналу не завжди відповідає фактичним потребам посадових осіб. Ефективність системи знижується через відсутність зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими щодо їхніх кар'єрних очікувань.

Основними векторами розвитку визначено: перехід до моделі «70/30» (де 70% доходу — стабільний оклад, а 30% — премія за результат), впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного службовця та створення системи внутрішнього менторства. Необхідно змістити акцент з контролю за процесом на стимулювання досягнення кінцевого суспільного блага.

Рекомендовано інтегрувати в систему управління персоналом цифрові інструменти: автоматизовані системи оцінки KPI, платформи для дистанційного навчання (LMS), а також елементи гейміфікації для підвищення залученості молодих кадрів. Використання HR-аналітики дозволить прогнозувати ризики звільнення працівників та вчасно застосовувати превентивні мотиваційні заходи.

Запропоновано привести систему мотивації у відповідність до принципів SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Рекомендації включають: посилення прозорості конкурсних процедур, запровадження «пакета лояльності» для ветеранів служби, розширення соціальних гарантій та розбудову бренду «публічного службовця» як престижної та високотехнологічної професії, що відповідає стандартам Європейського адміністративного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 25.09.2025)

2. Про державну службу: Закон України №889-VIII від 10.12.2015 від URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 25.09.2025)

3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 №2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/ed20210716#Text (дата звернення: 25.09.2025)

4. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 25.09.2025)

5. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (дата звернення: 25.09.2025)

6. Про затвердження порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640-2017-п. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text (дата звернення: 25.09.2025)

7. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 10–16. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1 (дата звернення: 25.09.2025).

8. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2021. № 3 (28). С. 10–16. DOI: 10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1 (дата звернення: 25.09.2025).

9. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284 – 313. DOI: 10.34132/pard2022.16.20 (дата звернення: 25.09.2025).

10. Бабкіна А.Ю. Правове регулювання праці працівників патронатної служби в Україні: дисерт. на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 08 «Право за спеціальністю» 081 - Право. Київ. 2023. 250 с

11. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-111 (дата звернення: 25.09.2025).

12. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

13. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство.* 2022. № 11. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-38 (дата звернення: 25.09.2025).

14. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.

15. Гетьманцева Н. Д. Стимулювання трудової діяльності як закономірна форма реалізації законних інтересів людини-праці. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 3. DOI: 10.32782/2786-7935.2024-3-31 (дата звернення: 25.09.2025).

16. Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. Дніпро: УМСФ. 2019. 236 с.

17. Золотницька Ю. В., Опалов О. А.. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №6. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.59 (дата звернення: 25.09.2025).

18. Іванов А. О. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. *Право і безпека*. 2021. № 3 (82). С. 136–143. DOI: 10.32631/pb.2021.3.15 (дата звернення: 25.09.2025).

19. Івасюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. *Приватне*

та публічне право. 2024. № 2. С. 44-48. DOI: 10.32782/2663-5399.2024.2.08 (дата звернення: 25.09.2025).

20. Ігнатюк Вкткорія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. № 2.1. С. 75-83. DOI: 10.46299/j.isjmef.2023.2.1.8 (дата звернення: 25.09.2025).

21. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федишин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 11.

22. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 218–234 DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16 (дата звернення: 25.09.2025).

23. Ковальов В. Г., Критенко О.О., Тоцька Т.С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46 – 52. DOI: 10.32836/2310-9653-2022-1.8 (дата звернення: 25.09.2025).

24. Ковальов В. Г., Тєстоєдов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування.* № 3 (38). 2023. 10.32782/2310-9653-2023-3.13 (дата звернення: 25.09.2025).

25. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій О.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 26 (Ч.2). 2017. С. 40-43.

26. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Вип. № 22. 2018.

27. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал.* 2018. № 3(40). С. 112 – 123.

28. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: дис… к. е. н. за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький. 2019. 218 с.

29. Маргасова В.Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління.* Випуск 38. 2023. DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-40-52 (дата звернення: 25.09.2025).

30. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників: дис… д-ра філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київ. 2023.

31. Міністерство фінансів України. Пояснювальні записки до проектів Державного бюджету України на 2022-2024 роки. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/FINANCE/biudgetni%20zapiti/bz-2022-2024.pdf (дата звернення: 25.09.2025)

32. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Звіти про стан державної служби 2022-2024 роки. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 25.09.2025)

33. Офіційний веб-сайт Одеської районної ради Одеської області URL: https://odesa-rayrada.gov.ua. (дата звернення: 25.09.2025)

34. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02). 2023. С. 45-48.

35. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2024. № 4 (76). С. 117-122.

36. Селецький О.В. Теоретико-правовий аналіз заходів заохочення державних службовців. *Правові горизонти*. 2020. №21 (34). С.66–70. DOI: 10.32763/2524-0226-2020-21-11 (дата звернення: 25.09.2025).

37. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. № 3. С. 49 – 59. DOI: 10.32851/tnv-pub.2023.3.6 (дата звернення: 25.09.2025).

38. Скоромний Я. Заходи матеріально-правового забезпечення суддів і запобігання правопорушенням у суддівському корпусі. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №11. С.271–278DOI: 10.32849/2663-5313/2020.11.45 (дата звернення: 25.09.2025).

39. Таранич О.В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління.* №1 (41) 2021.

40. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. *Вісник ЖДТУ.* 2017. №4(82). С.98-102.

41. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 214-219.

42. Центр Разумкова. Аналітичні звіти щодо кадрового забезпечення та мотивації. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/01/21/2024-ZVIT-2023-UKR.pdf (дата звернення: 25.09.2025)

43. Чурсинов О., Подольчак Н. Система державних службовців Франції як зразок для її реформування в Україні. *Збірник наукових праць «Логос».* С. 52–54.

44. Шубалий О.М. Управління персоналом: підруч. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

45. Якубайтіте-Ревутієне К. Дієві нефінансові стимули для працівників, які потрібно знати і застосовувати на державній службі. URL : https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk (дата звернення: 25.09.2025)

46. Ярошенко О.М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023 № 5.

47. Bundesministerium des Innern (Federal Ministry of the Interior, Germany). URL: https://www.bmi.bund.de/EN/topics/administration/public-service/public-service-node.html (дата звернення: 25.10.2025)

48. École Nationale d'Administration (ENA), France. URL: https://www.ena.fr/en (дата звернення: 25.10.2025)

49. Najwyższa Izba Kontroli (NIK) Poland. URL: https://www.nik.gov.pl/en/ (дата звернення:25.10.2025)

50. OECD Public Service Leadership and Capability. URL: https://www.oecd.org/governance/public-governance/ (дата звернення: 11.11.2025)

51. Swedish Agency for Public Management. URL: https://www.statskontoret.se/en/ (дата звернення: 25.10.2025)

52. U.S. Office of Personnel. URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/ (дата звернення: 25.09.2025)

53. UK Civil Service Competency Framework. URL: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework (дата звернення: 25.09.2025)