

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: Мотивація державних службовців під час пандемії та збройної агресії

Виконала: студентка
групи ПУ24-1 м.
Спеціальність 281
«Публічне управління та
адміністрування»
Козлова А.Ю

Керівник
доктор наук з державного управління
доцент Філатов Б.А.

Рецензент Університет ім Г. Сковороди
(місце роботи)
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
(посада)

д.держ.упр., проф_Пархоменко-Куцевіл О.І.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
„ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Козлової Анастасії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Мотивація державних службовців під час пандемії та збройної агресії

керівник роботи Філатов Борис Альбертович, доктор наук з державного управління доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2.Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують проходження державної служби та мотивацію персоналу публічного сектору, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Кодекс етики державного службовця, нормативні документи Кабінету Міністрів України щодо оплати праці, соціальних гарантій, умов проходження служби та організації праці в умовах карантину і воєнного стану;

стратегічні та програмні документи у сфері реформування державного управління, включаючи концепції, стратегії та дорожні карти розвитку державної служби, матеріали щодо впровадження принципів належного врядування, професіоналізації та підвищення мотивації державних службовців;

внутрішні нормативні документи органів державної влади Дніпропетровської області, зокрема положення про організацію роботи персоналу, правила внутрішнього службового розпорядку, документи щодо оцінювання результатів службової діяльності, заохочення, дисциплінарної відповідальності, професійного розвитку та психологічної підтримки працівників;

фактичні дані щодо умов праці державних службовців у період пандемії COVID-19 та збройної агресії, включаючи інформацію про запровадження дистанційної та змішаної форми роботи, рівень службового навантаження, зміни функціональних обов'язків, забезпечення безпеки праці та соціального захисту персоналу;

матеріали щодо застосування матеріальних та нематеріальних мотиваційних механізмів, зокрема дані про оплату праці, преміювання, надбавки, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання, участь у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, психологічній підтримці та заходах із збереження ментального здоров'я;

результати узагальнення практичного досвіду діяльності державних службовців в умовах криз, включаючи приклади управлінських рішень, адаптації персоналу до надзвичайних умов, реагування на підвищені ризики та стресові чинники;

узагальнені соціально-демографічні та професійні характеристики державних службовців, зокрема рівень освіти, стаж роботи, займані посади, участь у програмах професійного розвитку та мотиваційних заходах.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) – розкриття сутності мотивації державних службовців та визначення її ролі у забезпеченні ефективного функціонування системи державної служби;

– аналіз основних функцій мотивації у публічному управлінні та її впливу на результативність службової діяльності, професійну відповідальність і якість виконання посадових обов'язків;

– узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації персоналу та визначення можливостей їх адаптації до сфери державної служби;

– дослідження особливостей мотивації державних службовців в умовах кризових ситуацій, зокрема пандемії COVID-19 та збройної агресії російської федерації проти України;

– аналіз впливу пандемії COVID-19 на умови праці, психологічний стан та мотивацію державних службовців;

– визначення специфіки функціонування державної служби та мотиваційних чинників у період воєнного стану;

– дослідження стану мотивації державних службовців на прикладі органів державної влади Дніпропетровської області;

– аналіз європейського досвіду формування та підтримки мотивації державних службовців в умовах криз;

- обґрунтування напрямів удосконалення матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів у системі державної служби України;
- розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації державних службовців в умовах пандемії та воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу 13 таблиць, 1 рис., що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.01.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.26	

Здобувач освіти

Козлова А.Ю

Керівник роботи

(підпис)

Філатов Б.А.

АНОТАЦІЯ

Козлова А. Ю. Мотивація державних службовців під час пандемії та збройної агресії.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей мотивації державних службовців в умовах пандемії та збройної агресії, визначення ключових чинників, що впливають на їхню професійну активність і психологічну стійкість, а також пошук шляхів удосконалення системи мотивації у кризових ситуаціях.

У роботі розглянуто сутність і специфіку мотивації персоналу державної служби, проаналізовано основні внутрішні та зовнішні чинники, які визначають трудову поведінку службовців у період пандемії COVID-19 та під час повномасштабної війни. Особливу увагу приділено вивченню психологічних аспектів професійної діяльності державних службовців, ролі лідерства та комунікацій, а також впливу соціальної підтримки на їхню працездатність. Досліджено практики стимулювання державних службовців в умовах невизначеності та високого рівня стресу, а також проаналізовано міжнародний досвід, який може бути адаптований в Україні.

За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців у кризових умовах. Серед них – впровадження гнучких механізмів стимулювання, розвиток психологічної підтримки, підвищення рівня соціального захисту, а також посилення комунікаційної та організаційної спроможності органів державної влади.

Ключові слова: мотивація, державна служба, пандемія, збройна агресія, психологічна стійкість, система стимулювання, соціальний захист, публічне управління.

SUMMARY

Kozlova A. Yu. Motivation of civil servants during the pandemic and armed aggression.

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the master's thesis is to study the peculiarities of motivating civil servants in the conditions of the pandemic and armed aggression, to identify the key factors influencing their professional activity and psychological resilience, as well as to find ways to improve the motivation system in crisis situations.

The thesis examines the essence and specifics of motivation in the civil service, analyzes the main internal and external factors that determine the work behavior of civil servants during the COVID-19 pandemic and the full-scale war. Special attention is paid to the psychological aspects of professional activity, the role of leadership and communication, as well as the influence of social support on employees' performance. Practices of stimulating civil servants under conditions of uncertainty and high stress are studied, as well as international experience that can be adapted in Ukraine.

According to the results of the study, recommendations were formulated to improve the system of motivating civil servants in crisis conditions. These include the introduction of flexible incentive mechanisms, the development of psychological support, strengthening social protection, and enhancing the communication and organizational capacity of public authorities.

Key words: motivation, civil service, pandemic, armed aggression, psychological resilience, incentive system, social protection, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	11
1.1 Сутність мотивації та її роль у системі державної служби	11
1.2 Класичні та сучасні теорії мотивації персоналу	18
1.3 Особливості мотивації державних службовців в умовах кризових ситуацій	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ	32
2.1. Вплив пандемії на умови праці та мотивацію державних службовців	32
2.2. Особливості функціонування державної служби під час збройної агресії	37
2.3. Дослідження стану мотивації державних службовців на прикладі Дніпропетровської області	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ КРИЗ	49
3.1. Європейський досвід мотивації державних службовців під час криз	49
3.2. Напрями вдосконалення матеріальних та нематеріальних мотиваційних механізмів в Україні	60
3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації державних службовців в умовах пандемії та воєнного стану	68
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

У сучасних умовах суспільного розвитку перед системою державного управління постають надзвичайно складні виклики, що пов'язані як із глобальними процесами, так і з внутрішньополітичними та соціально-економічними змінами. Особливої уваги заслуговує питання ефективності діяльності державних службовців, адже саме вони забезпечують реалізацію державної політики, виконання законодавства, надання адміністративних послуг та підтримку взаємодії між державою і громадянами.

Пандемія COVID-19, яка розпочалася у 2020 році, стала серйозним випробуванням для державної служби України. Службовці зіткнулися з новими формами організації праці, зокрема дистанційною роботою, цифровізацією процесів управління, необхідністю швидко адаптуватися до обмежень та водночас забезпечувати стабільність функціонування органів влади. Це суттєво вплинуло на їхню мотивацію, адже зросло навантаження, з'явилися нові стресові фактори та ризики, пов'язані зі здоров'ям.

Ще більшим викликом для державних службовців стала повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата у лютому 2022 року. Війна зумовила кардинальну зміну умов праці: багато державних службовців опинилися у зоні бойових дій, частина була змушена евакуюватися, інші працювали в умовах постійної небезпеки для життя та здоров'я. Разом з тим обсяг завдань державних службовців значно зріс: вони мали організувати роботу органів влади в умовах надзвичайної ситуації, забезпечувати соціальний захист населення, здійснювати координацію гуманітарної допомоги та підтримку військових і цивільних. У таких умовах проблема належної мотивації персоналу публічного сектору набуває особливої актуальності.

У дослідженні використовувалися праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема В. Г. Ковальова, О. О. Критенко, Т. С. Тоцької

[33], які висвітлюють механізми мотивації державних службовців та публічну службу в контексті теорій та кращих практик (2022), І. О. Драгана [29], який досліджував підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби та аналіз зарубіжного досвіду (2013), Л. Б. Круп'яка, що розглядав організацію діяльності державного службовця (2015) [36], С. П. Кушніра [38], який надає сутнісно-понятійну характеристику професійної компетентності державних службовців (2020), А. В. Акімова [1], що досліджував мілітаризацію органів державної влади (2023), В. Борщевського, О. Василиці та Є. Матвеева [10], які висвітлюють публічне управління в умовах воєнного стану (2022), Я. В. Качана [32], що аналізує адаптивне управління в умовах війни (2024), та Л. М. Корнута [35], яка розглядає провадження державної служби в умовах воєнного стану (2022).

Таким чином, дослідження мотивації державних службовців у кризових умовах є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах. З одного боку, воно дозволяє уточнити наукові підходи до розуміння сутності мотивації в публічному управлінні, а з іншого – формує підґрунтя для розробки рекомендацій, які можуть бути використані на практиці у процесі реформування державної служби України.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей мотивації державних службовців під час пандемії COVID-19 та збройної агресії, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів у системі публічної служби України.

Об'єкт дослідження – процес мотивації державних службовців у системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми, форми та інструменти мотивації державних службовців в умовах пандемії та збройної агресії.

Завдання дослідження:

розкрити теоретичні основи мотивації та визначити її роль у системі державної служби.

узагальнити класичні та сучасні теорії мотивації персоналу та можливості їх застосування у сфері публічного управління.

дослідити вплив пандемії COVID-19 на умови праці, психологічний стан та мотивацію державних службовців.

виявити специфіку мотиваційних чинників у період збройної агресії проти України.

проаналізувати практику мотивації державних службовців на прикладі конкретного органу державної влади чи регіону.

вивчити європейський досвід управління мотивацією персоналу публічного сектору в умовах криз.

сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців в Україні в умовах пандемії та воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі впливу кризових умов (пандемії та війни) на мотивацію державних службовців, а також у запропонованих підходах до її вдосконалення.

У роботі розкрито теоретико-методологічні засади мотивації державних службовців, здійснено аналіз змін у мотиваційній сфері публічного сектору під впливом пандемії та збройної агресії, а також визначено основні проблеми і суперечності, що виникають у цій сфері. На основі проведеного дослідження сформульовано практичні рекомендації, які можуть бути використані державними органами для вдосконалення системи мотивації, зокрема у сфері кадрової політики, професійного розвитку, соціального забезпечення та психологічної підтримки персоналу. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх впровадження у діяльність органів державної влади з метою підвищення ефективності державної служби в умовах криз.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади мотивації державних службовців, узагальнено

підходи вітчизняних та зарубіжних учених. У другому розділі здійснено аналіз стану мотивації державних службовців в Україні в умовах пандемії та війни, а також наведено результати дослідження на прикладі конкретного органу чи регіону. Третій розділ присвячено розробці шляхів вдосконалення системи мотивації державних службовців з урахуванням європейського досвіду та сучасних викликів. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінки, список літератури налічує 90 найменувань, додатки містять допоміжні матеріали.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Сутність мотивації та її роль у системі державної служби

Мотивація - це складний внутрішній процес, який визначає, чому люди поведуться так, а не інакше, і як вони досягають своїх цілей. Вона слугує рушійною силою, що спонукає індивідів до дії та досягнення конкретних результатів. У психології та управлінні мотивація є центральним поняттям, оскільки безпосередньо впливає на психічний стан і поведінку людини. Мотивація може виникати як з внутрішніх джерел, таких як особисті переконання, цінності та прагнення, так і з зовнішніх чинників, наприклад, винагороди, покарання або інші стимули [60, с. 120-140].

Для пояснення природи та структури мотивації було розроблено низку теорій. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Вона стверджує, що людська мотивація ґрунтується на послідовному задоволенні потреб, розташованих у піраміді. Спочатку людина прагне задовольнити базові потреби, такі як фізіологічні потреби (їжа, вода) та потреби в безпеці. Лише після їх задоволення виникає мотивація до задоволення вищих потреб: у приналежності та любові, у визнанні та, зрештою, у самореалізації [68].

Ще однією значущою є теорія очікувань Віктора Врума. Ця теорія підкреслює, що мотивація залежить від того, наскільки людина очікує досягти бажаного результату та наскільки вона цінує винагороду. Згідно з цією концепцією, індивіди будуть мотивовані діяти лише тоді, коли вони переконані, що їхні зусилля призведуть до успіху, а успіх буде належним чином винагороджений. Ця теорія акцентує увагу на трьох ключових елементах: очікування (зв'язок між зусиллям і результатом), інструментальність (зв'язок

між результатом і винагородою) та валентність (цінність винагороди для індивіда).

Ці та інші теорії допомагають зрозуміти, як стимулювати та підтримувати мотивацію в різних сферах життя, чи то особистісні досягнення, чи то ефективне управління персоналом.

Структура мотивації зазвичай поділяється на два основні компоненти: внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація походить безпосередньо від самої людини, що спонукає її до дій через власні цілі, цінності та інтереси. Вона є потужним джерелом задоволення від досягнень, оскільки рушійною силою є особисте бажання. На противагу цьому, зовнішня мотивація пов'язана із зовнішніми факторами, такими як винагороди, покарання та інші стимули. Це можуть бути як матеріальні блага (бонуси, підвищення зарплати), так і нематеріальні (похвала, визнання).

В управлінні, особливо в контексті організацій, мотивація є критично важливою для ефективної роботи. Керівники використовують різні методи для створення сприятливого робочого середовища, яке стимулює державних службовців. Ці методи включають матеріальні стимули (підвищення заробітної плати), можливості для кар'єрного розвитку, а також нематеріальні винагороди (визнання, заохочення).

Трудова мотивація - це специфічний вид мотивації, який стосується бажання та готовності працівника виконувати свої обов'язки і досягати цілей, встановлених у робочому середовищі. Вона має певні особливості, що відрізняють її від загальної мотивації.

Перш за все, трудова мотивація тісно пов'язана з робочими завданнями; вона активізується, коли працівник бачить сенс і мету у своїй діяльності. Як і загальна мотивація, вона може бути як внутрішньою, заснованою на особистих цілях та задоволенні від роботи, так і зовнішньою, що залежить від стимулів, наданих роботодавцем [65, с. 50-72]. Робоче оточення також має значний вплив, оскільки позитивна атмосфера та підтримка колег і керівництва можуть значно посилити мотивацію, тоді як конфлікти, навпаки, можуть її знизити.

Для багатьох державних службовців важливим мотиваційним фактором є можливість заробляти більше та розвивати свою кар'єру. Ці зовнішні стимули часто спонукають до підвищення продуктивності та докладання більших зусиль. Крім того, мотивація посилюється, коли працівники бачать зв'язок між своєю роботою та досягненням як особистих, так і професійних цілей.

Розуміння цих особливостей є ключовим завданням для керівників. Їхня роль полягає у створенні таких умов, які сприяють підтримці та підвищенню трудової мотивації, враховуючи як індивідуальні особливості державних службовців, так і специфіку організаційної культури.

Публічне управління є однією з ключових сфер державного управління, що вирізняється своїми характеристиками та цілями порівняно з іншими формами управлінської діяльності. Воно визначається як комплексна система, що включає організаційні, інституційні та процесуальні механізми, спрямовані на реалізацію державної політики та вирішення суспільних проблем, включаючи соціальні, економічні та екологічні питання [22, с. 134-140]. Кінцевою метою публічного управління є задоволення інтересів суспільства та забезпечення ефективного функціонування держави в цілому.

Основою публічного управління є громадський інтерес, що є його головною відмінністю від приватного сектору, де основна мета - отримання прибутку. У публічному управлінні ключовими суб'єктами є владні структури та державні інституції, відповідальні за прийняття та реалізацію рішень [4, с. 27]. Ця форма управління також передбачає регулювання діяльності громадян та організацій з метою досягнення загальних стандартів і цілей.

Щодо фінансування, публічне управління переважно залежить від державного бюджету, який формується за рахунок податків та інших суспільних ресурсів. Це зумовлює високий рівень звітності та відповідальності перед суспільством і законом.

Основні відмінності публічного управління від інших форм діяльності проявляються в наступному (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика публічного та приватного управління

Критерій	Публічне управління	Приватне управління
Мета	Задоволення громадських інтересів та вирішення суспільних проблем.	Отримання прибутку та задоволення інтересів власників або акціонерів.
Об'єкт управління	Глобальні суспільні проблеми (освіта, охорона здоров'я, безпека, соціальний захист).	Виробничі та комерційні процеси, надання послуг.
Характер	Громадський, орієнтований на благо суспільства.	Комерційний, орієнтований на індивідуальну вигоду чи вигоду компанії.
Взаємодія з політикою	Тісний зв'язок із політичними процесами, підпорядкованість політичним лідерам.	Відносно незалежне від політичних процесів, зосереджене на економічних показниках.
Регулювання	Суворі законодавчі бази, що визначає функції та повноваження.	Гнучкіше регулювання, яке базується на ринкових механізмах і корпоративних правилах.
Джерело фінансування	Державний бюджет, що формується за рахунок податків і зборів.	Приватний капітал (інвестиції, прибуток, кредити).
Відповідальність	Перед суспільством і законом (висока звітність).	Перед власниками та акціонерами.

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 237].

Отже, публічне управління відрізняється своєю орієнтацією на громадські інтереси, тісним зв'язком з політикою та суворою законодавчою основою. Його ефективність оцінюється за ступенем, з яким воно задовольняє потреби та інтереси суспільства, забезпечуючи стабільне функціонування держави.

Державний службовець - це особа, яка працює в системі органів державного управління, виконуючи різноманітні завдання та функції в інтересах держави і суспільства. Їхній статус, обов'язки та специфіка діяльності можуть відрізнятися залежно від країни та рівня урядового органу, але існують універсальні принципи, що визначають цю професію.

Статус державного службовця зазвичай закріплений законодавчо, що регулює правові відносини між ним і державою. Такі особи можуть бути

призначені на посади або обрані, що залежить від особливостей політичної системи [7, 232 с].

Серед їхніх основних обов'язків - здійснення виконавчих функцій, що допомагає владі реалізовувати державну політику та приймати рішення. Вони також беруть активну участь у розробці, впровадженні та контролі за виконанням державних програм і проєктів у різних сферах. Особливо важливою є вимога збереження конфіденційності, оскільки державні службовці мають справу з інформацією, розголошення якої може становити загрозу для національної безпеки.

Діяльність державних службовців має свої унікальні особливості, що відрізняють її від роботи в приватному секторі. Однією з головних є професійна нейтральність. Вони зобов'язані відмежовуватися від особистих політичних поглядів і партійних розбіжностей, служачи виключно інтересам держави та суспільства. Це вимагає об'єктивності та неупередженості в ухваленні рішень.

Через постійні зміни в законодавстві, політиці та технологіях, державні службовці повинні безперервно навчатися та оновлювати свої знання й навички. Це забезпечує актуальність їхньої роботи та її ефективність. Крім того, на державних службовців покладається висока відповідальність за свої дії та рішення. У разі недобросовісної чи незаконної поведінки вони можуть бути притягнуті до дисциплінарної або навіть судової відповідальності.

Дотримання професійної етики є наріжним каменем у роботі держслужбовця. Вони зобов'язані дотримуватися високих стандартів поведінки, уникати конфлікту інтересів і будь-яких корупційних проявів [8]. Дотримання об'єктивності та справедливості є ключовим для забезпечення довіри суспільства до державних інституцій.

Таким чином, державні службовці відіграють критично важливу роль у функціонуванні держави, сприяючи її розвитку та стабільності. Їхня робота, що часто перебуває під пильним громадським контролем, безпосередньо впливає на ефективність та якість державного управління.

Вивчення мотивації є багатограним процесом, що охоплює різні рівні - від біологічних механізмів до соціокультурних впливів. Для отримання достовірних і всеосяжних результатів дослідження мотивації ґрунтується на таких ключових принципах, як об'єктивність, системність, динамічність та інтегративність [11, с. 130-136].

Дослідження підвищення трудової мотивації державних службовців органів державного управління вимагає застосування специфічних кількісних методів для збору та аналізу інформації. Ці методи дають змогу отримати об'єктивні та системні дані, необхідні для розробки ефективних стратегій.

Застосування цих кількісних методів дає змогу отримати об'єктивну інформацію, яка є основою для розробки науково обґрунтованих стратегій і програм, спрямованих на підвищення трудової продуктивності та задоволеності державних службовців в органах державного управління.

Таблиця 1.2

Порівняння якісних та наукових методів дослідження трудової мотивації

Метод дослідження	Специфіка	Переваги	Обмеження
Інтерв'ю	Структурована бесіда з працівниками про їхню мотивацію.	Глибоке розуміння індивідуального досвіду; виявлення конкретних проблем.	Суб'єктивність даних; нерепрезентативність для всього персоналу.
Фокус-групи	Групове обговорення поглядів на трудову мотивацію.	Виявлення загальних тенденцій і суспільних чинників.	Результати можуть залежати від динаміки групи та домінуючих голосів.
Вивчення випадків	Детальний аналіз конкретних ситуацій підвищення мотивації.	Глибоке розуміння специфічних проблем і успішних прикладів; надає конкретні вказівки.	Висновки можуть бути непридатними для інших ситуацій.
Метод спостереження	Безпосередня фіксація подій дослідником.	Оперативність отримання інформації.	Обмежений лише тим, що відбувається під час спостереження.
Метод аналізу документів	Отримання інформації з офіційних джерел.	Ефективний спосіб збору зафіксованих даних.	Обмежений лише наявною документацією.

Джерела: сформовано автором на основі [8;15;22]

Ефективність органів державного управління значною мірою залежить від рівня трудової мотивації їхнього персоналу. Для вивчення та підвищення цієї мотивації можна використовувати як експериментальні, так і моделюючі методи дослідження [28, 137 с].

Таблиця 1.3

**Порівняння експериментальних та моделюючих методів
дослідження трудової мотивації**

Метод	Сутність	Застосування	Переваги	Обмеження
Експериментальні	Контрольовані дослідження впливу факторів на мотивацію.	Вивчення впливу стимулів, змін в робочому середовищі, залучення до прийняття рішень на мотивацію.	Дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки; дають об'єктивну оцінку ефективності стратегій.	Можуть бути складними та дорогими в реалізації; результати не завжди можуть бути застосовані в інших умовах.
Моделюючі	Використання комп'ютерних і математичних моделей для аналізу мотиваційних процесів.	Прогнозування результатів різних стратегій мотивації; розробка оптимальних моделей оплати праці та розподілу ресурсів.	Дозволяють аналізувати складні системи; дають змогу експериментувати без ризиків у віртуальному середовищі.	Залежать від точності даних і припущень, що використовуються в моделі; не завжди враховують людський фактор.

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Таким чином, для всебічного вивчення мотивації державних службовців доцільно комбінувати різні методи. Інтерв'ю та фокус-групи допоможуть зрозуміти «чому» працівники почуваються так, а не інакше, а аналіз документів і спостереження нададуть «що» відбувається насправді. Такий комплексний підхід дозволить отримати повну картину і розробити ефективні стратегії для підвищення трудової мотивації та загальної продуктивності.

1.2 Класичні та сучасні теорії мотивації персоналу

Мотивація праці є важливим об'єктом дослідження в науковій літературі, оскільки вона є ключовим аспектом ефективного державного управління. Початкові етапи її вивчення дозволяють краще зрозуміти цей процес і його роль у контексті управління [30, с. 45-67].

Перший етап вивчення мотивації праці пов'язаний з появою самого поняття. Цей період відзначився працями видатних психологів, зокрема Абрахама Маслоу та Фредеріка Герцберга. Маслоу запропонував теорію ієрархії потреб, згідно з якою мотивація людини залежить від задоволення послідовних рівнів потреб, від базових фізіологічних до самореалізації. Герцберг, у свою чергу, розробив теорію двох факторів, яка розділяє чинники, що впливають на задоволення від роботи: гігієнічні фактори (наприклад, умови праці, зарплата), які запобігають незадоволенню, і мотиваційні фактори (досягнення, визнання), які стимулюють до активної діяльності [85].

На другому етапі відбувся розвиток більш складних теорій. Важливими стали теорія очікувань та теорія внутрішньої мотивації. Теорія очікувань стверджує, що люди мотивовані, якщо вони вірять, що їхні зусилля приведуть до бажаного результату. Це підкреслює значення винагороди та її сприйняття працівником. Теорія внутрішньої мотивації фокусується на тому, що люди мають внутрішні потреби та бажання, які самі по собі є джерелом мотивації, незалежно від зовнішніх стимулів [87].

Третій етап розвитку теми пов'язаний із застосуванням принципів мотивації праці у сфері державного управління. Ефективне управління людськими ресурсами в державному секторі є критично важливим, і розуміння мотивації відіграє в цьому ключову роль. Однією з головних сфер застосування є публічна служба. За допомогою спеціально розроблених програм, уряди можуть стимулювати державних службовців до підвищення продуктивності та відданості своїй роботі. Це включає в себе використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що враховують специфіку державної служби [89].

Важливою сферою застосування мотивації праці є управління в соціальних галузях, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист. Уряди можуть розробляти цільові програми мотивації для вчителів, лікарів та інших державних службовців, щоб підвищити якість послуг для громадян. Це, наприклад, може включати програми підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту або додаткові бонуси за досягнення високих показників [49, с. 112-134].

Загалом, вивчення мотивації праці та її застосування в державному управлінні є важливою темою в науці. Розвиток цієї галузі дозволяє не тільки зрозуміти, як підвищити ефективність у державному секторі, а й забезпечити високу якість послуг для суспільства. Подальші дослідження відкривають нові шляхи для розробки стратегій управління, спрямованих на досягнення кращих результатів.

Значний внесок у вивчення трудової мотивації зробили відомі психологи, що розробили ключові теорії, які досі є актуальними в управлінні.

У сфері вивчення мотивації праці значний внесок зробили відомі психологи, чії біографії та дослідження розкривають їхні інтереси та підходи до цієї проблеми.

Фредерік Вінслоу Тейлор (1856-1915), американський інженер, вважається основоположником наукового управління. Він вивчав, як оптимізувати робочі процеси, і був переконаний, що головним стимулом для державних службовців є матеріальна винагорода та поліпшені умови праці.

Абрахам Гарольд Маслоу (1908-1970) - був відомим американським психологом, який тривалий час працював у Колумбійському університеті. Його ієрархічна теорія потреб стверджує, що люди мають п'ять рівнів потреб, від базових фізіологічних до самореалізації, і мотивація виникає лише після задоволення потреб нижчих рівнів.

Фредерік Герцберг (1923-2000) - американський психолог і менеджер, розробив теорію двох факторів. Він розрізняв гігієнічні (наприклад, зарплата, умови праці) та мотивуючі (досягнення, відповідальність) фактори,

підкреслюючи, що лише останні дійсно стимулюють державних службовців до продуктивної праці.

Віктор Врум (1923-2017) - американський психолог, відомий своєю теорією очікуваної цінності. Згідно з цією теорією, мотивація залежить від того, наскільки працівник очікує бажаних результатів та наскільки він цінує ці результати.

Едвард Лоуренс Діццент (1925-2019) - американський психолог, спеціалізувався на питаннях справедливості та винагороди. Він досліджував, як сприйняття справедливості розподілу винагороди впливає на мотивацію державних службовців.

Хоча ці теорії різні, їх об'єднує спільний елемент - взаємовідносини між керівником та підлеглим. Всі чинники, такі як комфортні умови, справедлива зарплата, заохочення та можливість бути почутим, залежать від керівника. Його продумані дії та ініціативність є найважливішими чинниками, які впливають на продуктивну працю. Саме керівник, як вершина системи управління, створює умови для мотивації, що є ключовим для успіху будь-якої організації, включаючи органи державного управління.

Еволюція підходів до мотивації державних службовців у різних країнах є відображенням культурних, політичних і соціальних змін у суспільствах. Аналіз історичних аспектів вивчення трудової мотивації дозволяє краще зрозуміти, як різні країни адаптувалися до викликів і потреб свого часу.

У Сполучених Штатах Америки історично домінували ідеї індивідуальної ініціативи та досягнення. У XIX столітті з'явилася система громадянської служби, яка впровадила конкурсний відбір і оплату за заслугами. Згодом, система еволюціонувала до більш сучасних підходів, таких як стратегічне управління людськими ресурсами, що фокусується на довгострокових цілях.

У Німеччині та інших європейських країнах традиційною основою мотивації був професіоналізм та стабільність. Кар'єрне зростання та надання широких повноважень були ключовими елементами. Однак, з огляду на

сучасні виклики, ці системи почали переорієнтовуватися на результативність та інновації.

У Китаї система мотивації державних службовців зазнала значних змін. Реформи були спрямовані на підвищення професійної підготовки та оцінку праці на основі результатів, що сприяло зростанню ефективності та відповідності цілям державної політики.

В Японії традиційно велика увага приділялася корпоративному духу та лояльності. Державні службовці мали високу стабільність і соціальні гарантії. Проте, з початком глобалізації, японська система також почала переглядатися в напрямку більшої гнучкості та ефективності [19, с. 78-95].

Таблиця 1.4

Еволюція підходів до мотивації

Епоха	Основні чинники мотивації	Характер мотивації
Античність та Середньовіччя (до XV ст.)	Патріотизм, релігійні цінності, соціальний статус, вірність і відданість.	Колективний, ідеологічний.
Відродження (XV-XVII ст.)	Гуманістичні ідеї, особиста ініціатива, наукові досягнення.	Індивідуалізований, професійний.
Промислова революція (XVIII-XIX ст.)	Заробітна плата, соціальні гарантії, формалізована освіта та підготовка.	Формалізований, матеріальний.
XX століття	Професіоналізм, компетентність, індивідуалізація, орієнтація на результати.	Комплексний, орієнтований на результат
XXI століття	Інновації, гнучкість, адаптивність, технології, лідерські навички.	Адаптивний, інноваційний, технологічний.

Джерело: сформовано на основі [67, с. 50-70].

Еволюція свідчить про те, що системи мотивації державних службовців постійно адаптуються до викликів суспільства. Розуміння цих історичних змін є важливим для розробки ефективних стратегій управління в сучасному світі.

Еволюція підходів до мотивації державних службовців є відображенням трансформації суспільства і сучасних вимог до державного управління. Завдяки цій еволюції уряди можуть ефективно адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи високу якість послуг для громадян. Наявність

сучасних, гнучких та інноваційних систем мотивації є ключовою для успіху в державному управлінні в XXI столітті.

Таблиця 1.5

Вплив основних теорій мотивації на державний сектор

Теорія	Основна ідея	Застосування в державному секторі
Теорія ієрархії потреб Маслоу	Мотивація залежить від задоволення потреб, розташованих від базових до вищих (фізіологічні → самореалізація).	Розробка програм мотивації, що враховують різні рівні потреб: від соціальних пільг до можливостей кар'єрного зростання.
Теорія Х та Y МакГрегора	Теорія Х: працівники ліниві й потребують контролю. Теорія Y: працівники прагнуть до самореалізації й можуть бути самостійними.	Створення системи управління, заснованої на Теорії Y, що стимулює ініціативність та творчість.
Теорія двох факторів Герцберга	Задоволення від роботи залежить від гігієнічних (запобігають незадоволенню, як-от зарплата) та мотиваційних (стимулюють, як-от визнання) чинників.	Забезпечення стабільної зарплати та умов праці як гігієнічних факторів, а також визнання та можливостей для розвитку як мотиваційних
Теорія очікувань Врума	Мотивація залежить від очікувань результату (зусилля → результат) і його цінності для працівника.	Встановлення чітких цілей, визнання зусиль і надання винагород за досягнення цих цілей.
Соціально-психологічні теорії	Важливість соціального середовища та взаємодії між працівниками.	Створення командних проектів, підтримка співпраці та ефективної комунікації для формування сприятливої атмосфери.

Джерело: сформовано автором на основі [9, с. 134-150; 57, с. 90-110].

Різниця в мотивації державних службовців зумовлена відмінностями у призначенні, цілях, структурі та характері роботи. Головною метою державного сектору є обслуговування суспільства та забезпечення його ефективного функціонування, тоді як приватний сектор орієнтований на отримання прибутку та конкурентоспроможність. Ця фундаментальна різниця впливає на всі аспекти трудової діяльності.

Структурно, державна служба має чітку ієрархію, що обмежує автономію державних службовців. Натомість, приватні компанії часто більш гнучкі та менш бюрократичні, що надає працівникам більше свободи. У фінансовому плані, державний сектор зазвичай пропонує нижчу заробітну плату, що компенсується стабільністю роботи та соціальними гарантіями. Приватні компанії, навпаки, можуть пропонувати вищі зарплати та бонуси, які, однак, тісно пов'язані з результативністю [59, с. 65-85].

Успішне надання публічних послуг безпосередньо залежить від людських ресурсів, зокрема від знань, навичок і професіоналізму державних службовців. Однак, не менш важливим є їхній мотиваційний компонент. Публічні інституції - це не просто механізми надання послуг; це, передусім, кваліфікований персонал, чия діяльність забезпечує соціально значущі результати. Тому мотивація є вирішальним чинником як для надання послуг, так і для забезпечення їхньої якості.

Публічне адміністрування традиційно характеризується адміністративно-організаційним підходом, де переважає прямий централізований вплив на державних службовців. У цьому контексті обсяг мотиваційної діяльності керівництва є мінімальним. Натомість, у публічному управлінні досягнення цілей залежить від належного стимулювання співробітників, оскільки правильно розроблена система мотивації дозволяє їм реалізовувати свої внутрішні спонукання та задовольняти власні потреби.

Дослідження мотивації державних службовців є складним і багатоаспектним завданням, оскільки державні інституції відрізняються від приватного сектору своєю головною метою - створенням суспільного блага, а не максимізацією прибутку [68, р. 420]. Ефективність державних установ оцінюється за тим, наскільки їхня діяльність сприяє досягненню цих цілей [85, р. 231]. Публічні органи є одними з найбільших роботодавців у розвинених країнах, і якість їхніх послуг, що надаються громадянам протягом усього життя, безпосередньо залежить від результатів праці їхнього персоналу.

Мотивація державних службовців полягає у зацікавленні їх працювати ефективніше, ніж це передбачено трудовими відносинами. Це вимагає індивідуального підходу з урахуванням особистих потреб і цінностей кожного працівника. Важливими складовими такої мотивації є оплата праці, соціальне забезпечення та належні умови роботи.

На основі класифікації потреб, запропонованої Абрахамом Маслоу, мотивацію людини можна розділити на первинні потреби (нижчого рівня) та потреби зростання (вищого рівня). Ця ієрархія пояснює, як потреби впливають на мотиви поведінки, що є основою для розуміння трудової діяльності.

Таблиця 1.6

Ієрархія потреб та мотивів за А. Маслоу

Рівень потреб	Опис та приклади потреб і мотивів
Первинні потреби (нижчий рівень)	Фізіологічні потреби: пов'язані з виживанням. До них належать потреба в їжі, воді, відпочинку та сні. Ці потреби є базовими та мають бути задоволені в першу чергу. Потреби в безпеці: забезпечують відчуття впевненості у майбутньому. Це фізичний захист (уникнення болю, страху) та впевненість у стабільності задоволення фізіологічних потреб. Соціальні потреби: пов'язані з приналежністю до суспільства та взаємодією з іншими. Включають потребу в прийнятті, соціальній ідентифікації та належності до групи (сім'ї, колективу, народу).
Потреби зростання (вищий рівень)	Потреби в повазі: включають потребу в визнанні, схваленні, досягненні та самооцінці. Це бажання бути компетентним і отримати визнання від інших. Потреби в самовираженні: пов'язані з особистим зростанням та реалізацією свого потенціалу. Це прагнення розкрити свої здібності, таланти та досягти особистих цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [86]

Мотивація виступає вирішальним чинником у сфері публічного управління, особливо з огляду на три основні виклики.

Зростання конкуренції на ринку праці, що вимагає від державного сектору посилення мотиваційної складової для залучення та утримання кадрів [31, с. 204].

Посилення громадського контролю, що вимагає ефективності та орієнтації на результат. Мотивація повинна ґрунтуватися як на індивідуальних, так і на організаційних показниках.

Необхідність виходу за межі простої ефективності, що вимагає не лише мотивації, а й волі до дії. На думку Д. Макклелланда, поведінка є функцією мотивації, здібностей та ситуаційних факторів [81, р. 820].

Мотивація державних службовців є особливим видом внутрішньої мотивації, оскільки вони часто керуються логікою доцільності, діючи на благо суспільства, а не лише у власних інтересах.

Теорія Public Service Motivation (PSM), розроблена Дж. Перрі, базується на ідеї, що люди в державному та приватному секторах мають різні структури мотивації. Вона розглядає три типи мотивації: раціональну (утилітарний розрахунок), нормативну (відчуття обов'язку) та афективну (емоції).

Основна ідея PSM полягає в тому, щоб залучати співробітників, які вже мотивовані до служіння суспільству, що дозволяє зменшити залежність від утилітарних стимулів, як-от висока зарплата [77, р. 371]. Таким чином, державні органи можуть досягти оптимального рівня зусиль при порівняно низькій оплаті праці, якщо нададуть можливість реалізувати прагнення до служіння. Ця ідея особливо актуальна для некомерційних організацій.

Початкова шкала PSM, розроблена для США, була адаптована для міжнародного використання [77], і сьогодні існує її міжнародний стандарт, що має чотири виміри [76]. Метою шкали є оцінка мотивації при виборі кар'єри, оскільки вважається, що держслужбовець з високим рівнем PSM буде ефективніше працювати на посаді, що дозволяє реалізувати його соціальні мотиви [89, р. 1100]. Водночас існують дослідження, які не підтверджують прямого зв'язку між високим рівнем PSM та ефективністю [90]. Дослідження також показують кореляцію рівня PSM з психологічними та соціодемографічними характеристиками [67, 86, 89].

Насамкінець, мотивація державних службовців - це унікальний різновид внутрішньої мотивації, що відрізняється від мотивації, орієнтованої на матеріальне збагачення. Наявність та застосування шкали PSM є важливим інструментом для дослідження та підвищення ефективності державного управління.

1.3 Особливості мотивації державних службовців в умовах кризових ситуацій

Загальнонаціональні соціально-економічні зміни, кризи та екстремальні умови, спричинені активними бойовими діями на території України, докорінно змінили умови життя, усталені норми, поведінку та переконання українського народу. Це призвело до виникнення нових структур у сфері ціннісної мотивації, хоча сам процес є складним та багатограним.

Повсякденне життя людей наповнене численними труднощами й кризовими ситуаціями. Зокрема, життя та виконання професійних завдань в умовах війни пов'язане з особливо високими ризиками. У зв'язку з цим, ефективна модель мотивації особового складу потребує адекватного соціально-психологічного управління.

Системи управління та мотивації під час війни виявилися неготовими до таких кардинальних змін, що підкреслює важливу роль психологічної підтримки в організаційному менеджменті. Кризові часи, як у професійній діяльності, так і в приватному житті на тлі воєн та соціальної нестабільності, провокують хворобливу психологічну перебудову та підвищену чутливість до зовнішніх впливів. Це часто призводить до порушення внутрішньої рівноваги й появи нових проблем [9].

На психологічну готовність особового складу у воєнний час та формування його мотиваційної структури у сфері трудової діяльності впливають ключові фактори, які можна поділити на:

внутрішні фактори (пов'язані безпосередньо з трудовою діяльністю): організація роботи та професія; визнання власних досягнень та визнання оточуючих; стосунки з колегами; можливість вдосконалення власних якостей; бажання просування по службі та почуття відповідальності; самореалізація в роботі. Саме ці мотиви забезпечують максимальне задоволення від роботи, усуваючи необхідність у контролі чи примусі;

зовнішні фактори: політика та методи управління вищого керівництва; стилі лідерства та управлінські навички; стосунки з безпосередніми керівниками та урядом; умови та організація праці; психологічний клімат та соціальне середовище; фінансова винагорода, соціальний та професійний статус [16].

На цьому тлі формується оригінальне бачення «психологічної підготовки особового складу до управління організацією у воєнний час» - це стан настрою, який забезпечує ефективну реалізацію знань, умінь та навичок у стані підвищеної психічної мобілізації. Це життєво необхідно для подолання професійних та соціально-психологічних труднощів, а також для швидкого перенаправлення та ліквідації небезпечних чи надзвичайних ситуацій. Така готовність сприяє більш раціональному прийняттю ефективних рішень та прояву ініціативи [21].

Отже, при вивченні мотивації персоналу необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти. Для успішного управління персоналом організації у воєнний час керівники зобов'язані вивчити основні мотиви дій, діяльності та взаємин своїх підлеглих, а також хоча б у загальних рисах знати їхні прагнення та інтереси.

Основним способом підвищення мотивації є стимулювання. При цьому, зміни у формуванні потреб і стимулів сприяють виникненню та розвитку нових мотивацій. Одним із прикладів формування моделі мотивації державних службовців в умовах воєнного стану є стимулювання до виконання певної кількості функцій.

Запропонована функція стимулювання комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію державних службовців. Згідно з опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією спільно з журналом Human Resources Management (лютий – квітень 2022 року), 94% компаній засвідчили підтримку своїх службовців під час воєнного стану. Зокрема, 76% зберігали повну заробітну плату, 52% надавали психологічну підтримку, а 48% сприяли переїзду в межах країни чи за кордон. Крім того, 35% пропонували допомогу з

релокацією як бонуси, 32% виплачували премії на покриття оренди житла, а 17% організовували навчання. Позитивним сигналом стало те, що 78% компаній не планували звільнень, а 76% не зменшували розмір заробітної плати [29].

Таблиця 1.7

Функції стимулювання та мотивації державних службовців під час війни

Функція	Опис стимулів та мотивів
Економічна	Спрямована на підвищення продуктивності праці та ефективну мотивацію державних службовців через матеріальну зацікавленість.
Соціальна	Доходи державних службовців забезпечують не лише економічні, але й соціальні вигоди, дозволяючи їм займати певне місце у соціальній структурі колективу та суспільства загалом.
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світу співробітників, включаючи їхні потреби, цінності, орієнтації та установки. Це безпосередньо формує мотивацію трудової поведінки та ставлення до роботи.
Морально-виховна	Фокусується на підвищенні моральних якостей державних службовців, а також на формуванні та підтримці сприятливої морально-психологічної атмосфери в колективі.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

На основі цих даних та досліджень інших організацій можна зробити висновок, що після початку повномасштабної війни компанії запровадили нові системи мотивації. Наприклад, компанія SoftServe впровадила опції дострокової оплати та зупинки оплати, дозволяючи службовцям за бажанням отримати частину зарплати раніше, а решту відтермінувати. Було введено новий вид відсутності на роботі (через авіанальоти, бойові дії чи відключення електроенергії), а для тих, хто захищає Батьківщину, запроваджені військові відпустки та відпустки з питань територіальної оборони.

Також були введені додаткові премії за:

добровільну роботу під час повітряної тривоги для забезпечення поточних технічних процесів;

роботу в регіонах без активних бойових дій, але з напруженою ситуацією;

заміщення відсутніх колег, які захищають країну;
волонтерську діяльність.

Важливим кроком стало підвищення обізнаності державних службовців про те, від чого залежить рівень їхньої винагороди, як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок) та які основні фінансові показники роботи організації. Це посилює зв'язок між їхньою працею та загальною ефективністю.

У цьому контексті ефективним інструментом є створення «корпоративного фонду» в організації. Цей фонд слугує не лише для підвищення мотивації, а й для покращення якості життя на роботі та вдосконалення соціальної політики. Крім того, він може надавати організації можливість отримання додаткового доходу. Накопичені кошти можуть бути тимчасово використані на власні соціальні та економічні потреби, а також на потреби Збройних Сил України [43].

В умовах війни зміни торкнулися не лише внутрішнього управління, а й правового рівня. Так, 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила «Закон про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей закон спростив оперативний набір нових службовців для заміщення тих, хто був евакуйований, пішов у відпустку, не працює, або тимчасово втратив роботу через скорочення чи брак кадрів. З метою безпеки, роботодавці отримали можливість укладати строкові трудові договори на період дії воєнного стану або на час заміщення тимчасово відсутніх осіб. Це є критично важливим, оскільки без діючих компаній, які годують українців і підтримують військових, перемогти буде складно [33].

Для визначення потреб та безпеки службовців, а також для надання необхідної допомоги (зокрема психологічної консультації), корисними є регулярні опитування. Досвід показує, що непередбачувані та нерегулярні стимули можуть бути кращими мотиваторами, ніж очікувані.

У поточній ситуації найбільш дієвим є негрошове стимулювання:
використання стилю та культури компанії для згуртування команди;

організація оглядових екскурсій;

вручення почесних нагород найкращим у присутності колег [34].

Мотивація дає натхнення. Психологи рекомендують використовувати візуалізацію як одну з найефективніших технік. Це можна реалізувати через створення на робочому місці «дошки побажань» з фотографіями цілей, яких прагнуть досягти після війни. Це може стати потужним надихаючим прикладом та мотивацією для професійного розвитку та планування кар'єри.

Раціональна модель мотивації стверджує, що стимули є ключовим рушієм впливу на людські ресурси, а головна мета мотивації полягає у задоволенні потреб як державних службовців, так і організації. Стимули тут виступають як ефективний зовнішній інструмент впливу, тоді як мотивація сприяє самореалізації службовців.

Модель самоактуалізації заохочує виявлення внутрішньої мотивації кожного службовця, зокрема через здатність до самовираження, кар'єрного зростання та прояву творчої ініціативи. Розвиток можливий, коли людина чітко уявляє власні цілі та має конкретний план дій. Це вимагає готовності вийти із зони комфорту, ризикувати та робити щось нове, а не лише необхідне. Важливо завжди аналізувати причини власних вчинків, успіхів і невдач, шукаючи їх у собі, а не у зовнішніх обставинах [25].

З початком війни внутрішня комунікація в організації набула значного значення. Керівники компаній активно інформують службовців про зміни в кадровій політиці під час воєнного стану: 23% роблять це через керівників підрозділів, 20% проводять онлайн-зустрічі з можливістю поставити запитання, а 17% дозволяють безпосереднє спілкування [5].

Сучасне життя, особливо в умовах війни, є стресогенним. Політичні, економічні зміни, напруга на роботі та особисті переживання призводять до звикання до стресу, наростання психологічного напруження, депресій і розладів. У цьому контексті психологічна атмосфера в колективі та зворотний зв'язок із керівництвом є критично важливими. Наразі всі в організації

цікавляться: де отримати достовірну інформацію та як поводитися в бомбосховищі, щоб не панікувати.

Національний патріотизм, почуття відповідальності, бажання підтримати військових та готовність працювати й забезпечувати людей життєво необхідними ресурсами навіть під час повітряної загрози є одними з найважливіших завдань українців у цей час. Тому керівник, прагнучи зрозуміти того чи іншого службовця, повинен глибоко розібратися у структурі його мотивації та особливостях формування його мотиваційної сфери.

З огляду на все вищесказане, питання мотивації особового складу під час війни залишається надзвичайно актуальним і потребує постійного переосмислення, оскільки внутрішні та зовнішні фактори безперервно впливають на психологічну готовність службовців до управління організаціями у воєнній обстановці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ

2.1 Вплив пандемії на умови праці та мотивацію державних службовців

Згідно з Круп'як Л. Б. [36], діяльність державного службовця має узагальнену структуру, що включає умови діяльності, які були кардинально змінені під час пандемії (наприклад, перехід на дистанційну роботу). Це неминуче вплинуло на засоби діяльності та можливість виконувати функції у звичний спосіб. Здатність службовця планувати, організовувати роботу та управляти часом, як зазначено у тексті, набула першочергового значення в умовах ізоляції та зміненого робочого графіку.

Крім того, професійна компетентність [38], визначена Кушніром С. П. як здатність застосовувати знання, вміння та виявляти необхідні особистісні якості (моральні та ділові), була піддана серйозному випробуванню. Пандемія посилила потребу в таких особистісних якостях, як стійкість до стресу, самоорганізація та адаптивність до нових законодавчих вимог, соціальних потреб та економічних викликів, про що йдеться у тексті. Ефективна діяльність [12], яка за Василенком Н. В. та Матохнюком О. Д. означає успішне виконання обов'язків з максимальним користуванням ресурсів та досягненням визначених цілей, зіткнулася з проблемою обмежених ресурсів та непередбачуваності.

У цьому контексті, висновок Драган І. О. [29] про те, що кар'єрний розвиток має як економічне, так і психологічне підґрунтя, набуває особливої значущості. Пандемія загострила психологічне підґрунтя ефективності, оскільки зросла потреба у визнанні значущості, зниженні стресу та підвищенні

мотивації службовців, які працювали в екстремальних умовах. Кар'єрний розвиток, орієнтований на суб'єкта, тобто на розвиток особистості службовця, допомагає сформувати індивідуальний стиль управління та організаційну культуру, засновану на цінностях розвитку, співпраці та інновацій. Така культура є вирішальною для підтримки мотивації та задоволеності роботою в умовах постійних змін та викликів, спричинених пандемією, і, як наслідок, підвищує загальну ефективність державної служби.

Наданий аналіз особливостей діяльності державного службовця, зокрема в частині умов праці, створює ґрунтовну базу для розуміння впливу пандемії на умови праці та мотивацію у державному секторі.

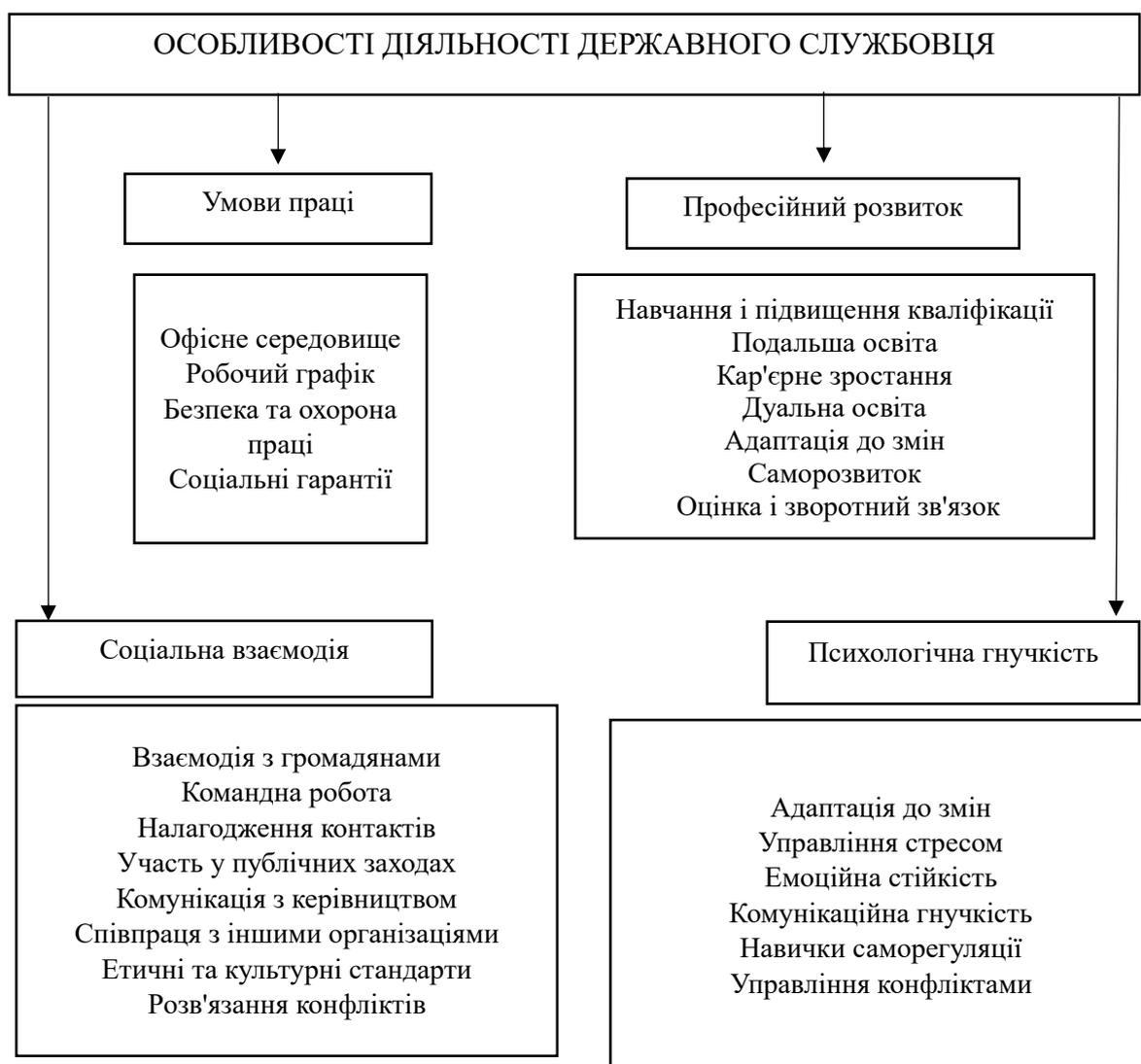


Рис.2.1 - Теоретична модель особливостей діяльності державного службовця

Пандемія COVID-19 виступила каталізатором трансформаційних змін, які радикально змінили традиційні умови праці, що зазвичай включали фіксований робочий графік та роботу в офісному середовищі (рис. 2.1).

Зміни, спричинені пандемією, призвели до широкого впровадження дистанційної роботи та гібридних моделей зайнятості. Це, у свою чергу, змусило традиційний фіксований графік поступатися місцем гнучким підходам, дозволяючи службовцям працювати з різних локацій та коригувати свій графік відповідно до особистих і професійних потреб.

Хоча ця гнучкість може позитивно впливати на мотивацію завдяки кращому балансу між роботою та особистим життям, вона водночас породжує нові виклики для умов праці та мотиваційних механізмів. Ці виклики стосуються організації робочого процесу вдома, підтримання продуктивності без прямого офісного контролю та, особливо, забезпечення кібербезпеки при роботі з конфіденційною інформацією та документами. Крім того, наявні соціальні гарантії та безпека праці (рис. 2.1) трансформуються, вимагаючи від державних органів адаптувати механізми психологічної підтримки та захисту даних, що є ключовими для збереження мотивації службовців у віддалених умовах.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій, який і до пандемії впливав на автоматизацію процесів та вимагав постійного оновлення навичок і знань, криза прискорила цей процес. Необхідність швидкої адаптації до нових програмних рішень для ефективної дистанційної роботи також стає потужним фактором, що впливає на професійну самооцінку та мотивацію службовців.

Таким чином, пандемія не лише змінила фізичні умови праці, замінивши офісне середовище на віддалені локації, але й підвищила вимоги до самоорганізації, цифрової компетентності та внутрішньої мотивації державних службовців для забезпечення їхньої ефективної діяльності у нових, гнучких, але водночас менш нормованих умовах.

Пандемія стала потужним чинником адаптації до змін, прискоривши впровадження нових технологій, які вже були визначені як важливий напрям

розвитку. Зокрема, вона спричинила широке впровадження онлайн-курсів, вебінарів та дистанційних програм навчання. Це дозволило службовцям продовжувати навчання і підвищення кваліфікації та саморозвиток (наприклад, читання професійної літератури) без відриву від роботи, підвищуючи гнучкість освітнього процесу, що є критичним для мотивації в умовах обмежень. Водночас, з'явилася необхідність у нових методиках, таких як мікронавчання та гейміфікація, щоб підтримувати продуктивність та залученість у віддаленому форматі, що прямо впливає на мотивацію [29].

Що стосується соціальної взаємодії, пандемія кардинально змінила її формати, створивши нові виклики для командної роботи, взаємодії з керівниками та, особливо, взаємодії з громадянами. Перехід до дистанційної роботи ускладнив неформальний обмін досвідом та менторство/наставництво (елементи дуальної освіти), які традиційно відбувалися на робочому місці. Це вимагало від службовців швидкого оволодіння новими технологіями і інструментами для підтримки комунікацій та представлення організації на віртуальних публічних заходах.

Під впливом пандемії зросла роль лідерства та самостійного навчання, оскільки службовці повинні були брати на себе відповідальність за власний розвиток та ефективне керування командами у віртуальному просторі. Необхідність ефективного управління конфліктними ситуаціями та досягнення компромісів через цифрові канали також стала важливим чинником, що опосередковано впливає на стрес та мотивацію. Таким чином, пандемія прискорила цифрову трансформацію професійного розвитку та змусила переосмислити підходи до соціальної взаємодії, роблячи акцент на адаптивності, цифровій комунікації та внутрішній мотивації службовців [5].

Пандемія COVID-19 спричинила радикальні трансформаційні зміни, які прямо вплинули на традиційні умови праці державного апарату. Традиційний фіксований графік роботи в офісному середовищі був замінений широким впровадженням дистанційної роботи та гнучких підходів, що, хоча й підвищило гнучкість, водночас створило нові виклики щодо організації

робочого процесу, підтримання продуктивності та забезпечення кібербезпеки. Ці зміни неминуче вплинули на мотивацію службовців, оскільки вимагали від них нової якості самоорганізації та управління часом.

Криза прискорила зростання ролі цифрових технологій, перетворивши соціальну взаємодію і професійний розвиток. Навчання і підвищення кваліфікації швидко мігрували в онлайн-простір через вебінари, онлайн-курси та дистанційні програми, що є позитивним для доступності та гнучкості процесу. Водночас, командна робота та взаємодія з керівниками перейшли до використання відеоконференцій та месенджерів, що ускладнило неформальний обмін досвідом та менторство. Необхідність швидкого оволодіння новими технологіями та адаптації комунікаційного стилю (комунікаційна гнучкість) стала прямим фактором впливу на професійну компетентність і, відповідно, на мотивацію [12].

Ключовий вплив пандемії проявився у сфері психологічної гнучкості. Раптові трансформації, невизначеність та ізоляція викликали підвищений рівень стресу та тиску. Це посилило критичну важливість таких якостей, як емоційна стійкість, управління стресом та навички саморегуляції. Збереження позитивного емоційного стану та здатність ефективно функціонувати в складних ситуаціях стали прямими запоруками збереження мотивації та продуктивності. У цьому контексті, кар'єрний розвиток, орієнтований на суб'єкта, тобто на його психологічне підґрунтя, визнання значущості особистісного розвитку та зниження стресу, є вирішальним для підтримки задоволеності роботою та загальної ефективності державної служби.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що вплив пандемії COVID-19 кардинально змінив умови праці та мотивацію державних службовців, прискоривши цифрову трансформацію та висунувши на перший план психологічну гнучкість як ключовий фактор ефективності. Перехід до дистанційної роботи вимагав від службовців високої самоорганізації та швидкої адаптації до нових цифрових інструментів для соціальної взаємодії та професійного розвитку (онлайн-навчання). Водночас, криза спричинила

підвищений стрес та тиск, зробивши емоційну стійкість та навички саморегуляції критично важливими для збереження мотивації, продуктивності та ефективного вирішення конфліктів у новому, гібридному робочому середовищі. Таким чином, підтримка державної служби в умовах постійних змін вимагає не лише технічного оснащення, а й інвестицій у психологічне підґрунтя та адаптивність персоналу.

2.2 Особливості функціонування державної служби під час збройної агресії

В умовах воєнного стану в Україні, який запроваджується для протидії збройній агресії та захисту незалежності й цілісності країни, перед державним управлінням стоять надзвичайно складні завдання, пов'язані із забезпеченням безпечних умов та безперервної діяльності державних службовців [35]. Згідно з наданим аналізом, ефективність системи державного управління [56] є комплексною характеристикою результатів її функціонування, що включає спільне, спрямоване керівництво громадськими процесами та адекватний організаційно-управлінський вплив на розвиток країни. В умовах постійної трансформації та адаптації до військових реалій і курсу євроінтеграції ця ефективність набуває особливого значення.

Незважаючи на необхідність реалізації цілей державного управління, в українській публічній сфері традиційно присутня низка деструктивних недоліків [32, с. 139], таких як поширена корупція, кадрові проблеми з недостатніми компетенціями, низький рівень прозорості, конфлікти та несистематичне законодавче врегулювання. Усунення цих факторів є актуальним навіть під час війни. В умовах воєнного стану обов'язок державних службовців полягає у забезпеченні функціонування державних інституцій, виконанні завдань з реалізації політики та зміцненні демократії.

Для підвищення загальної ефективності механізму державного управління в Україні було впроваджено низку заходів (табл.2.1), які

демонструють переорієнтацію системи на пріоритетне забезпечення військових потреб. До цих заходів належать підвищення оборонного потенціалу через збільшення кадрового ресурсу у військово-оборонній сфері, збільшення обсягів виробництва військової продукції, посилення міжнародної координації для забезпечення безпеки, а також укладання додаткових угод про фінансову та гуманітарну підтримку. Одночасно відбувається зміна підходів до соціально-економічної складової держави для адаптації до умов воєнного часу.

Таблиця 2.1

**Заходи підвищення ефективності державного управління в умовах
воєнного стану**

Напрямок заходу	Зміст заходу
Оборонний потенціал та кадровий ресурс	Підвищення оборонного потенціалу України шляхом збільшення кадрового ресурсу у військово-оборонній сфері.
Економіка та виробництво	Збільшення обсягів виробництва національної військової продукції.
Міжнародна безпека та координація	Посилення міжнародної координації щодо забезпечення безпеки в державі.
Фінансова та гуманітарна підтримка	Укладання додаткових угод про фінансову підтримку й накопичення військової та гуманітарної допомоги.
Пріоритезація управління	Переорієнтація системи державного управління на пріоритетне забезпечення військових потреб під час оборонних заходів.
Соціально-економічна складова	Зміна підходів до соціально-економічної складової держави.

Джерело: сформовано автором на основі [46]

З початком повномасштабної війни Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами, включаючи масове вимушене переміщення мільйонів громадян, втрату житла, майна та засобів до існування, а також значне погіршення фізичного та психічного здоров'я населення. Ці умови вимагали від органів місцевого самоврядування (ОМС) негайної адаптації, особливо у сфері надання адміністративних та соціальних послуг, зокрема обліку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в періоди пікових навантажень.

Система надання публічних послуг, яка до війни ґрунтувалася на принципах сервісної держави, зазнала значних трансформацій. Швидке реагування уряду забезпечило її стабільність та доступність завдяки впровадженню цифрових електронних сервісів. Зокрема, мобільний додаток «Дія» з квітня 2022 року значно зменшив кількість фізичних звернень, дозволяючи отримувати електронні послуги, як-от подання заяв про пошкоджене майно, реєстрацію статусу безробітного та навіть державну реєстрацію шлюбу за певних умов. Крім того, уряд ухвалив рішення про терміновість та екстериторіальність надання низки послуг, що підвищило їхню безпеку та відповідність новим потребам громадян.

У сфері соціальних послуг [47] на початку вторгнення спостерігалася відсутність єдиного підходу на місцевому рівні, що було наслідком реформи місцевого самоврядування, яка делегувала широкий спектр повноважень і відповідальності територіальним громадам. В умовах воєнного стану ключові особливості забезпечення соціальних послуг включають надання обласним та районним адміністраціям і виконавчим органам ОМС дозволу на визначення особливостей організації послуг на своїй території. Було дозволено надавати екстрені соціальні послуги (у разі загрози життю чи здоров'ю) та приймати рішення про їхнє надання екстрено особам, які опинилися в складних життєвих обставинах через шкоду, пов'язану з бойовими діями, навіть за відсутності необхідних документів за заявою отримувача.

Управління соціальною роботою [51] в умовах війни здійснюється кваліфікованими фахівцями, включно з психологами, соціальними педагогами та працівниками громадських і некомерційних організацій, які мають спеціальні знання та компетенції у сфері соціально-психологічних надзвичайних ситуацій. Ці фахівці використовують два основні комплексні підходи: гуманітарний (негайна реакція, задоволення базових потреб та захист постраждалих) та підхід розвитку (розвиток особистості, підтримка сімей, формування стійкості). У зв'язку з високим рівнем міграції держава має забезпечити додаткові ресурси для потреб біженців та переселенців, особливо

медичну та правову допомогу, а також ефективно управляти ринком праці та економікою [88].

Процеси децентралізації відіграли важливу позитивну роль у сучасному функціонуванні державного управління в Україні, значно розширивши повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування (ОМС) [42]. Це надало громадам змогу самостійно розв'язувати власні проблеми, контролювати якість публічних послуг і сприяло спрощенню доступу громадян до соціальних послуг.

Воєнний стан підтвердив здатність громад згуртовуватися та ефективно розподіляти ресурси (як матеріальні, так і людські), адаптуючись до найгостріших викликів. Ключовою складовою реформи децентралізації, що забезпечує якість послуг, стало створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). На сьогодні в Україні функціонує понад 800 ЦНАПів, і їхня кількість зростає з метою забезпечення швидких і якісних послуг у кожному населеному пункті.

В умовах війни та децентралізації особливо актуальним стало питання передачі повноважень та фінансових ресурсів від державних органів на рівень ОМС для підвищення швидкості та якості надання послуг.

Для прискорення надання адміністративних послуг під час війни Уряд України ухвалив низку рішень, спрямованих на забезпечення безперервності та доступності сервісів:

було продовжено дію «протермінованих» паспортів та водійських посвідчень;

запроваджено автоматичне продовження соціальних виплат;

забезпечено можливість отримання пенсій та соціальної допомоги незалежно від зареєстрованого місця проживання;

дозволено телефонне підтвердження статусу безробітного;

створено резервні державні реєстри та здійснено їхнє перенесення в хмарні сховища для забезпечення стійкості даних.

Дослідження функціонування системи державного управління в умовах воєнного стану також дозволяє виокремити декілька груп викликів, пов'язаних із воєнними діями, які матимуть суттєвий вплив на стійкість держави у післявоєнний період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виклики для системи державного управління, зумовлені воєнним станом

Група викликів	Суть проблеми та вплив на стійкість
Ресурсні	Дефіцит фінансування державних програм та гостра потреба у збереженні та розвитку людського капіталу. Необхідність чіткої координації ресурсів, призначених для післявоєнної відбудови та забезпечення виконання реформ на шляху до ЄС.
Безпекові	Обмеження та перешкоди у функціонуванні органів публічної влади, спричинені безпосередньо воєнними діями та режимом воєнного стану.
Інтеграційні	Ускладнення взаємодії та координації між державними структурами, бізнесом та громадськими інститутами під час прийняття оперативних управлінських рішень в умовах війни.
Комунікаційні	Недостатня можливість оперативно збирати та поширювати актуальну інформацію про роботу публічних органів та надання адміністративних послуг, особливо на тимчасово окупованих або прифронтових територіях. Вимога ефективного інформаційного супроводу проєктів відновлення та реформ.

Джерело: сформовано автором на основі [63]

В умовах війни кризове управління та ефективність заходів безпеки набувають особливого значення, вимагаючи від державних органів детального аналізу дій та оперативної реакції на загрози, які забезпечуються якісним стратегічним плануванням та тісною співпрацею між цивільним та військовим керівництвом. Навіть під час воєнного часу, у 2022 році, в Україні тривали реформи державної служби, зосереджені на підвищенні якості кадрів та оптимізації відбору службовців. Було впроваджено програми стажувань в установах ЄС, розроблялися механізми стимулювання повернення фахівців для післявоєнної відбудови та формувалася модель державної служби на основі дистанційних технологій надання послуг [75].

Ефективним рішенням для розв'язання складних проблем воєнного часу є співпраця органів державної влади, керівників місцевих громад та

представників громадських і волонтерських організацій [47]. Необхідно створити нову систему стратегічного управління розвитком держави, регіонів і громад, що враховує потреби воєнного часу. Основні механізми розвитку публічного управління охоплюють фінансовий, соціальний і ринковий аспекти [10]. Конкретні заходи включають створення механізму фінансової підтримки ЗСУ, успішну релокацію підприємств та установ, а також організацію евакуації та компактного поселення цивільного населення, з обов'язковим налагодженням комунікації між населенням та релокованими структурами.

Ключовим чинником у підвищенні ефективності є професійне навчання державних службовців через систему підвищення кваліфікації. Війна висунула нові, нетипові завдання, тому актуалізація змісту та форматів навчання є надзвичайно важливою. На місцевому рівні виникла гостра потреба в тренінгах за такими напрямками, як цивільний захист, оборона територіальних громад, управління справами ВПО, організація розподілу гуманітарної допомоги та інформаційна протидія фейкам. Постійне зростання проблемних сфер (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист) вимагає адаптованих програм підвищення кваліфікації.

Важливу роль в умовах кризового управління відіграють комунікативні технології, що забезпечують швидку та ефективну взаємодію уряду з громадськістю. Соціальні медіа, месенджери, електронна пошта та мобільні додатки є ключовими інструментами для інформування в реальному часі. Хоча Telegram-канали швидко сповіщають населення про небезпеку, системи сирен залишаються єдиною альтернативою в разі відсутності доступу до Інтернету. Для забезпечення ефективності комунікації життєво необхідним є підвищення медійної грамотності державних службовців та накопичення позитивних комунікативних прикладів управління для їх подальшої передачі всім структурам влади.

Державна служба є фундаментальною ланкою у розвитку суспільства та забезпеченні добробуту громадян, виконуючи ключові функції, такі як

розробка та реалізація соціальних програм, захист прав незахищених верств населення та надання якісних послуг у сферах охорони здоров'я та освіти.

В умовах воєнних дій, загрози безпеці та нестабільності українська система державного управління змушена кардинально переглянути свої пріоритети та стратегії, а також швидко адаптуватися до нових реалій через впровадження інноваційних рішень. У період воєнного стану державне управління трансформується у сферу, що зосереджена на прогнозуванні, програмуванні, бюджетуванні та забезпеченні реального виконання національних програм. Така цілеспрямованість дозволяє сектору безпеки й оборони України ефективно функціонувати, захищати державу та сприяти її сталому розвитку в умовах постійних загроз українській державності.

Для забезпечення стабільності та відновлення механізму державного управління є необхідним вдосконалення механізмів взаємодії між різними органами та інституціями, а також активне залучення міжнародної підтримки. Лише завдяки спільним зусиллям та стратегічному плануванню можливо гарантувати ефективне функціонування всієї системи державного управління в умовах воєнного стану.

2.3 Дослідження стану мотивації державних службовців на прикладі Дніпропетровської області

Мотивація державних службовців є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності органів публічного управління. Вона впливає не лише на якість виконання службових обов'язків, але й на рівень залученості персоналу, готовність до інновацій, ініціативність та професійний розвиток. Особливо актуальною мотивація стає в умовах сучасних викликів, таких як воєнний стан, економічна нестабільність, збільшення соціального навантаження на органи влади та зростання вимог до швидкості прийняття управлінських рішень.

Дніпропетровська область, як регіон з високим рівнем адміністративної активності та значною кількістю соціально орієнтованих програм, потребує ефективної системи мотивації персоналу для забезпечення стабільного функціонування державних інституцій та реалізації стратегічних завдань місцевого самоврядування. Недостатній рівень мотивації державних службовців може призводити до зниження продуктивності, затримок у виконанні соціально значущих проєктів та зменшення ефективності реалізації державної політики на місцевому рівні.

У рамках переддипломної практики, що проходила у Відділі з питань сім'ї, молоді та спорту Павлоградської міської ради, було проведене емпіричне дослідження стану мотивації державних службовців. Основною метою дослідження було оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці, ефективністю системи стимулювання, можливостями професійного та кар'єрного розвитку, а також морально-психологічним кліматом у колективі [14].

Опитування охопило 60 співробітників установи та підрозділів місцевого самоврядування, що дозволило отримати репрезентативну інформацію про стан мотивації в регіоні та виявити ключові позитивні та демотивуючі фактори. У ході дослідження були використані як кількісні методи збору даних (анкетування з рейтинговою оцінкою факторів мотивації), так і якісні методи (відкриті питання щодо проблем та пропозицій щодо поліпшення умов праці), що дозволило отримати комплексну картину стану мотивації персоналу [14].

Результати дослідження надали можливість визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації, а також розробити практичні рекомендації для керівництва органу влади щодо підвищення ефективності роботи працівників у сучасних умовах. Отримані дані можуть стати основою для подальшого впровадження стратегій розвитку персоналу, зменшення демотиваційних чинників та підвищення загальної продуктивності органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів.

Таблиця 2.3

Результати опитування державних службовців Дніпропетровської області щодо мотиваційних факторів

Мотиваційний фактор	Високий рівень задоволеності, %	Середній рівень задоволеності, %	Низький рівень задоволеності, %
Стабільність роботи та соціальні гарантії	80	15	5
Можливості професійного розвитку	45	35	20
Моральне та нематеріальне стимулювання	55	30	15
Рівень оплати праці	20	40	40
Психологічний клімат та комунікація з керівництвом	60	30	10
Визнання результатів праці та участь у прийнятті рішень	50	35	15

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Зібрані результати показали, що на мотивацію державних службовців у значній мірі впливають кілька ключових факторів, кожен з яких формує певний рівень залученості та продуктивності працівників.

Стабільність роботи та соціальні гарантії. Більшість респондентів відзначили, що робота в органах влади забезпечує відчуття впевненості у завтрашньому дні, регулярну заробітну плату, оплачувану відпустку та соціальний захист. Цей фактор є фундаментальним, оскільки гарантії безпеки та стабільності створюють базу для високого рівня внутрішньої мотивації та зменшують стресові ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами зовнішніх умов. Особливо це проявляється в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, коли матеріальна та соціальна підтримка держави стає критичною для працівників.

Можливості професійного розвитку. Участь у тренінгах, семінарах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації сприяє підвищенню компетентності та професійного рівня персоналу, що відображається на якості виконання службових обов'язків. Проте аналіз відповіді показав, що існує нестача

системних програм розвитку, а доступ до освітніх ресурсів нерівномірний між різними підрозділами. Працівники зазначали, що наявні курси часто не відповідають специфіці їхньої роботи, і недостатньо сприяють кар'єрному росту, що створює потребу у більш стратегічному та індивідуалізованому підході до професійного розвитку.

Моральне та нематеріальне стимулювання. Важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації відіграють подяки, відзначення результатів праці, залучення працівників до прийняття рішень та підтримка керівництва. Працівники відзначають, що навіть невеликі знаки уваги або публічне визнання заслуг суттєво підвищують їхню зацікавленість у виконанні службових завдань. Систематичне застосування нематеріальних стимулів сприяє створенню позитивного психологічного клімату, зміцнює колективну згуртованість та підвищує лояльність до установи.

Рівень оплати праці. Незважаючи на соціальні гарантії, більшість опитаних вважають, що заробітна плата є недостатньою, особливо у порівнянні з приватним сектором та рівнем навантаження, яке виникає під час виконання обов'язків у воєнний та кризовий період. Низький рівень матеріального стимулювання часто призводить до демотивації, зменшення ініціативності та зниження ефективності виконання службових обов'язків.

Водночас у ході дослідження були виявлені значні демотиваційні фактори, які негативно впливають на продуктивність та загальний рівень мотивації державних службовців. Серед них перш за все слід виділити надмірний обсяг документальної роботи, який часто перевищує допустимі норми та значно відволікає від виконання безпосередніх управлінських завдань. Працівники відзначають, що велика кількість паперової та електронної документації, необхідність погоджувати численні формальні процедури та надання звітів у різні інстанції створює додаткове навантаження та затримує процес прийняття рішень.

Також до демотивуючих чинників відноситься високий рівень бюрократичних процедур. Потреба у погодженнях, затвердженнях і суворому

дотриманні формальних вимог часто зменшує оперативність виконання завдань та ускладнює застосування ініціативного підходу. Додатково, складність погодження документів та міжвідомча координація призводять до затримок у реалізації соціально значущих проєктів, що знижує відчуття значущості власної праці серед персоналу.

Не менш важливим демотиваційним чинником є психологічне та емоційне навантаження, пов'язане з роботою з населенням, особливо у кризових та соціально складних ситуаціях. Державні службовці часто контактують з особами, що потребують соціальної підтримки, допомоги у вирішенні конфліктних питань або мають складні життєві обставини. Такі ситуації потребують високого рівня емоційного контролю, терпіння та стресостійкості, що в довгостроковій перспективі може призводити до емоційного вигорання та зниження продуктивності.

Працівники підкреслюють, що виконання рутинних адміністративних завдань займає значну частину робочого часу та енергії, обмежуючи можливості для творчого підходу, професійного саморозвитку та ініціативи. Внаслідок цього зменшується ефективність впровадження нових проєктів, інноваційних методик роботи та участі у програмах розвитку громади.

Отже, мотивація державних службовців формується під одночасним впливом позитивних стимулів, таких як стабільність роботи, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку, моральне та нематеріальне заохочення, а також негативних чинників, серед яких низький рівень оплати праці, надмірна бюрократія, рутинні завдання та високий рівень емоційного навантаження.

Для підвищення ефективності системи мотивації та зменшення негативного впливу демотивуючих факторів необхідне комплексне управлінське рішення, яке включає:

оптимізацію адміністративних та документообігових процесів для зниження бюрократичного навантаження;

вдосконалення матеріального стимулювання та прозору систему преміювання за результативність;

розвиток системи нематеріальних стимулів, що включає публічне визнання досягнень, залучення до прийняття управлінських рішень та підтримку керівництва;

впровадження програм професійного розвитку, навчання та тренінгів з підвищення кваліфікації;

психологічну підтримку персоналу, формування здорового мікроклімату в колективі та заходи щодо профілактики емоційного вигорання.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити внутрішню мотивацію працівників, але й забезпечити ефективну реалізацію соціально значущих проєктів та стабільність діяльності органів державної влади навіть в умовах кризових викликів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ КРИЗ

3.1 Європейський досвід мотивації державних службовців під час криз

Дослідники в Україні акцентують увагу на тому, що мотивація виступає фундаментальним чинником, який базується на реалізації конкретних потреб і стимулює до прикладання граничних зусиль задля реалізації поставлених завдань [17, с. 129]. На їхню думку, розбудова дієвого державного менеджменту та покращення рівня життя населення ставлять перед посадовцями всіх ланок нові виклики. З огляду на стратегічний курс держави на членство в Європейському Союзі, виникає гостра необхідність у зростанні кваліфікації кадрів. Науковці роблять особливий наголос на стимулюванні професійної активності, оскільки лише висока внутрішня зацікавленість фахівців дозволяє створити компетентну державну службу, що відповідатиме європейським критеріям якості [17, с. 128].

Водночас Франція, як територіальний лідер ЄС, сформувала таку систему мотивації публічних службовців, де раціонально поєднано фінансові винагороди та моральні заохочення задля максимізації результативності роботи владних інституцій [24]. Цей механізм є базовим елементом державної адміністрації, що спирається на чітке правове регулювання, вертикальну підпорядкованість та змагальність при відборі кадрів. Юридичним підґрунтям діяльності службовців виступає Загальний Статут службовців держави і місцевих громад, який регламентує професійний шлях та умови праці.

У французькій моделі посадовці розподілені за чотирма категоріями: представники класу А фокусуються на стратегічному управлінні, категорія В забезпечує безпосереднє виконання планів, до класу С належать профільні

фахівці, а категорія D охоплює технічних працівників. Окремим елементом структури є «корпуси», що гуртують працівників зі схожим функціоналом. Додатково до категорійної та корпусної ієрархії діє система розрядів (рангів), отримання яких можливе лише за умови успішного проходження конкурсних випробувань [62, с. 52].

Фундаментальною засадою функціонування французької публічної адміністрації є конкурсна система, яка гарантує неупередженість при заміщенні обмеженого штату посад шляхом проведення екзаменаційних випробувань. Відбір структурується за трьома типами: зовнішні конкурси для випускників навчальних закладів, внутрішні — для діючих працівників, а також змішані формати. Організацією процесу опікуються автономні колегіальні структури, які ранжують учасників на основі їхньої професійної компетентності та надають висновки щодо їхнього призначення. Окрім основних іспитів, застосовуються додаткові механізми, зокрема професійне тестування та формування переліків кваліфікованих кандидатів, тоді як призначення на найвищі державні посади належить до компетенції уряду. Статус «кар'єрного урядовця» відкриває перед працівником перспективу безперервного ієрархічного зростання протягом усього трудового життя [50].

Службовець у Франції має право на відрядження до сторонніх інституцій терміном до п'яти років, зберігаючи при цьому всі преференції щодо майбутньої пенсії та просування по службі. Успішність такої управлінської моделі зумовила її запозичення багатьма країнами Південної Європи та окремими державами пострадянського простору. Сталість професійного шляху французького чиновника гарантується двома чинниками: автоматичним просуванням залежно від стажу роботи та гарантованим збереженням робочого місця. Законодавство фактично унеможливує звільнення працівника до досягнення пенсійного віку, окрім випадків добровільного відходу, та зобов'язує державу надати альтернативну посаду при зміні структури відомства. Отже, мотиваційний механізм у Франції спирається на

сувору правову регламентацію, вертикальну структуру та прозорий відбір, що в сукупності забезпечує продуктивність роботи всього державного механізму.

Пріоритетним чинником професійного поступу французьких посадовців є високий ступінь фінансового заохочення. У нормативному полі Франції заробітна плата розглядається як засадничий складник статусу працівника, що забезпечує його життєдіяльність і є відображенням рівня його фаховості. Розмір окладу жорстко прив'язаний до рангу конкретної позиції, причому найнижча межа оплати праці законодавчо встановлена на рівні 120% від величини прожиткового мінімуму [62, с. 54].

Сучасна модель професійного просування у Франції базується на індивідуальній активності службовців та їхній участі у конкурсних процедурах на вищі щаблі ієрархії за наявності вільних місць та відповідності особистим і діловим вимогам. Попри те, що процеси децентралізації можуть дещо звужувати кар'єрні горизонти всередині одного територіального підрозділу, територіальна мобільність і переїзд відкривають перед персоналом нові можливості. З огляду на це, вбачається доцільним вивчення питання щодо адаптації в Україні подібного механізму, який передбачає системне просування кожного фахівця за допомогою спеціальних матриць, що запобігають професійній апатії та вигоранню.

Своєю чергою, досвід Мальти, яка є найменшою за кількістю мешканців державою на півдні Євросоюзу, також має вагоме значення для модернізації українського державного сектору. Мальтійське керівництво здійснює динамічне оновлення системи управління, роблячи ставку на цифрову трансформацію, впровадження електронного урядування та вдосконалення адміністративних процедур. Застосування інноваційних ІТ-рішень для менеджменту персоналу дозволяє досягти вищої якості роботи, відкритості та полегшує доступ співробітників до необхідних відомостей. Зокрема, функціонування цифрової платформи eHRM оптимізує цикли рекрутингу, аналізу результативності та підвищення кваліфікації кадрів, що є ключовим складником загальної діджиталізації країни [80].

Значний інтерес викликає функціонування спеціалізованої платформи Idea Management Platform, яка надає посадовцям можливість висувати власні пропозиції щодо оптимізації адміністративних процедур та сервісів. Завдяки аналізу та подальшому впровадженню цих ініціатив забезпечується глибока інтеграція персоналу в управлінські процеси та стимулюється формування інноваційного середовища всередині установ. На розвиток цього напрямку спрямована й актуальна Цифрова стратегія Мальти на 2024–2030 роки, яка визначає фундаментальними завданнями підвищення технологічної грамотності та тотальну діджиталізацію публічних послуг [80]. Такий стратегічний вектор є відповіддю на стрімкий прогрес технологій та зростаючий запит на володіння цифровими інструментами серед представників державного сектору.

Процес рекрутингу на Мальті став значно простішим та прозорішим завдяки активному використанню мережевих ресурсів для публікації вакансій та дистанційного подання документів. Важливу роль у професійному становленні кадрів відіграє Інститут державних послуг (IPS), який розробив розгалужену систему дистанційного навчання. Вона охоплює базову підготовку з основ адміністрування, спеціалізовані модулі з принципів належного врядування, курси з удосконалення цифрових навичок та програми з менеджменту проектів для публічних службовців [84]. Державна фінансова підтримка освітніх ініціатив не лише сприяє особистому розвитку працівників, а й безпосередньо впливає на адаптивність апарату до сучасних викликів, що в результаті підвищує рівень обслуговування населення.

Додатковим стимулом для творчого підходу до роботи є система спеціальних заохочень та премій. Наприклад, через щорічну нагороду «Premju Gieħ is-Servizz Pubbliku» держава публічно визнає заслуги тих фахівців, чії розробки дозволили суттєво покращити якість публічного сервісу. Така практика підтримує атмосферу безперервного вдосконалення та мотивує службовців до пошуку нестандартних і ефективних рішень у своїй діяльності [73].

Напрацювання Мальти у сферах діджиталізації адміністрування, фінансування освітніх програм та заохочення креативних підходів є вагомим підґрунтям для модернізації українського державного апарату згідно з нормативами Євросоюзу. Інтеграція аналогічних інструментів дозволить суттєво оптимізувати управлінські цикли, підвищити рівень сервісу для громадян та сформувати кадровий потенціал із висококласних експертів у публічному секторі [69].

Значний досвід у трансформації публічного сектору має і Швеція, де за три десятиліття членства в ЄС було впроваджено персоніфіковану модель оплати праці, що базується на персональних досягненнях посадовців. Цей механізм прийшов на зміну застарілій системі, яка вирізнялася надмірним бюрократизмом, жорсткою централізацією та відсутністю адаптивності. Стрімка адаптація нововведень трудовими колективами та професійними об'єднаннями підтвердила дієвість такого підходу як потужного стимулу для персоналу [78]. У шведській практиці передбачено щорічний індивідуальний аудит діяльності кожного співробітника за прозорими показниками. Висока результативність стає підставою для кар'єрного зльоту, тоді як систематичне невиконання функціональних обов'язків може призвести до деградації статусу або розірвання трудових відносин [71].

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку, аналізуючи шведську модель, констатують успішну реалізацію її ключового завдання — створення умов для залучення та довгострокового утримання талановитих фахівців. Сучасний формат фінансової мотивації, орієнтований на особистий внесок, став фундаментом для стабільно високого рівня залученості працівників шведської державної служби [61].

Державні інституції Румунії наразі потерпають від значної ротації персоналу, зумовленої масовим переходом фахівців до приватних компаній у пошуках кращих умов оплати праці. У такому контексті стимулювання персоналу в румунському державному секторі здебільшого корелює з буденними аспектами діяльності: методами управління, змістовним

наповненням обов'язків та рівнем автономності у прийнятті рішень, тоді як освітні заходи та тренінги мають дещо менший вплив на загальну зацікавленість. Дослідниці Аліна Чобану та Арменія Андронічану обґрунтовують комплексний набір інструментів для інтенсифікації роботи службовців, роблячи особливий акцент на впровадженні підтримуючого лідерства, яке здатне надихати колектив та формувати продуктивне середовище. Вагомим складником також виступає модернізація фізичних умов праці, що передбачає створення безпечних, зручних робочих місць та забезпечення позитивного психоемоційного фону в командах [70].

На переконання науковців, вагомим чинником зростання мотивації є делегування держслужбовцям змістовних і соціально значущих проектів, котрі корелюють з їхніми фаховими уподобаннями та дозволяють максимально розкрити творчий і професійний потенціал. Розширення меж самостійності румунських посадовців під час реалізації повноважень сприяє зміцненню персональної відповідальності та підвищує рівень задоволеності трудовим процесом. Водночас системне навчання, курси підвищення кваліфікації та прозорі алгоритми ієрархічного просування залишаються критично важливими компонентами мотиваційного механізму. Крім того, публічне визнання індивідуальних здобутків, застосування гнучких систем преміювання та зовнішніх винагород за конкретні результати суттєво підсилюють професійну стійкість та лояльність державних службовців.

Узагальнюючи, згадані інструменти орієнтовані на формування такого середовища, яке б максимізувало продуктивність персоналу, зміцнювало лояльність до інституції, стимулювало ініціативність та забезпечувало глибоку залученість у професійну діяльність. Це стає запорукою гармонійного поєднання особистісного поступу фахівця та організаційного прогресу всієї структури, що є визначальним чинником у сучасних умовах високої динамічності та складності управлінських процесів. Оскільки функціонування державних установ Румунії дедалі частіше стикається зі змінними викликами, їхній успішний розвиток і життєздатність прямо залежать від високого

кваліфікаційного рівня кадрового складу. У цьому контексті перед керівництвом постає завдання приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на заохочення співробітників до дотримання високих стандартів роботи та активної участі у житті організації, що критично важливо для адаптації державних інституцій до турбулентного зовнішнього середовища.

Водночас для вдосконалення стимулювання державних службовців Угорщини експертне середовище пропонує застосовувати спеціалізовану мотиваційну модель, авторами якої є Габор Горват та Холлоші-Вадас. Ця концепція була розроблена з урахуванням специфіки саме угорського державного сектору, а її наукова достовірність ґрунтується на використанні методу часткових найменших квадратів для структурного моделювання (PLS-SEM). Такий математичний підхід дозволяє детально аналізувати та оцінювати складні взаємозв'язки між прихованими, безпосередньо не спостережуваними характеристиками професійної поведінки [73].

Для верифікації моделі Горват та Холлоші-Вадас провели дослідження на репрезентативній вибірці угорських посадовців, склад якої ідентично відтворює структуру всієї сукупності державних службовців країни. Це забезпечує високу точність, надійність та можливість поширення отриманих висновків на всю систему державного управління. У результаті було чітко окреслено пріоритетні мотиваційні чинники, характерні саме для угорської адміністративної культури, що надає керівникам дієві механізми для оптимізації кадрової політики та впровадження ефективних управлінських практик у публічній сфері [73].

Аналітична конструкція, запропонована Габором Горватом та Холлоші-Вадасом, базується на п'яти ключових детермінантах: рівні лояльності до інституції, ступені професійної задоволеності, усвідомленні соціальної значущості власної праці, а також внутрішній мотивації та особистому покликанні. Зазначена теоретична модель дає змогу обґрунтувати близько 60% варіативності показника задоволеності роботою, демонструючи, що угорські посадовці відчують професійний комфорт тоді, коли вони щиро віддані своїй

організації, бачать реальний суспільний ефект від своєї діяльності та реалізують власні життєві цілі через державну службу [73].

Спираючись на теоретичні викладки Буллока та Стрітча, організаційну відданість слід трактувати як глибинну схильність індивіда, що проявляється в психологічній ідентифікації себе з трудовим колективом та місцем роботи. У процесі подальшої наукової еволюції цієї концепції дослідники Жужанна Горава та Холлоші-Вадас розширили перелік аналізованих чинників, додавши таку вагому змінну, як захищеність на робочому місці. Багаточисельні емпіричні розвідки, зокрема авторства Буллока та Хансена, доводять, що стабільність та безпека праці мають критично вищу пріоритетність для публічних службовців порівняно з працівниками комерційного сектору. Відповідно, запит на гарантовану безпеку праці в угорському державному апараті безпосередньо корелює з ефективністю національної системи мотивації [74].

Саме поняття безпеки на робочому місці є комплексним і охоплює матеріально-технічний та емоційний вектори. Фізичний аспект гарантує захист життя і здоров'я співробітника, тоді як психологічний — створює середовище, вільне від морального тиску чи стресогенних загроз. Зважаючи на те, що угорські урядовці постійно працюють у зоні підвищеної психологічної напруги через прямі контакти з населенням та реалізацію регуляторних функцій, створення безпечних умов стає ключовим механізмом мінімізації професійного вигорання та зростання лояльності до праці.

Наукові пошуки Жужанни Горава та Холлоші-Вадаса підтверджують, що підтримання належного рівня професійної безпеки в Угорщині є не лише соціальним обов'язком держави, а й стратегічним інструментом зміцнення організаційної стабільності. Такий підхід стимулює якісну трансформацію надання публічних послуг через зростання відповідальності персоналу [74]. Таким чином, розроблений інструментарій на основі методу PLS-SEM дозволяє всебічно досягнути складну архітектуру взаємозв'язків між покликанням, соціальним впливом та задоволеністю, де безпека праці

виступає фундаментом для підвищення загальної результативності державного управління.

Для України, що активно торує шлях до повноправного членства в Європейському Союзі, критично важливим є засвоєння передового досвіду держав-членів спільноти. Угорська практика впровадження спеціалізованих моделей стимулювання посадовців може слугувати дієвим орієнтиром для вітчизняних реформ. Адаптація науково обґрунтованої концепції Горвата та Холлоші-Вадаса до українських реалій дозволить суттєво інтенсифікувати роботу державного апарату, що не лише наблизить країну до європейських управлінських стандартів, а й зміцнить інституційну спроможність на шляху до євроінтеграції.

Своєю чергою, німецька правова система чітко диференціює корпус посадовців на чотири категорії - нижчу, середню, старшу та вищу, що охоплюють 16 кваліфікаційних рангів. Заміщення вакансій відбувається виключно на конкурсних засадах після успішного завершення випробувального терміну. Центральним елементом німецької мотиваційної моделі є послідовний кар'єрний ріст, що ґрунтується на безперервному підвищенні кваліфікації та поетапному просуванні службовими сходами. Це стимулює розвиток професійних компетенцій та підтримує високу зацікавленість персоналу в результатах праці, причому будь-які відступи від встановленої процедури потребують окремого погодження Федеральної комісії по кадрах. Процес кар'єрного поступу передбачає переведення фахівця на позицію з вищим рівнем оплати або до вищої посадової категорії, базуючись на його професійних якостях, стажі та вагомих особистих здобутках.

Система підготовки майбутніх управлінців у Німеччині має дворівневу структуру: перший етап забезпечує базову вищу освіту на рівні бакалаврату, а другий передбачає вузькопрофільну магістерську підготовку тривалістю два-три роки. Така спеціалізація орієнтована на забезпечення кадрами як федеральних, так і регіональних органів влади, включаючи виховання керівної ланки. Традиційно німецькі чиновники володіють фундаментальними

знаннями в галузі права та економіки, а спеціалізовані програми «Магістр публічного адміністрування» (МРА) пропонуються низкою провідних закладів. Особливістю навчання є його прикладний характер, де обов'язковою складовою є стажування в структурах державної влади [24].

Німеччина не створює ізольованих інституцій виключно для навчання держслужбовців, натомість робить ставку на концепцію навчання впродовж усього життя. Всі освітні цикли - від первинної підготовки до курсів перекваліфікації - тісно переплетені з механізмами кар'єрного зростання. Така інтегрованість гарантує постійну актуалізацію знань фахівців, що виступає потужним чинником внутрішньої мотивації та професійного самовдосконалення.

Фундамент німецької професійної бюрократії базується на непохитних засадах: довічному статусі служби, призначенні грошового забезпечення відповідно до посади, гарантованому державному соціальному захисті та нерозривному зв'язку між успішним навчанням і професійним ліфтом. Ці принципи формують стабільний простір, де службовці мають чіткі стимули для вдосконалення та продуктивної праці. Ключовим нормативним актом у цій сфері виступає Федеральний закон про службовців 1971 року, який визначає фінансове заохочення як пріоритетний інструмент впливу. Структура виплат чиновникам у Німеччині є багатокomпонентною і включає базовий оклад, виплати за територіальним принципом, дитячі субсидії, а також надбавки за стаж і ранг, що детально регламентується профільним законом про оплату праці [24]. Вся логіка просування по службі в Німеччині підпорядкована законодавчо закріпленим критеріям зростання компетентності та послідовного подолання ієрархічних рівнів, де будь-які винятки є прерогативою Федеральної кадрової комісії.

У польській моделі мотивації центральне місце посідає кореляція між обсягом виконаних завдань, їхньою якістю та рівнем винагороди. Фінансова архітектура державної служби Польщі охоплює основну зарплату, яка варіюється залежно від посади за шкалою, затвердженою керівником установи

згідно з урядовими розпорядженнями або щорічним бюджетом. Додатково передбачені виплати за багаторічну діяльність відповідно до трудового законодавства та спеціальні надбавки за здобуття почесного рангу заслуженого службовця [45].

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика досвіду країн ЄС у сфері мотивації
державних службовців**

Країна	Ключові особливості мотиваційної системи	Методи оцінки та заохочення
Франція	Поділ на класи (А, В, С, D) та корпуси; статус «кар'єрного урядовця» з гарантією зайнятості до пенсії.	Прозорі конкурси (зовнішні/внутрішні); просування за вислугу років та результати іспитів.
Німеччина	Принцип довічної служби; жорстка ієрархія (16 рангів); інтеграція навчання в кар'єрний ріст.	Система надбавок (територіальні, сімейні, за ранг); обов'язкове підвищення кваліфікації.
Швеція	Децентралізована та гнучка система; відмова від бюрократичної однорідності.	Індивідуальна оплата праці на основі щорічного оцінювання результатів діяльності.
Угорщина	Акцент на психологічній та фізичній безпеці праці; модель Горвата та Холлоші-Вадаса (PLS-SEM).	Врахування задоволеності роботою, соціального впливу та особистого покликання.
Мальта	Цифрова трансформація та е-урядування (платформа eHRM); інвестиції в цифрову грамотність.	Нагороди за інновації (Idea Management Platform); електронні програми навчання.
Польща	Чітка залежність оплати від якості та обсягу роботи; ранги заслужених службовців.	Шкала окладів згідно з бюджетом; надбавки за багаторічну працю та титули.
Румунія	Боротьба з плинністю кадрів через покращення психологічного клімату та стилю керівництва.	Надання автономії у роботі; значущість змісту завдань та фізичних умов праці.

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Зважаючи на вагому роль фінансових чинників, для України вкрай актуальним є реформування оплати праці через посилення диференціації окладів та врахування міри відповідальності керівників. Інтеграція досвіду Європейського Союзу є стратегічним кроком до євроінтеграції, оскільки впровадження принципів меритократії, прозорості та соціальних гарантій дозволить подолати такі хронічні проблеми, як низький рівень доходів чи

відсутність зрозумілих критеріїв оцінювання. Аналіз практик Франції, Мальти, Швеції, Румунії, Німеччини, Угорщини та Польщі підтверджує, що лише синтез матеріальних і нематеріальних чинників - від прозорих конкурсів до можливостей безперервного навчання - здатен забезпечити розвиток професійного державного апарату. Орієнтація на результативність, діджиталізація відбору та впровадження систем стажувань допоможуть сформувати в Україні нову генерацію службовців, що підвищить довіру суспільства до влади та стане фундаментом успішної трансформації держави. Подальше вивчення європейських мотиваційних механізмів залишається пріоритетним напрямом для розробки дорожньої карти реформування вітчизняної державної служби.

3.2 Напрями вдосконалення матеріальних та нематеріальних мотиваційних механізмів в Україні

Стабільність територіального поступу безпосередньо залежить від рівня інституційної міцності, де визначальним складником виступає продуктивність роботи органів місцевого самоврядування як головних модераторів розвитку громад. Одним із засадничих чинників, що гарантують належну організаційну та функціональну спроможність цих структур, є безперервне фахове вдосконалення та дієве стимулювання персоналу. В умовах динамічних суспільних трансформацій, підвищення очікувань населення щодо якості сервісу та потреби в адаптації до глобальних викликів, успішне публічне управління стає неможливим без залучення висококваліфікованих і внутрішньо зацікавлених спеціалістів.

Мотиваційний механізм слугує фундаментальним важелем, який не лише інтенсифікує трудову діяльність і формує лояльність до установи, а й мінімізує кадрові втрати, заохочуючи працівників до впровадження інноваційних методів у свою щоденну практику. У контексті українських реалій цей аспект набуває особливої значущості через прагнення громад стати

конкурентоспроможними та інтегрувати європейські принципи прозорості, відповідальності та клієнтоорієнтованості.

Ігнорування питань мотивації в муніципальному секторі загрожує падінням результативності праці, підривом суспільної довіри до владних інституцій та гальмуванням реформаторських процесів. Натомість виважена система стимулювання дозволяє не лише спрямовувати зусилля посадовців на реалізацію амбітних цілей, а й створювати гармонійну корпоративну культуру, що є запорукою життєздатності та гнучкості самоврядних органів перед викликами сьогодення. Глибинна сутність такої системи полягає в розробці та втіленні стратегії кадрового менеджменту, яка забезпечує продуктивність управлінського апарату та сприяє досягненню стратегічних орієнтирів соціально-економічного розвитку територій. Це втілюється у цілісній сукупності методологічних підходів та інструментів роботи з посадовими особами, гарантуючи якісне формування, розвиток і раціональне використання людського капіталу в публічній сфері [23].

Природа мотиваційного механізму в системі місцевого самоврядування розкривається через низку фундаментальних характеристик, серед яких особливе місце посідає системна цілісність. Вона передбачає, що загальна кадрова стратегія формує єдиний вектор управління людськими ресурсами на всіх етапах — від першочергового планування та рекрутингу до професійної підготовки, стимулювання та подальшого зростання фахівців. Не менш важливим є нормативно-правове підґрунтя, що спирається на розгалужену систему законодавчих та підзаконних актів, які регламентують порядок проходження служби, трудові відносини та процедури кадрового забезпечення. Важливою умовою ефективності є транспарентність, яка гарантує відкритість і підзвітність процесів відбору, ієрархічного просування та аудиту діяльності посадовців, базуючись на неупереджених критеріях та актуальних запитах громади. Крім того, система спрямована на організацію продуктивної праці, що передбачає створення оптимальних умов для самовдосконалення,

дотримання високих стандартів дисципліни та формування середовища, яке стимулює досягнення стратегічних показників органу влади.

Стратегічна спрямованість стимулювання персоналу в муніципальному секторі полягає у визначенні перспективних орієнтирів кадрової політики з огляду на трансформації суспільних настроїв, потреби електорату та загальносвітові тенденції. При розробці такої системи критично важливо закладати механізми адаптації до сучасних викликів, зокрема діджиталізації управлінських послуг, процесів децентралізації та вимог сталого розвитку, що охоплюють екологічні та безпекові аспекти.

Організаційна складова мотиваційної моделі зосереджена на глибокому аналізі та прогнозуванні ситуації на ринку праці для точного планування кадрових потреб. Це включає створення привабливих умов для залучення талановитих фахівців та їхньої довгострокової фіксації в апараті через налагоджені цикли адаптації, постійне навчання, ротацію та всебічний професійний розвиток особистості.

Соціальна складова мотиваційного механізму в системі муніципального управління зосереджена на гарантуванні всебічного соціального захисту персоналу та створенні умов, що сприяють продуктивній діяльності. Важливою умовою є безумовне дотримання трудових прав і соціальних гарантій фахівців, а також цілеспрямоване формування престижного іміджу муніципальної служби як високооплачуваної сфери, що відкриває широкі горизонти для особистісного та професійного самовдосконалення. Своєю чергою, етичний вектор стимулювання орієнтований на закріплення сталих нормативів поведінки посадовців, розвиток їхньої громадянської відповідальності та неухильне слідування принципам доброчесності, моралі та відкритості [39, с. 89-91].

Ключовим завданням системи мотивації є розбудова високопрофесійного кадрового корпусу через впровадження жорстких стандартів підготовки та використання конкурсних інструментів для залучення найталановитіших експертів. Це передбачає розвиток кадрового резерву,

систематичну організацію тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для адаптації працівників до технологічних інновацій, а також впровадження об'єктивного оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання персонального внеску кожного фахівця.

Супутніми завданнями системи виступають проектування гнучких моделей заохочення, що поєднують фінансові та нематеріальні чинники, і забезпечення рівних можливостей для інклюзивного кар'єрного поступу. Важливим аспектом є запобігання будь-яким проявам дискримінації під час призначення на посади та врахування гендерної специфіки разом із особливими потребами окремих категорій персоналу [55]. В українській практиці стимулювання службовців самоврядних органів традиційно комбінує пряму грошову винагороду, таку як посадові оклади та премії, із засобами нематеріального впливу, включаючи моральне заохочення, підтримку професійного зростання та піклування про психоемоційний комфорт і комфортність робочого середовища [53, с. 155-160].

Проте, зважаючи на актуальні тенденції вітчизняного ринку праці, саме матеріальне забезпечення залишається домінуючим фактором, що визначає здатність органів місцевого самоврядування залучати та утримувати компетентних фахівців. Гідна оплата праці виступає не лише формою винагороди, а й критичною передумовою для стабільного розвитку публічної служби та забезпечення населення якісними і доступними муніципальними послугами.

Слід підкреслити, що фінансове забезпечення у сфері державного менеджменту залишається на критично низькому рівні, програючи в конкуренції не лише стандартам країн Європейського Союзу, а й багатьом секторам вітчизняного ринку. Зокрема, протягом 2024 року середній показник місячного доходу в публічному управлінні зафіксовано на позначці 25321 грн при загальнонаціональному середньому значенні 19927 грн, що дозволило цій галузі посісти лише сьоме місце серед різних видів економічної активності. Попри зростання виплат на 23,6% порівняно з попереднім роком, така

динаміка лише відповідає середнім темпам по країні, не виправляючи загальної ситуації [54]. Важливо враховувати, що офіційна статистика оперує виключно задекларованими доходами, які є домінуючими для посадовців, тоді як у приватному секторі, за оцінками Міністерства економіки України, від третини до половини реальної оплати праці перебуває в тіньовому сегменті.

Спостерігається стійкий регрес конкурентоспроможності заробітків у публічному секторі, оскільки швидкість збільшення номінальної зарплати посадовців систематично поступається загальноукраїнським темпам росту доходів в інших індустріях. Як наслідок, привабливість професії та престижність державної служби невпинно падають, провокуючи міграцію найбільш компетентних кадрів до бізнесу, що негативно позначається на якості муніципального та державного адміністрування. Ця деструктивна тенденція сформувалася ще до 2022 року, що вказує на глибокі структурні проблеми, які не є виключно наслідком повномасштабної агресії, і це суттєво ускладнює перспективи швидкого відновлення матеріальних стимулів.

Паралельно з фінансовим чинником особливої ваги набувають інструменти нематеріального впливу, орієнтовані на розкриття внутрішнього потенціалу працівників та отримання емоційного задоволення від праці. До цієї категорії належать можливості для безперервного фахового навчання, прозорі перспективи ієрархічного поступу, публічне визнання професійних досягнень та реалізація індивідуальних прагнень через право на ініціативу та відповідальність. В умовах сучасних безпекових викликів, спричинених воєнним станом, до цього переліку також додається критична потреба у забезпеченні фізичної безпеки на робочому місці як одного з базових чинників лояльності службовців.

Суттєвим кроком на шляху до подолання низької конкурентоспроможності доходів у публічному секторі та виконання вимог європейської інтеграції стало ухвалення та підписання Президентом 3 червня 2025 року Закону № 4282-IX (законопроект № 8222). Цей нормативний акт, опублікований 4 червня 2025 року, запроваджує принципово нову модель

оплати праці державних службовців на базі класифікації посад. Основна мета реформи полягає у створенні прозорої та передбачуваної системи, де поняття «сім'я посад» та «рівень посад» дозволяють порівнювати рівень доходів чиновників із реальним ринком праці за конкретними професійними напрямками (фінанси, юриспруденція, HR), а не з усередненими показниками економіки. Запроваджена класифікація має поступово посилити позиції держави як конкурентного роботодавця, що безпосередньо корелює з європейським досвідом меритократичного відбору.

Згідно з новим законом, структура грошового забезпечення тепер чітко розподіляється на сталу та варіативну частини. Стала заробітна плата охоплює посадовий оклад, який з 1 січня 2026 року законодавчо не може бути меншим за 2,5 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що є вагомою гарантією соціального захисту. До цієї ж категорії відносяться надбавка за вислугу років, яка з 1 квітня 2025 року становить 2% за кожен рік стажу (але не більше 30% окладу), та надбавка за ранг. Примітно, що згідно з постановою КМУ № 667, яка набрала чинності 10 червня 2025 року, розміри виплат за ранги були актуалізовані та встановлені в діапазоні від 200 до 1000 грн. Варіативна частина, своєю чергою, обмежена чіткими лімітами задля запобігання зловживанням: місячна премія не може перевищувати 30% окладу, а квартальна - 90%, що стимулює орієнтацію на результат.

Окрім основної структури виплат, закон закріплює статус гарантованих державою компенсацій, таких як грошова допомога до щорічної відпустки в обсязі суми окладу з надбавками та матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Важливим аспектом адаптації системи до умов війни є можливість встановлення додаткових коригуючих коефіцієнтів для окремих територій на період дії воєнного стану та півроку після його завершення. Така трансформація системи оплати праці, що базується на єдиних підходах до планування фонду та обмеженні максимального розриву між керівними та рядовими посадами (не більше 15-кратного розміру з 2026 року), створює необхідне підґрунтя для підвищення престижу державної

служби. Це дозволяє нівелювати описані раніше негативні тенденції відтоку фахівців та забезпечити реальну відповідність української публічної служби європейським стандартам ефективності та професіоналізму.

Система нематеріального стимулювання в муніципальному управлінні охоплює широкий спектр інструментів, які доцільно класифікувати за трьома основними напрямками. Перша група включає стимули, безпосередньо інтегровані в робочий процес, такі як перспективи професійної самореалізації, горизонтальна ротація, адаптивні графіки роботи та розширення повноважень. Другий вектор охоплює соціальні чинники, що базуються на внутрішньокolleктивних комунікаціях та системі визнання, демонструючи фахівцеві його значущість для установи. Третя категорія представлена квазіматеріальними нефінансовими засобами, зокрема сімейними преференціями, символічними подарунками чи ваучерами, які формують стійку психологічну прив'язаність до організації та сприймаються як непряма форма винагороди.

Дослідження, проведене у межах міжнародного проєкту EU4PFM, підтвердило, що для якісної трансформації організаційної культури на рівні громад критично важливими є гнучкість робочого середовища, наявність надихаючого лідерства, спільне стратегічне бачення та делегування реальної відповідальності. Крім того, усвідомлення суспільної цінності власної праці та доступ до безперервної освіти виступають потужними внутрішніми двигунами для посадовців [72]. Ці висновки корелюють із результатами соціологічного моніторингу 2025 року, який виявив структуру актуальних запитів службовців щодо нематеріальної підтримки. Зокрема, найвищий попит спостерігається у сфері медичного страхування, яке вважають значущим 88% опитаних, та пільг на оплату комунальних послуг, важливих для 78% респондентів. Санаторно-курортне оздоровлення підтримують 82% фахівців, тоді як можливість безоплатного користування транспортом цінують 62% працівників. Водночас психологічна реабілітація та культурне дозвілля мають дещо меншу

пріоритетність, залишаючись актуальними приблизно для половини опитаних [44, с. 41-50].

Адаптація цих інструментів до нової системи оплати праці, запровадженої Законом № 4282-ІХ, дозволяє створити комплексний компенсаційний пакет. Поєднання гарантованої стабільної зарплати на основі класифікації посад із гнучкими соціальними бонусами та психологічною підтримкою є необхідною умовою для забезпечення інституційної стійкості органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та подальшого відновлення.

Таким чином, стимулювання персоналу в органах місцевого самоврядування виступає не просто механізмом активізації робочого процесу, а критичним фактором успішного завершення децентралізації, впровадження інноваційних рішень та зміцнення суспільної довіри до локальної влади. В умовах модернізації державного менеджменту та зростання запиту на прозорість і підзвітність, розбудова прогресивної мотиваційної системи стає обов'язковою передумовою інституційної міцності муніципальних органів. Це дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні плани розвитку територій, гарантуючи стійкість і гнучкість системи перед обличчям сучасних викликів. При цьому важливо підкреслити відсутність єдиного універсального шаблону кадрової політики, який би демонстрував ідеальну ефективність за будь-яких обставин. Кожна з існуючих моделей має унікальні риси, адаптовані до специфічного внутрішнього та зовнішнього контексту, що зумовлює необхідність ретельного вивчення різноманітних підходів для побудови такої системи, яка б поєднувала досягнення соціально-економічних показників із залученням та утриманням талановитих фахівців.

Формування оптимального балансу між фінансовими інструментами, що тепер базуються на новій класифікації посад згідно із Законом № 4282, та нематеріальними чинниками повинно спиратися на глибоке розуміння персональних запитів та інтересів співробітників. Акцент на створенні стимулів, що мають реальну цінність для кожного конкретного працівника,

дозволяє суттєво підвищити якість публічного сервісу. Впровадження таких дієвих механізмів забезпечує стабільну та продуктивну зайнятість експертів, створює гідне робоче середовище та гарантує справедливість у розподілі доходів. Окрім цього, такий комплексний підхід сприяє формуванню здорового мікроклімату в колективі, відкриває чіткі перспективи для фахового злету та налагоджує конструктивний діалог між керівною ланкою та підлеглими, що є ключем до довгострокового успіху самоврядних громад.

3.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації державних службовців в умовах пандемії та воєнного стану

Пандемія COVID-19 та запровадження воєнного стану в Україні суттєво змінили умови функціонування системи державного управління та характер професійної діяльності державних службовців. Зазначені кризові явища супроводжувалися зростанням психологічного навантаження, підвищеним рівнем невизначеності, ризиками для життя і здоров'я, а також необхідністю швидкої адаптації до дистанційних та гібридних форматів роботи. У таких умовах традиційні мотиваційні механізми виявилися недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у розробці нових, адаптивних та людиноцентричних підходів до мотивації персоналу державної служби.

Державні службовці в період пандемії та воєнного стану виконують свої обов'язки в умовах постійного стресу, обмежених ресурсів, емоційного вигорання та підвищеної відповідальності за прийняття управлінських рішень. Тому ефективна мотивація в таких обставинах має виходити за межі виключно матеріального стимулювання та включати комплекс заходів соціальної, психологічної, організаційної та моральної підтримки.

В умовах глобальних криз, спричинених пандемією та повномасштабним воєнним станом, парадигма мотивації в публічному секторі зазнає фундаментальної трансформації, де на перший план виходять принципи адаптивності, фізичної безпеки та глибокої соціальної відповідальності.

Традиційні методи стимулювання, які історично зосереджувалися на грошовій винагороді та жорсткій ієрархічній звітності, сьогодні виявляються недостатніми без інтеграції людиноцентричних механізмів, спрямованих на плекання ментального добробуту та психологічної стійкості кадрів. Роль держави як роботодавця в такий складний період полягає у створенні атмосфери абсолютної довіри та захищеності, де кожен працівник відчуває, що його життя та емоційний стан є пріоритетом для інституції.

Екстремальні умови існування країни актуалізують внутрішні мотиваційні драйвери, що коріняться в глибокому усвідомленні суспільної важливості кожного управлінського рішення та відчутті власної ролі у збереженні державної життєздатності. Службовець сьогодні діє не просто як виконавець функцій, а як гарант підтримки населення, що надає його праці особливого ціннісного забарвлення. Проте варто розуміти, що альтруїзм та патріотичне піднесення є вичерпними ресурсами, тому без системної підтримки з боку менеджменту, яка включає емпатичне керівництво та належне технічне забезпечення, навіть найбільш віддані фахівці опиняються під загрозою емоційного виснаження. Державна служба повинна стати не просто місцем виконання обов'язків, а гнучким інституційним середовищем, де оперативне реагування на особисті виклики підлеглого, забезпечення віддаленого формату роботи за потреби та постійна комунікація з лідером запобігають професійній апатії, зберігаючи високу ефективність адміністрування у найкритичніші моменти.

Трансформація системи мотивації в умовах глобальної нестабільності та воєнної агресії вимагає від держави рішучого переходу від декларативних намірів до створення реальних, відчутних механізмів фінансової та соціальної підтримки персоналу. Пріоритетним вектором такої модернізації є глибока адаптація матеріального стимулювання до екстремальних навантажень, які стали щоденною реальністю для більшості державних службовців. Традиційні премії, що часто залежали від суб'єктивного ставлення керівника або наявності економії фонду оплати праці, у кризовий період втрачають свою

мотивуючу силу. Натомість виникає гостра потреба у впровадженні законодавчо закріплених спеціальних надбавок за роботу в зонах підвищеного ризику, на прифронтових територіях або в умовах надзвичайних ситуацій. Такі виплати повинні мати стабільний, гарантований характер, що дозволить службовцю відчувати фінансову опору та справедливу оцінку власної самовідданості незалежно від адміністративних чинників всередині установи. Це не просто питання економічної підтримки, а стратегічний крок до розбудови довіри між апаратом управління та державою як інституційним роботодавцем, що визнає екстремальний характер праці своїх фахівців.

Паралельно з прямими виплатами, фундаментального значення набуває створення комплексної системи страхового захисту, яка б виходила за межі стандартного пакету медичних послуг. У ситуації, коли державний службовець стає ціллю для ворожих атак або виконує обов'язки під загрозою обстрілів, держава має взяти на себе відповідальність не лише за його життя, а й за добробут його родини. Запровадження спеціалізованого державного або корпоративного страхування життя і здоров'я на випадок поранення, інвалідності або загибелі внаслідок воєнних дій є критичною умовою збереження кадрового ядра. Такий механізм повинен передбачати солідні компенсаторні виплати та соціальний супровід для членів сімей, що нівелює відчуття незахищеності та дозволяє фахівцю зосередитися на служінні державі, знаючи, що найближчі люди мають надійний фінансовий тил. Розширення соціальних гарантій на близьких родичів службовця є потужним інструментом лояльності, який демонструє високу цінність людського капіталу в очах вищого політичного керівництва.

Не менш гострим залишається питання фінансової стабілізації тих працівників, чиє життя було зруйноване внаслідок бойових дій. Велика кількість державних службовців сьогодні мають статус внутрішньо переміщених осіб або втратили майно внаслідок обстрілів. У таких умовах утримання фахівця на посаді стає неможливим без цільової житлової підтримки. Держава має запропонувати дієві інструменти компенсації витрат

на оренду житла, розробку спеціальних програм пільгового іпотечного кредитування з низькою відсотковою ставкою або надання тимчасового службового житла в безпечних регіонах. Це дозволить зберегти професійну тяглість та запобігти відтоку досвідчених кадрів за кордон або у приватний сектор, де умови проживання можуть бути кращими. Житлова стабільність є базовим рівнем потреб, без задоволення якого будь-які інші методи нематеріальної мотивації виявляються малоефективними.

Для більш наочного розуміння структури оновленої системи мотивації, доцільно порівняти традиційні інструменти з тими інноваційними рішеннями, які диктує вимога часу та особливий статус державної служби в період війни.

Таблиця 3.2

Порівняльна структура інструментів мотивації в мирний та воєнний час

Напрямок стимулювання	Стандартні інструменти (мирний час)	Антикризові інструменти (воєнний стан)
Оплата праці	Посадовий оклад, премія за результатами КРІ, надбавка за ранг.	Гарантовані «бойові» виплати, надбавки за роботу в зоні ризику, фіксовані кризові коефіцієнти.
Соціальний захист	Загальне медичне страхування, оплачувана відпустка.	Повне страхування життя і здоров'я (включно з родиною), реабілітаційний пакет після поранень.
Житлова політика	Черга на житло (довгострокова), компенсація відряджень.	Пряма компенсація оренди для ВПО, доступ до пільгової іпотеки «Оселя» за спрощеною процедурою.
Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, тренінги з управління.	Навчання з надання першої допомоги, курси психологічної стійкості, управління в умовах хаосу.
Нематеріальні стимули	Грамоти, почесні звання, публічне визнання.	Гарантія збереження місця при мобілізації, статус учасника відновлення, психологічний супровід.

Осмислення цих аспектів веде до розуміння, що ефективна мотивація в сучасній Україні - це не лише про гроші, а про комплексну екосистему підтримки, де матеріальні виплати гармонійно поєднані з гарантіями фізичної та побутової стабільності. Такий підхід забезпечує інституційну спроможність органів влади навіть під час пікових навантажень, оскільки службовець, забезпечений житлом та страховим захистом, демонструє значно вищий рівень

стресостійкості та готовності до виконання складних завдань. Впровадження цих заходів на рівні державної стратегії дозволить не лише подолати поточну кадровий дефіцит, а й закласти підвалини для формування нової еліти державного управління, загартованої кризою та відданої цінностям суспільного блага.

Нематеріальна мотивація в сучасних реаліях пандемічних обмежень та воєнного стану трансформувалася з допоміжного інструменту в стратегічний фундамент життєздатності державного апарату. У періоди граничного напруження, коли фінансові ресурси обмежені, а психологічний тиск на кожну особистість зростає експоненційно, саме нематеріальні чинники стають запобіжником проти масового професійного вигорання та кадрової деградації. Психологічне благополуччя державних службовців перестає бути їхньою приватною справою, оскільки від емоційної стійкості управлінця залежить якість надання публічних послуг та швидкість прийняття критичних рішень у кризових ситуаціях.

Одним із найбільш дієвих та перспективних напрямів у цій сфері є фізична трансформація робочого простору через створення спеціалізованих зон психологічного розвантаження та кімнат відпочинку безпосередньо в адміністративних будівлях. Такі простори не є надмірністю; це необхідна інфраструктура для відновлення ментального ресурсу. Обладнання цих кімнат ергономічними меблями, елементами сенсорного впливу (м'яким освітленням, звуками природи), засобами для медитації та релаксації дозволяє службовцю на 15–20 хвилин повністю абстрагуватися від кризового порядку денного. Навіть такі короткі інтервали «інформаційного детоксу» суттєво знижують рівень кортизолу в крові, покращують когнітивні здібності та запобігають помилкам, спричиненим втому. Окрім комфорту, такі зони мають бути наповнені практичними матеріалами: пам'ятками з дихальних вправ, порадами щодо стабілізації емоційного стану та контактами гарячих ліній психологічної допомоги.

Проте облаштування простору - це лише зовнішня частина реформи. Значно важливішою є інституціоналізація системи професійної психологічної підтримки. У розвинених демократіях ментальне здоров'я службовця захищене на рівні з трудовим правом, і Україні доцільно перейняти цей підхід, зробивши психологічний супровід обов'язковим елементом HR-менеджменту. Це передбачає не лише доступ до індивідуальних консультацій, а й проведення регулярних групових тренінгів, де фахівці навчаються технік кризового реагування, емоційної саморегуляції та управління конфліктами в стресовому середовищі. Особливо актуальним є впровадження програм «рівний рівному», де самі працівники отримують базові навички надання першої психологічної допомоги колегам.

Важливим аспектом є подолання стигматизації звернення до психолога в державному секторі. Керівництво органів влади має транслювати культуру, де турбота про власний стан сприймається як ознака професійної відповідальності, а не слабкості. Інтеграція таких практик у щоденну діяльність дозволяє сформувати «емоційний імунітет» організації, що є ключовим для сталого функціонування держави в умовах тривалих викликів.

Таблиця 3.3

Структура нематеріальних стимулів у кризовий період

Напрямок підтримки	Конкретні інструменти впровадження	Очікуваний ефект для організації
Організація простору	Кімнати сенсорного розвантаження, кава-поінти для неформального спілкування.	Зниження рівня стресу, профілактика фізичної втоми.
Професійна підтримка	Штатний психолог, контракти з онлайн-платформами ментальної допомоги.	Швидке відновлення працездатності після стресових подій.
Групова динаміка	Тренінги з командної стійкості, дебрифінги після завершення складних проєктів.	Підвищення довіри в колективі, запобігання конфліктам.
Гнучкість та автономія	Віддалена робота, асинхронний графік, право на «день для ментального здоров'я».	Кращий баланс між роботою та особистим життям, лояльність.

Продовження таблиці 3.3

Визнання та сенс	Публікація історій успіху службовців, подяки за внесок у перемогу/відновлення.	Посилення внутрішньої мотивації та почуття соціальної значущості.
------------------	--	---

Розширення цієї системи також потребує впровадження програм цифрового добробуту, адже в умовах війни державні службовці часто перебувають на зв'язку 24/7. Встановлення правил «цифрової тиші» у позаробочий час (якщо це не стосується екстрених ситуацій) та заохочення до повноцінних відпусток є необхідними заходами для збереження людського потенціалу на довгій дистанції. Лише комплексне поєднання ергономіки робочого місця, професійної психологічної допомоги та гуманної корпоративної культури дозволить українській державній службі не просто вистояти, а стати взірцем сучасної, стійкої та людиноцентричної системи управління.

Організаційні трансформації, що базуються на принципах гнучкості та гуманізації, у період глобальних потрясінь перетворюються на потужний інструмент стабілізації кадрового потенціалу. Впровадження дистанційних та гібридних форматів діяльності дозволяє державним службовцям не лише ефективно виконувати свої повноваження, а й забезпечувати базові потреби у безпеці та підтримці сімейного благополуччя. Розвиток гнучких графіків праці, можливість використання короткострокових адаптаційних пауз для ментального відновлення та механізми оперативного перерозподілу обов'язків для співробітників, які опинилися в епіцентрі травматичних подій, формують якісно новий рівень довіри до державного органу як відповідального роботодавця. Такі інновації нівелюють страх перед непередбачуваними обставинами та дозволяють фахівцям зберігати високу продуктивність протягом тривалого часу.

Паралельно з організаційною гнучкістю, особливої ваги набуває соціальний вектор мотивації, що виходить за межі суто службових відносин.

Держава, яка інвестує в підтримку родин своїх працівників через програми дитячого оздоровлення, освітні преференції або розширену інформаційну підтримку щодо соціальних пільг, створює навколо службовця захисну екосистему. Коли фахівець усвідомлює, що його професійна самовідданість конвертується в безпеку та розвиток його близьких, рівень його лояльності та внутрішньої відданості інституції зростає експоненційно, перетворюючи формальну роботу на усвідомлену місію.

У цьому процесі визначальна роль належить лідерському корпусу, оскільки саме від стилю керівництва залежить емоційний клімат у колективі. Сучасний керівник у публічному секторі має володіти високим рівнем емпатії, вміти вибудовувати відкриті комунікаційні канали та вчасно ідентифікувати ознаки емоційного виснаження у підлеглих. Ефективне лідерство в кризові часи - це не лише контроль за виконанням директив, а передусім здатність до щирого діалогу, врахування індивідуальної вразливості та надання своєчасної підтримки. Регулярна практика зворотного зв'язку, особисті бесіди, орієнтовані на психологічний стан, а також публічне визнання професійних досягнень навіть за умов тотального дефіциту ресурсів, стають тими нематеріальними стимулами, що зміцнюють почуття власної значущості кожного працівника.

Фундаментом такої взаємодії має стати оновлена корпоративна культура, де турбота про ментальне здоров'я визнається найвищою корпоративною цінністю. У такому середовищі звернення за професійною психологічною допомогою перестає бути стигматизованою дією, а навпаки - сприймається як ознака високої професійної зрілості та відповідального ставлення до власних ресурсів. Формування культури взаємодопомоги та етичної солідарності дозволяє державній службі перетворитися на стійку спільноту, здатну не лише витримувати колосальні навантаження, а й демонструвати зразки гуманного та ефективного управління навіть у найбільш турбулентні часи.

Беручи до уваги екстремальний характер психоемоційного тиску, під яким перебувають державні службовці в умовах тривалої пандемії та

повномасштабного воєнного стану, постає гостра необхідність у впровадженні цілісної та системної архітектури психологічного супроводу персоналу. Така система не може обмежуватися лише точковим реагуванням на кризи, що вже відбулися; вона має бути органічно вплетена в загальну канву кадрового менеджменту як превентивний механізм захисту людського капіталу. Фундаментом цієї стратегії є створення всередині державних інституцій автономних служб психологічної підтримки або введення посад штатних психологів, які фокусуватимуться виключно на ментальному здоров'ї колективу. Спектр їхньої діяльності має бути максимально широким: від персональних сесій та регулярного діагностування індикаторів емоційного виснаження до консультування топменеджменту щодо раціонального розподілу завдань, аби запобігти перевантаженню найбільш залучених фахівців.

Особливо перспективним напрямом розвитку інституційної стійкості є розробка та впровадження спеціалізованих програм адаптації. Вони мають бути орієнтовані як на новопризначених службовців, котрі входять у систему в період турбулентності, так і на тих працівників, які повертаються до виконання обов'язків після травматичного досвіду, зокрема мешканців деокупованих територій чи осіб, що зазнали втрат. Такі програми мають містити інтенсивні практикуми з розвитку емоційної резильєнтності, технік глибокої саморегуляції та управління гострими тривожними станами, що дозволить фахівцям швидше відновлювати працездатність без шкоди для власної психіки.

Важливою складовою оновленої корпоративної етики мають стати регулярні групові заходи, зокрема групи взаємопідтримки, що проходять під наглядом професійних фасилітаторів. У такому безпечному середовищі службовці отримують легітимну можливість вербалізувати власні переживання, що критично важливо для подолання відчуття професійної ізоляції та деперсоналізації, які часто супроводжують роботу в умовах війни. Крім того, сучасні умови вимагають активного залучення цифрових інновацій,

як-от мобільних застосунків для моніторингу настрою, онлайн-платформ з освітнім контентом про ментальну гігієну та сервісів цілодобових дистанційних консультацій. Це забезпечує безперервність допомоги навіть для тих працівників, які виконують обов'язки віддалено або перебувають у зонах з обмеженою мобільністю.

Ефективність такої екосистеми підтримки має постійно перевірятися через регулярний анонімний моніторинг психоемоційного фону. Дані скринінгових досліджень повинні стати базою для коригування всієї мотиваційної політики органу влади, дозволяючи вчасно виявляти «точки напруги» та адаптувати навантаження до реальних можливостей людей.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що лише такий комплексний підхід, який гармонійно поєднує оновлені матеріальні стимули (відповідно до Закону №4282), розширені страхові гарантії, гнучкі формати праці та гуманістичне лідерство, здатен забезпечити життєздатність державної служби. Реалізація цих рекомендацій дозволить не просто втримати кадри, а перетворити державний апарат на стійку, сучасну та соціально відповідальну систему, здатну не лише протистояти викликам сучасності, а й стати фундаментом для майбутнього успішного відновлення України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного магістерського дослідження досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені у вступі завдання, що дозволило комплексно проаналізувати мотивацію державних службовців в умовах пандемії COVID-19 та збройної агресії російської федерації проти України, а також обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Розкрито теоретичні основи мотивації та визначено її роль у системі державної служби. Встановлено, що мотивація є ключовим управлінським інструментом, який безпосередньо впливає на ефективність виконання службових обов'язків, рівень професіоналізму, відповідальності та стійкості державних службовців до зовнішніх викликів. У системі публічного управління мотивація виконує стимулюючу, регулюючу, соціальну та адаптивну функції, забезпечуючи стабільність діяльності органів влади навіть в умовах криз.

Узагальнено класичні та сучасні теорії мотивації персоналу та визначено можливості їх застосування у сфері публічного управління. Доведено, що теорії потреб (А. Маслоу), двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, а також сучасні компетентнісні та процесуальні підходи можуть бути адаптовані до умов державної служби. Їх поєднання дозволяє сформулювати комплексну систему мотивації, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники, особливо в умовах підвищеної нестабільності.

Досліджено вплив пандемії COVID-19 на умови праці, психологічний стан та мотивацію державних службовців. Встановлено, що пандемія спричинила зростання навантаження, зміну форматів роботи, підвищення рівня стресу та емоційного вигорання. Водночас позитивний вплив мали впровадження дистанційної роботи, цифрових інструментів управління та

нових форм професійного навчання, що частково компенсувало негативні наслідки кризи.

Виявлено специфіку мотиваційних чинників у період збройної агресії проти України. Доведено, що в умовах воєнного стану ключового значення набувають нематеріальні мотиватори, зокрема почуття соціальної значущості праці, професійного обов'язку, патріотизму, підтримки з боку керівництва та колективу. Разом з тим недостатній рівень матеріального забезпечення, загрози безпеці та нестача психологічної підтримки суттєво знижують мотивацію персоналу.

Проаналізовано практики мотивації державних службовців на прикладі Дніпропетровської області. Результати дослідження засвідчили наявність системних проблем у сфері мотивації, зокрема невідповідність між обсягом завдань і рівнем винагороди, обмежені можливості соціального захисту та недостатній розвиток програм психологічної підтримки. Водночас виявлено позитивні практики, пов'язані з дистанційною роботою, професійним навчанням і моральним заохоченням, що підтверджує доцільність комплексного підходу до мотивації.

Вивчено європейський досвід управління мотивацією персоналу публічного сектору в умовах криз. Встановлено, що ефективні мотиваційні моделі ґрунтуються на поєднанні конкурентної оплати праці, гнучкої організації роботи, системної психологічної підтримки, розвитку професійних компетенцій та нематеріального визнання результатів діяльності. Особлива увага приділяється безпеці працівників і членів їхніх родин, що є актуальним для українських реалій.

Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. Запропоновано заходи з підвищення матеріального забезпечення, розвитку соціального страхування, впровадження програм психологічної підтримки, розширення нематеріальних форм заохочення, гнучких форматів

організації праці та підвищення управлінської ролі керівників у підтримці персоналу.

Таким чином, результати магістерського дослідження підтверджують, що ефективна система мотивації державних службовців є необхідною умовою стабільного функціонування публічного управління в умовах криз. Комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійної стійкості, залученості та ефективності державних службовців, зміцненню кадрового потенціалу державної служби та забезпеченню ефективного виконання державою своїх функцій у сучасних складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2023. № 6. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/11>.
2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
3. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 284–313.
4. Андрійко О. Ф. *Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу»*. Розділ 1: Загальні положення. Київ, 2017. С. 27.
5. Афанасьєва В. Д. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах COVID-19. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*. 2022. С. 401–403.
6. Багмета М. О. *Організація державної служби в Україні: теорія та практика*. Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2007. С. 237.
7. Баннікова К. *Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній*: монографія. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с.
8. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 17.12.2025).

9. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_8 (дата звернення: 17.12.2025).
10. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2022. № 2(76). DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>.
11. Ботвінов Р. Г. Спеціалізована державна служба: ідентифікація поняття. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2(29). С. 130–136.
12. Василенко Н. В., Матохнюк О. Д. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>.
13. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.
14. Відділ з питань сім'ї, молоді та спорту Павлоградської міської ради. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/25973726> (дата звернення: 10.11.2025).
15. Гаврилюк В. О. Трудова мотивація у системі управління державними органами. *Управління розвитком*. 2018. № 2. С. 45–60.
16. Гапеева О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5 (дата звернення: 17.12.2025).

17. Герасименко О. В., Лазорко Л. П., Калагурка С. Т. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 128–133.
18. Голос України. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. URL: <https://www.golos.com.ua/article/384435> (дата звернення: 17.12.2025).
19. Гончарук В. В. *Сучасні методи мотивації держслужбовців*. Одеса: Публічне управління, 2017. С. 78–95.
20. Гончарук Н., Артеменко Н. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 48–54.
21. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11.
22. Грабченко А. І., Федорович В. О., Гаращенко Я. М. *Методи наукових досліджень*: Навч. посібник. Харків: НТУ "ХПІ", 2009. 142 с.
23. Грідін В. О. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608>.
24. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. Львів, 2004/2005. Вип. 6/7. С. 442–449.
25. Гуляс І. А. *Психологія мотивації та цілепокладання в організації*: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.
26. Дебет-Кредит. Нова система оплати праці для держслужбовців: закон діє з 4 червня!. URL: <https://news.dtki.ua/labor/compensation/99736-nova->

sistema-oplati-praci-dlia-derzsluzbovciv-zakon-dije-z-4-cervnia (дата звернення: 17.12.2025).

27. Державна служба статистики України. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності. URL: www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm (дата звернення: 17.12.2025).

28. Дзівінчук Д. І. *Психологія управління: практикум*. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 244 с.

29. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_1_12 (дата звернення: 17.12.2025).

30. Зінов'єв П. В. Механізми підвищення трудової мотивації у державних органах. *Управлінська діяльність: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 22–37.

31. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко та ін. Харків: ХарПІ НАДУ, 2008. 304 с.

32. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 136–144. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/8989/9036> (дата звернення: 17.12.2025).

33. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46–52.

34. Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 89–94.

35. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>.
36. Круп'як Л. Б. *Організація діяльності державного службовця*: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.
37. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1503> (дата звернення: 17.12.2025).
38. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2020. № 4 (70). URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
39. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. 2020. № 2. С. 87–108.
40. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотиваційні особливості професійної діяльності у системі державної служби. *Психологічні перспективи*. 2011. Вип. 17. С. 48–56.
41. Масик-Бесова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2024. № 1. С. 122–126. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21>.
42. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>.
43. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних

керівників-лідерів. *European vector of economic development*. 2023. № 2. С. 84–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_2_9 (дата звернення: 17.12.2025).

44. НАДС. *Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування*. 2024. 59 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%D0%92%D0%A1_2024%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf (дата звернення: 17.12.2025).

45. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем): досвід Республіки Польща. *Збірник наукових праць НАДУ*. Київ, 2004. Вип. 1. С. 99.

46. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16>.

47. Панов І. В. Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2023. № 2(46). С. 203–214. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214>.

48. Павлюк Т. М. Структурні характеристики мотивації професійної діяльності працівників органів виконавчої влади. *Проблеми сучасної психології*. 2012. Вип. 17. С. 408–418.

49. Петренко І. В. *Сучасні методи мотивації державних службовців*. Львів: Адміністрування та управління, 2019. С. 45–60.

50. Полтавський В. В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2001. Вип. 1, ч. 6. С. 45.

51. Попович В., Новак Т., Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 223–245. DOI: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302252/294284>.

52. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 18.05.2024).
53. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. *Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: монографія*. Київ: Каравелла, 2019. 293 с.
54. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 17.12.2025).
55. Серьогін С. М. та ін. *Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
56. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. № 5. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>.
57. Тимошенко О. В. *Мотиваційні механізми в системі державного управління*. Вінниця: Державне управління, 2018. С. 140–155.
58. Токарев Є. Схема посадових окладів держслужбовців 2024 (проект). *Бухгалтер.com.ua*. URL: <https://bukhgalter.com.ua/news/derzhavna-sluzhba/shema-posadovih-okladiv-derzhsluzhbovtsiv-2024-proekt/> (дата звернення: 17.12.2025).
59. Федоренко Д. І. *Професійна мотивація та її роль в державному управлінні*. Суми: Управління розвитком, 2019. С. 160–175.
60. Чабаров В. О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
61. Чурсінов О. А. Компаративний аналіз мотиваційної системи держслужбовців Швеції та України. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 316–325.

62. Чурсінов О. А. Мотиваційна система державних службовців Франції як зразок для її реформування в Україні. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. (Париж, 20 вересня 2024 р.). Париж-Вінниця, 2024. С. 52–54.
63. Шаповалова А. М., Новаленко Я. В. Ефективність роботи державних інституцій України з початку та під час агресії рф. *International scientific innovations in human life*: 13th Int. conf. Manchester, 2022. С. 377–384.
64. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.
65. Шевченко І. П. *Мотиваційні стратегії в управлінні персоналом державних органів*. Київ: Управління людськими ресурсами, 2018. С. 200–215.
66. Шевченко С. О., Трещов М. М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 204–2016.
67. Arjen van Witteloostuijn, Marc Esteve, George Boyne. Public Sector Motivation ad fonts: Personality Traits as Antecedents of the Motivation to Serve the Public Interest. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. Vol. 27, Is. 1. P. 20–35. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muw027>.
68. Brewer G. A., Seldon S. C. Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1998. № 3. P. 413–439.
69. Camilleri Cortis A. *The why of working within Malta public service: understanding motivation and loyalty* (Bachelor's dissertation). 2022. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/110868> (дата звернення: 17.12.2025).
70. Ciobanu A., Androniceanu A. Civil servants motivation and work performance in Romanian public institutions. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 30. P. 164–174.

71. Dølvik J. E., Marginson P. Cross-sectoral coordination and regulation of wage determination in northern Europe. *European Journal of Industrial Relations*. 2018. Vol. 24, № 4. pp. 409–425.
72. EU4PFM. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk> (дата звернення: 17.12.2025).
73. Hollósy-Vadász G. Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. *AARMS*. 2018. Vol. 17, № 1. P. 23–30.
74. Horváth Zs. A közzolgálati motiváció (PSM) magyar mintára adaptált modelljének a felülvizsgálat. *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*. 2019. № 1. P. 130–149.
75. Izha M., Kurnosenko L. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 19. P. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.
76. Kim S., Vandenabeele W. A Strategy for Building Public Service Motivation Research Inter-nationally. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70. No. 5. P. 701–709.
77. Kim S. et al. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2013. Vol. 23, Is. 1. P. 79–102. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>.
78. Labrie Y. Work Organization in the Public Sector: The Swedish Example. *Economic Note*. 2012. URL: https://www.iedm.org/files/note1312_en.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
79. Lohvynskyi G. V. *Limited criminal jurisdiction in international practice*. Odesa: Helvetika, 2019. P. 47–49.
80. Malta - Digital Education Strategy 2024–2030. URL: <https://digitalskills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/maltadigital-education-strategy-2024-2030> (дата звернення: 17.12.2025).

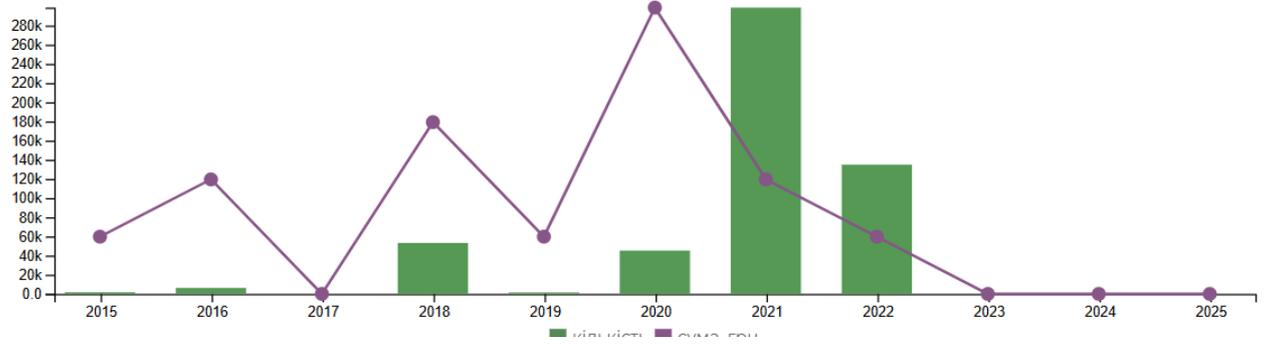
81. McClelland D. C. How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*. 1985. № 40 (7). P. 812–825.
82. Oswick C., Grant D. Personnel management in the public sector: Power, roles and relationships. *Personnel Review*. 1996. Vol. 25 No. 2, pp. 4–18.
83. Public Service Institute Malta (Official Website). URL: <https://publicserviceinstitute.gov.mt> (дата звернення: 17.12.2025).
84. Public Service of Malta - Excellence Awards. URL: <https://publicservice.gov.mt/excellence-awards> (дата звернення: 17.12.2025).
85. Rainey H. G. Public Agencies and Private Firms: Incentives, Goals, and Individual Roles. *Administration and Society*. 1983. № 15. P. 207–242.
86. Ritz A., Brewer G. A. Does societal culture affect Public Service Motivation? *International Public Management Journal*. 2013. № 16. P. 224–251.
87. Salaman G., Storey J., Billsberry J. *Strategic human resource management: defining the field*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/42789169> (дата звернення: 17.12.2025).
88. Smokova L., Zhylin M., Puzanova A. Factors and causes of migration processes of Ukrainians; gender aspect. *Balkan Social Science Review*. 2023. Vol. 22. P. 251–271.
89. Vandenaabeele W. Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*. 2008. Vol. 86. No. 4. P. 1089–1105.
90. Wright B. E., Hassan S., Christensen R. K. Job choice and performance: revisiting core assumptions about public service motivation. *International Public Management Journal*. 2017. Vol. 20. №. 1. P. 108–131.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сума виплат: 20.84 млн грн	Кількість виплат: 5 009	Отримано коштів: 541.5 тис. грн	Кількість транзакцій: 15
--------------------------------------	-----------------------------------	---	------------------------------------

Одержувач Платник **Всі роки** 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025



Інформація з ЄДР:

Інформація з ЄДР станом на 09.11.2025

Повний функціонал системи та актуальні дані доступні у тарифі Повний доступ

[Ознайомитись з тарифами](#)

ЄДРПОУ:	25973726
Назва:	ВІДДІЛ З ПИТАНЬ СІМ'Ї, МОЛОДІ ТА СПОРТУ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
Організаційна форма:	Орган місцевого самоврядування
Адреса:	51400, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА область, місто ПАВЛОГРАД, <small>Запис в ЄДР: 51400, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА область, місто ПАВЛОГРАД,</small>
Стан:	✓ Зареєстровано
Дата реєстрації:	05.03.2001 (24 роки 8 місяців) <small>Номер запису: 12321200000000620</small>
Уповноважені особи:	Лагно Дмитро Олександрович - підписант <small>(представник)</small>
Засновники:	ПАВЛОГРАДСЬКА МІСЬКА РАДА / #33892721 <small>(показати оригінали записів)</small>
П правонаступництво:	1 запис
Види діяльності:	84.12 Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування

ЗАКОН УКРАЇНИ**"ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ДЕЯКИХ ЗАКОНІВ УКРАЇНИ
ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЄДИНИХ ПІДХОДІВ В ОПЛАТІ
ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ
КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД" (№ 8222)****МЕТА**

- ✓ Запровадження прозорої та зрозумілої системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад;
- ✓ Посилення ролі посадового окладу;
- ✓ Впровадження системи грейдів;
- ✓ Припинення необґрунтованих стимулюючих виплат.

КРИТЕРІЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД**Сім'я посад**

посади державної служби,
об'єднані спільними
функціональними напрямками
діяльності

Рівень посад

ознака, що відображає якісні
відмінності у характеристиках
складності та відповідальності роботи
на певному рівні службової діяльності
на посадах державної служби

Юрисдикція і тип державного органу

визначена законодавством сукупність повноважень державного органу,
діяльність якого поширюється на окремі частини або на всю територію України

ЗАКОН УКРАЇНИ



**"ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ДЕЯКИХ ЗАКОНІВ УКРАЇНИ
ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЄДИНИХ ПІДХОДІВ В ОПЛАТІ
ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ
КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД" (№ 8222)**

СКЛАДОВІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**70%****СТАЛА
ЗАРОБІТНА
ПЛАТА**

- ✓ **Посадовий оклад**
(з 01 січня 2026 року мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби не може становити менше 2,5 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб)
- ✓ **Надбавка за вислугу років**
(2 відсотки посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відсотків посадового окладу) – з 01.04.2025
- ✓ **Надбавка за ранг**
(визначається КМУ під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби) – у 2025 році передбачається, що розміри залишаться незмінними

- ✓ **Місячна премія**
(не може перевищувати 30 відсотків розміру посадового окладу за фактично відпрацьований час протягом місяця)
- ✓ **Квартальна премія**
(не може перевищувати 90 відсотків розміру посадового окладу державного службовця за фактично відпрацьований час протягом кварталу)
- ✓ **Премія за результатами щорічного оцінювання**

30%**ВАРІАТИВНА
ЗАРОБІТНА
ПЛАТА**

ЗАКОН УКРАЇНИ 

НАДС 

“ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ДЕЯКИХ ЗАКОНІВ УКРАЇНИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЄДИНИХ ПІДХОДІВ В ОПЛАТІ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД” (№ 8222)

ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ, ПЕРЕДБАЧЕНІ ЗАКОНОМ

ГРОШОВА ДОПОМОГА 

виплачується з настанням щорічної відпустки у розмірі суми посадового окладу, надбавки за вислугу років та надбавки за ранг державного службовця

МАТЕРІАЛЬНА ДОПОМОГА 

виплачується для вирішення соціально-побутових питань

ДОДАТКОВІ КОРИГУЮЧІ КОЕФІЦІЄНТИ 

можуть встановлюватись на період дії воєнного стану та протягом 6 місяців з дня його припинення з урахуванням особливостей адміністративно-територіальних одиниць

 З 01.04.25 ці складові оплати праці державного службовця визнаються саме гарантованими державою виплатами незалежно від їхньої зарплати

СХЕМА
посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад,
юрисдикції та типів державних органів у 2024 році

Ураховано за тип державного органу — 1.1

Сл.к. 1	Група 1		Група 2		Група 3		Група 4		Група 5		Група 6		Група 7		Група 8		Група 9		Група 10		Група 11		Група 12		Група 13		Група 14		Група 15	
	рівень посади	коштовий оклад																												
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
21																														
22																														
23																														
24																														
25																														
26																														
27																														

Ураховано за тип державного органу — 1.2

Сл.к. 1	Група 1		Група 2		Група 3		Група 4		Група 5		Група 6		Група 7		Група 8		Група 9		Група 10		Група 11		Група 12		Група 13		Група 14		Група 15	
	рівень посади	коштовий оклад																												
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
21																														
22																														
23																														
24																														
25																														
26																														
27																														

Ураховано за тип державного органу — 1.3

Сл.к. 1	Група 1		Група 2		Група 3		Група 4		Група 5		Група 6		Група 7		Група 8		Група 9		Група 10		Група 11		Група 12		Група 13		Група 14		Група 15	
	рівень посади	коштовий оклад																												
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
21																														
22																														
23																														
24																														
25																														

