

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

БАКАЛАВР

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему:
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Виконала: студентка 3 курсу,
групи ПУАз-31,
заочної форми навчання,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Зеленкова С.В.

Керівник к.п.н., доц. Мартинюк Г.Ф.

Рецензент к.е.н., доц. Антонова С. Є.

Рівне – 2026

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу студентки
Національного університету водного господарства та
природокористування
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Зеленкової Світлани Василівни
на тему:
«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»

Традиційні підходи до стимулювання праці, що базуються переважно на адміністративних механізмах і матеріальному заохоченні, поступово втрачають свою результативність. Це обумовлює необхідність формування сучасної системи мотивації персоналу державної служби, яка передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Важливими складовими такої системи мають стати розвиток внутрішньої мотивації до публічного служіння, створення прозорих механізмів професійного та кар'єрного зростання, забезпечення можливостей для безперервного професійного розвитку.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення комплексної системи мотивації персоналу в органах державної влади задля підвищення ефективності їхньої діяльності.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в органах державної влади України. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу в органах державної влади. Бакалаврська робота виконана на належному рівні, текст ілюстровано таблицями, діаграмами, оформлена згідно загальноприйнятих вимог до написання наукових робіт.

З огляду на зазначене, кваліфікаційна бакалаврська робота має практичне значення, містить елементи наукової новизни, заслуговує оцінку «відмінно» (90 балів) та допускається до захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації «бакалавр з публічного управління та адміністрування»

Рецензентка:
К.п.н., доцентка

Світлана АНТОНОВА

ⓘ Метадані

 ДОКУМЕНТ

Заголовок

Зеленкова бакалаврська.docx

АВТОР

Зеленкова Світлана Василівна

Науковий керівник / Експерт

Зеленкова Світлана Василівна

ID документу

334383880

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

 3BIT

Дата звіту

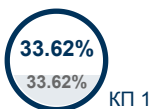
2026-06-21

Дата редагування

...

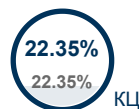
Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



13021

Кількість слів



109664

Кількість символів

 Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		103
Мікропробіли		14
Білі знаки		23
Парафрази (SmartMarks)		159

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

[illegible]

Національний університет водного господарства
та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

менеджменту та публічного врядування

(Л.Х.Тихончук)

“ ” 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Зеленкової Світлани Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Керівник роботи: к.п.н., доцентка Мартинюк Г. Ф.

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

затверджено наказом закладу вищої освіти від “06” травня 2026 року
№ CN 511

2. Строк подання студентом роботи «19» червня» 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи мотивації персоналу в органах державної влади. 2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу в Україні. 3. Напрями формування та вдосконалення системи мотивації персоналу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Законодавство в сфері забезпечення мотивації державних службовців в Україні. Загальна характеристика кадрового складу та системи управління персоналом. Аналіз

мотиваційної системи в Україні під час воєнного стану . Інноваційні методи мотивації: гнучкий графік, розвиток бренду роботодавця. Висновки.

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видано	завдання прийнято
Розділ 1	Мартинюк Г. Ф., доцентка	25.05.2026	
Розділ 2	Мартинюк Г. Ф., доцентка	01.06.2026	
Розділ 3	Мартинюк Г. Ф., доцентка	08.06.2026	

7. Дата видачі завдання « 25» травня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	25.05.26-31.05.26	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	01.06.26-07.06.26	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	08.06.26-14.06.26	
4.	Оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	15.06.26-21.06.26	

Студентка

_____ Світлана ЗЕЛЕНКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник бакалаврської роботи

_____ Галина МАРТИНЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	6
1.1. Сутність, види та особливості мотивації державних службовців....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення мотивації державних службовців в Україні.....	18
1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу публічної сфери та уможливлення його імплементації в Україні.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ.....	30
2.1. Загальна характеристика кадрового складу та системи управління персоналом.....	30
2.2. Оцінка матеріальних інструментів стимулювання (зарплата, премії, бонуси).....	36
2.3. Аналіз мотиваційної системи в Україні під час воєнного стану.....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	56
3.1. Ефективність функціонування механізму мотивації персоналу в органах державної влади.....	56
3.2. Інноваційні методи мотивації: гнучкий графік, розвиток бренду роботодавця.....	63
3.3. Удосконалення мотивації персоналу в умовах змін.....	69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах модернізації системи публічного управління, реалізації євроінтеграційних реформ та забезпечення функціонування держави в період воєнного стану особливої актуальності набуває питання розвитку державної служби. Саме державні службовці є ключовим ресурсом ефективного державного управління, оскільки від рівня їхньої професійної підготовки, компетентності, мотивації, доброчесності та здатності до безперервного професійного розвитку залежить результативність діяльності органів державної влади, якість надання публічних послуг, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Сучасна система державної служби України функціонує в умовах низки системних викликів, що негативно впливають на її кадровий потенціал та ефективність діяльності. Серед основних проблем слід виокремити недостатній рівень конкурентоспроможності оплати праці порівняно з приватним сектором економіки, високу плинність кадрів, особливо серед молодих і висококваліфікованих фахівців, а також професійне вигорання державних службовців, спричинене значним робочим навантаженням, психологічним напруженням і тривалим стресом, особливо в умовах воєнного стану.

За таких обставин традиційні підходи до стимулювання праці, що базуються переважно на адміністративних механізмах і матеріальному заохоченні, поступово втрачають свою результативність. Це обумовлює необхідність формування сучасної системи мотивації персоналу державної служби, яка передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Важливими складовими такої системи мають стати розвиток внутрішньої мотивації до публічного служіння, створення прозорих механізмів професійного та кар'єрного зростання, забезпечення можливостей для безперервного професійного розвитку, а також упровадження дієвих

інструментів психологічної підтримки й збереження професійного благополуччя державних службовців.

Теоретичним та практичним аспектам формування систем мотивації присвячено значну кількість праць провідних зарубіжних класиків менеджменту, зокрема: А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума. Особливості мотивації у сфері публічного управління досліджували такі іноземні автори, як Дж. Перрі, Л. Вайз, Х. Рейні. Вагомий внесок у вивчення специфіки стимулювання праці державних службовців в Україні та реформування системи кадрового забезпечення публічної служби внесли вітчизняні науковці: Н. Артеменко, Е. Герасименко, В. Мадьянова, С. Серьогін та інші.

Водночас, попри ґрунтовне теоретичне опрацювання проблематики мотивації державних службовців, актуальним залишається питання вдосконалення мотиваційних механізмів з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із кризовим управлінням, цифровою трансформацією та функціонуванням державної служби в умовах воєнного стану.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження безпосередньо пов'язане з пріоритетними напрямками реформування державного управління в Україні, Стратегією реформування державного управління України, а також науково-дослідною темою кафедри менеджменту та публічного врядування.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення комплексної системи мотивації персоналу в органах державної влади задля підвищення ефективності їхньої діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Вивчити теоретико-методичні засади та специфіку мотивації праці у сфері публічного управління.
2. Проаналізувати чинне нормативно-правове забезпечення та зарубіжний досвід мотивації держслужбовців з метою його адаптації в Україні.

3. Здійснити комплексний аналіз системи кадрового потенціалу та діючих методів стимулювання.
4. Провести діагностику рівня мотивації, задоволеності працею та професійного вигорання персоналу досліджуваної установи.
5. Запропонувати інноваційні інструменти підвищення престижу державної служби та покращення умов праці.
6. Запропонувати напрямки удосконалення мотивації персоналу в умовах змін.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в органах державної влади України.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу в органах державної влади.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: *аналіз та синтез* (для вивчення теорій мотивації); *системний підхід* (для розгляду мотивації як елементу системи HR); *статистично-економічний та порівняльний аналіз* (при дослідженні кадрового складу та структури виплат); *соціологічні методи* (анкетування та інтерв'ювання працівників для оцінки рівня вмотивованості); *графічний метод* (для наочного відображення результатів).

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в бакалаврській роботі пропозиції, методичні підходи та рекомендації можуть бути безпосередньо використані службами управління персоналом (HR-відділами) органів державної влади для підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів та підвищення загальної ефективності інституції.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (містить 77 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність, види та особливості мотивації державних службовців

Наразі в українській конкурентоспроможній економіці однією з найсерйозніших проблем управління є використання потенціалу працівників, для того щоб досягнуті ними результати були якомога продуктивнішими. Це створює вагомі проблеми для службовця, які керують людськими ресурсами. Від останніх вимагаються здібності у постійній мотивації працівників до дій задля досягнення цілей організації у підвищенні ефективності управління нею. Більш повне розкриття та аналіз даного питання потребує визначення сутності дефініція «мотивація» та «системи мотивації».

Слід зауважити, що початківцями, фундаторами теорій мотивації були такі автори, як-от:

- Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) - «Теорія людської мотивації» (A Theory of Human Motivation). Маслоу розвинув ієрархію потреб.
- Фредерік Герцберг (Frederick Herzberg) - «Мотивація до праці» (The Motivation to Work). Автор двофакторної теорії (гігієнічні чинники та чинники мотивації).
- Девід МакКлелланд (David McClelland) — «Суспільство досягнення» (The Achieving Society). Досліджував потреби в успіху, владі та причетності.
- Віктор Врум (Victor Vroom) - «Праця і мотивація» (Work and Motivation). Засновник процесуальної теорії очікувань.

Серед зарубіжних вчених чільне місце посідають у публічному секторі такі вчені: Джеймс Перрі та Вайз Лоїс (James L. Perry, Lois Recascino Wise) - «Поведінкова основа мотивації до державної служби» (The Behavioral Basis of Public Service Motivation). Фундаментальна праця, яка ввела поняття PSM (Public Service Motivation) — внутрішньої мотивації служити суспільству.

- Девід Рейні (Hal G. Rainey) — «Розуміння та управління публічними організаціями» (Understanding and Managing Public Organizations). Порівнював мотиваційні профілі бізнесу та держструктур.

- Ванденбіл Боутер (Wouter Vandenabeele) - «Розвиток теорії мотивації державної служби» (Toward a public service motivation theory). Досліджував європейську специфіку мотивації службовців.

Щодо українських вчених (Публічне управління та адміністрування), то реформування державної служби України та адаптацію мотиваційних механізмів вивчали такі науковці:

- Н. Артеменко - класифікація потреб чиновників та аналіз впливу законодавства на систему стимулів;
- Е. Герасименко - комунікативний аспект мотивації та розвиток кар'єри у державних органах;
- В.Мадьянова - аналіз факторів утримання кваліфікованих кадрів на державній службі;
- С.Серьогін - питання професійної культури, лідерства та формування внутрішнього престижу служби;
- Н. Липовська - розвиток компетенцій працівників через систему підвищення кваліфікації як фактор мотивації. О.Дрозд - вплив функцій HR (добір, оцінка) на загальний рівень вмотивованості держслужбовців. (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Проблеми мотивації державних службовців

Е. В. Герасименко, Л. П. Лазорко	<i>«Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні»</i>	Комунікативний аспект мотивації та розвиток кар'єри у державних органах.
В. В. Мадьянова	<i>«Проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців»</i>	Аналіз факторів утримання кваліфікованих кадрів на державній службі.
С. М. Серьогін	<i>«Державний службовець у зрілому суспільстві: професіоналізм, діяльність, мотивація»</i>	Питання професійної культури, лідерства та формування внутрішнього престижу служби.
Н. М. Липовська	<i>«Професіоналізація державного управління: мотиваційний аспект»</i>	Розвиток компетенцій працівників через систему підвищення кваліфікації як фактор мотивації.
О. М. Дрозд	<i>«Мотивація та заохочення працівників в органах державної влади»</i>	Вплив функцій HR (добір, оцінка) на загальний рівень вмотивованості держслужбовців

Також, вагомий внесок у розвиток теорії мотивації, розроблення та покращання її прикладних площин трансформували свій внесок такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як-от: Н. Вачевська, О. Єлець, С. Іванов, А. Климчук, А. Михайлов, К. Ковальська, О. Кравченко та ін.

В даному підрозділі 1.1.проаналізуємо основні дефініції: «мотивація», «персонал». Розглянувши низку праць сучасних та зарубіжних вчених, можна констатувати, що наразі в сучасних економічних та юридичних словниках не існує однозначного трактування терміну «мотивація», але зміст означеної категорії здебільшого має вже сталість.

Науковець Колот Л. трактує термін «мотивація» «як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Інший вчений Мушкін І. вивчає означену дефініцію «мотивація» з позиції управління. Відтак, він вважає, що мотивація є: 1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства; 2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра» [27, с. 17].

Сардак С. в дослідженні «Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств» дефініцію «мотивація» «порівнює із термінами «мотив», «стимул», «стимулювання», «примус» та «мотивування». Але термін «мотив» найчастіше тлумачиться авторами як спонукання особи до діяльності, як і термін «стимул». В цьому контексті для цілей дослідження вивчено підходи до трактування понять “мотивація” та “стимулювання”. Сардак С.Е. проаналізував відмінності між даними поняттями за рядом ознак: межі застосування, час проведення заходів, напрями впливу (стимулюючі заходи), відношення до праці, форма організації на підприємстві, загальні цілі» [62, с. 46].

Вчений Кіреєв Є. В. аналізував «мотивацію» праці працівників органів публічного управління та вказує на те, що «особливості мотивації праці працівників органів публічного управління пов'язано зі специфікою їхньої роботи й імперативністю інституту публічної служби. Механізм мотивації в органах публічного управління здебільшого засновано на

адміністративно-командних стимулах, пов'язаних із чіткою регламентацією праці працівників органів публічного управління, він являє собою складну систему відносин між ними» [29, с.192].

Науковиця Н. Лаврук досліджувала мотивацію ефективної праці жінок. Вона констатує, що «мотивація праці практично завжди робить поведінку жінки цілеспрямованою, оскільки характеризує процес стимулювання працівниць до ефективного здійснення виконуваної роботи, спрямованої на досягнення цілей конкретного підприємства» [39, с.111]. Згодимося з науковицею в тому, що трудова мотивація жінок і до нині залишається однією із самих вагомих у стратегічному розвитку підприємств і основною складовою при формуванні мотиваційного механізму, який у свою чергу є одним із компонентів механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів виробничої діяльності [39, с.112].

Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві наведені на рис. 1.1.

Потреби	• Вторинні потреби переважають над первинними. • Особистісні потреби набирають більшої ваги, оскільки праця все більше носить індивідуальний характер
Інтерес	• Все більше переважають активні за характером
Мотив	• Збільшується вплив нематеріальних мотивів: творчих, соціальних, моральних, психологічних
Ціль	• Превалює спрямованість на отримання внутрішньої винагороди (успіх, самореалізація, професійна взаємодія, свобода вибору)
Поведінка	• Індивідуальні дії інноваційного характеру, постійний пошук кращої зайнятості. • Зайнятість «виробнича» тісно переплітається із «зайнятістю –дозвіллям». • Розмиваються межі між зайнятістю і дозвіллям. • Неформальна поведінка обумовлена багатоцентричною структурою

Рисунок 1.1 – Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві

Відтак, розглянувши дослідження окремих авторів, можна стверджувати, що мотивація є дієвим інструментом управління підприємства за умов, якщо політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Практика розроблення політики мотивації має базуватися на сучасних теоріях мотивації, які показують основу для визначення системи мотивів та стимулів працівників.

За О. Крушельницькою, «з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорій мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно поділити їх на дві великі групи: змістовні та процесійні» [37, с. 9]. У змістовних теоріях більший акцент

робиться на потребах людини та їх класифікації. Таким чином вивчається порядок досягнення мети мотивації через цілеспрямований вплив на систему мотивів людини на базі встановленої ієрархії потреб.

Інший зміст «мають процесійні теорії, які більше уваги приділяють поведінці людей, що заснована здебільшого на їх очікуваннях. Для цілей побудови політики мотивації персоналу на підприємстві більше адаптовані саме процесійні теорії, оскільки встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між потребами людини та їх діями, спрямованими на задоволення таких потреб. Так, підприємство при обранні та затвердженні політики мотивації персоналу обирає інструменти стимулювання, які найбільше відповідають очікуванням працівників. Крім того, різні теорії мотивації не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми» [37].

Окремо виділяють адміністративну мотивацію. Адміністративна мотивація спирається на застосування адміністративних важелів, орієнтованих на становлення дисципліни праці, встановлення відповідальності окремих працівників.

На рис. 1.2 наведено згруповані види мотивації, їхня характеристика, та уможливлення організаційного забезпечення.

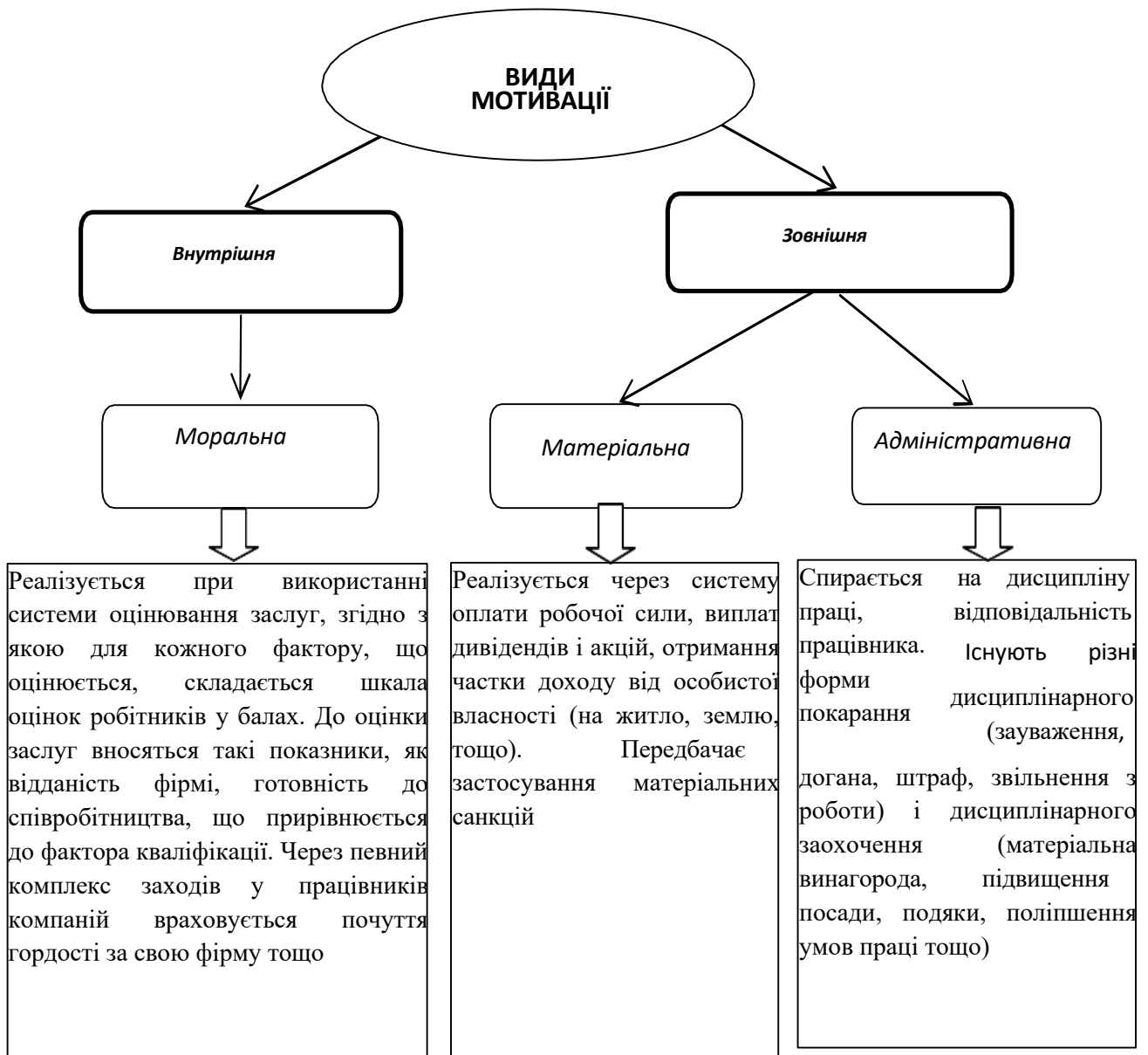


Рис. 1.2 Види мотивації

Розглянемо матеріальну мотивацію. Під матеріальною мотивацією «слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Дослідження показує, що матеріальна мотивація трудової діяльності працівника залежить від дії низки чинників, зокрема:

- а) рівня заробітної плати та перспектив її зростання; б) залежності рівня оплати праці від її результатів;
- в) обґрунтованості диференціації заробітної плати на підприємстві; г)

структури особистого доходу працівника та його родини;

д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо» [38].

Слід вказати, що засобом мотивації застосовують також такий інструмент, як преміювання, яке покликане встановити зв'язок між рівнем продуктивності праці та її оплатою. Премія видається одноразово за відмінну роботу – при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому.

«Моральна мотивація». Останнім часом, «підвищується моральна мотивація працівників до праці, особливо в умовах, коли визнання стає одним з чинників кар'єрного зростання. Існуюче в минулому «соціалістичне змагання» підвищувало розуміння працівником своєї значимості у досягнення трудовим колективом високих результатів. На сьогодні, коли системи управління персоналом переважно орієнтовані на побудову сильної команди та розвиток корпоративного духу, аналог такого змагання доцільно впроваджувати в практику діяльності вітчизняних підприємств» [58].

Окремі науковці акцентують на необхідності розроблення різноманітних форм участі персоналу в управлінні, оскільки «причетність до прийняття рішень, навіть якщо вони виявляються в дорадчій формі, докорінно змінює клімат на підприємстві, дає змогу повніше мобілізувати людські ресурси» [32, с. 31-32]. Також «моральна мотивація» може проявлятися на даний в таких основних формах, як-от: покращення умов праці працівників підприємств, послуговування гнучкими графіками роботи, а також праця в домашніх умовах, що економить час на проїзд та на сьогодні є досить ефективною. Вважаємо за необхідне також правильно організовувати працю.

Наші вивчення окремих підходів до визначення дефініції «мотивація» дозволило виділити основні із них для цілей ідентифікації до яких вдається підприємство (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до визначення мотивації для цілей ідентифікації

З огляду на вище сказане, можна констатувати, що «ефективна система мотивації є основним чинником спонукання працівників до праці, а як наслідок – підвищення продуктивності праці. Проте, важливо зазначити, що її розроблення і функціонування переважно залежать від працівників апарату управління, від їхнього професійного досвіду, кваліфікації, ділових рис та інших якісних характеристик. Підвищення продуктивності праці призводить до підвищення кількісних та якісних показників виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт, тому впровадження ефективної системи мотивації праці, спрямованої на стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці повинно стати одним з визначальних напрямів стратегії діяльності підприємства» [34, с. 31-32].

Ми опрацювали визначення відомих сучасних дослідників, а отже

«мотивація – це сукупність особистісних факторів, які впливають на працівників для підвищення ефективності їх діяльності, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей організації» [34, с. 31-32].

Механізм стимулювання - це «сукупність організаційних, економічних, соціальних, матеріальних і психологічних інструментів і методів, які спонукають працівників до ефективної діяльності для досягнення місії організації. Механізми стимулювання праці широко використовуються в багатьох країнах, головним чином для досягнення організаційного успіху в конкурентних умовах. Його функціонування забезпечує гнучкість організаційного управління та прийняття інновацій. Стимули організаційного персоналу залучаються до виконання таких завдань» [34] (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Завдання механізму мотивації персоналу

Для досягнення ефективності механізму стимулювання керівництво має використовувати різні методи мотивації працівників у реальній роботі. В основному вчені виділяють наступні методи мотивації (рис. 1.5):

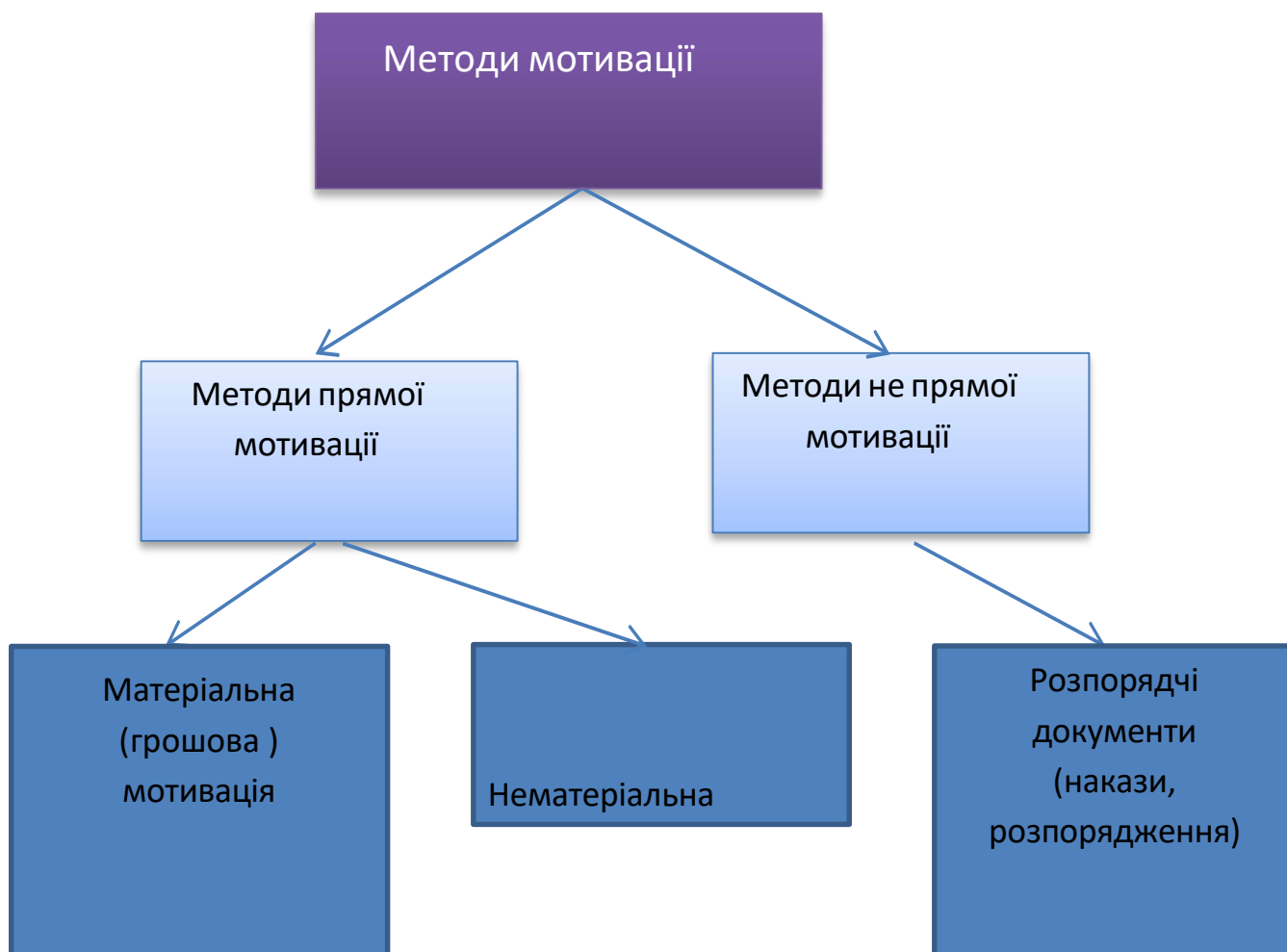


Рис. 1.5 Методи мотивації

Автори пишуть, що висока заробітна плата є тим чинником, який сприятиме працелюбному, відповідальному ставленню до роботи та вибору на ринку праці якнайбільш підготовлених, досвідчених, мотивованих та орієнтованих на успіх працівників. Вищі рівні заробітної плати допомагають зменшити плинність кадрів, тим самим забезпечуючи стабільну робочу силу [33].

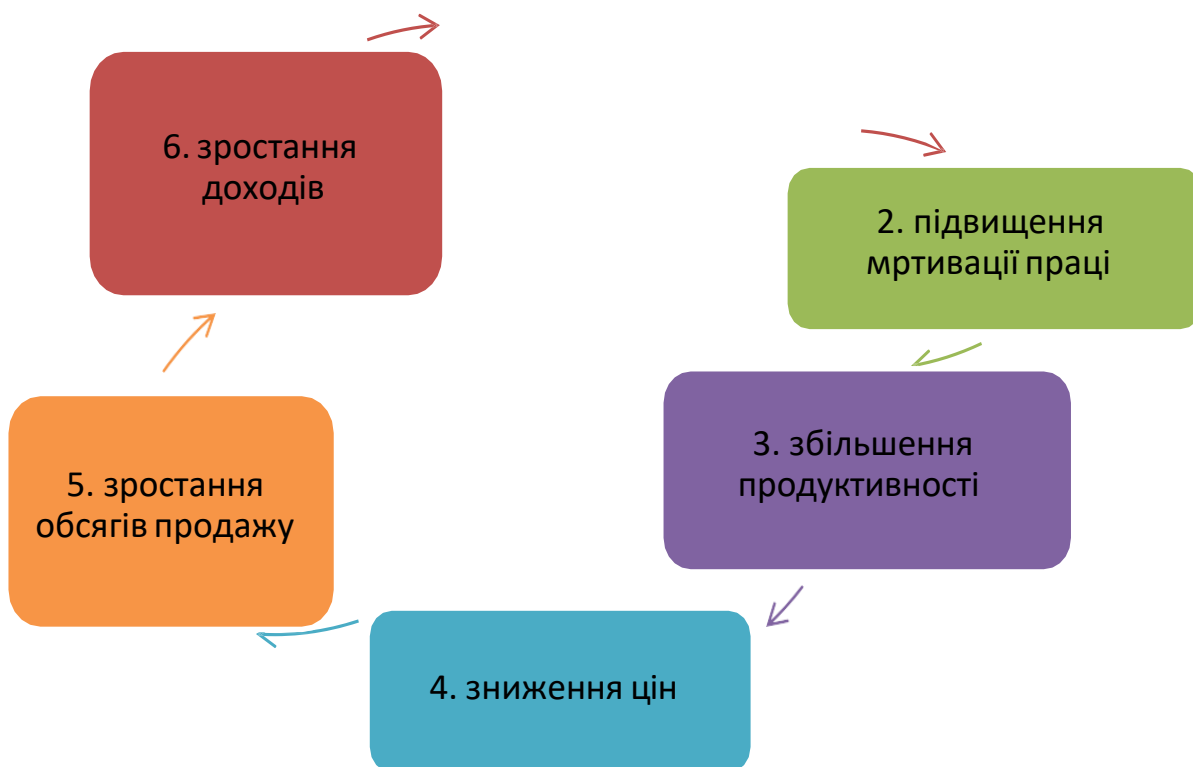


Рис. 1.6. Зв'язок між високою заробітною платою, ефективністю і зростанням доходу

Наразі в сучасних підприємствах спостерігається, що працедавці все частіше відчувають потребу значно більше використовувати такі методи, як методи етичної мотивації. Це пояснюється тим, що підприємства не завжди мають фінансову можливість матеріально мотивувати співробітників за допомогою грошової винагороди. У той же час етичні мотиви керівництва обходяться набагато дешевше. На основі зведення в таблиці 1.2. Систематизуємо пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 1.2

Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Посадові оклади, премії, надбавки, премії, коефіцієнти;	Надати працівникам гнучкі форми зайнятості (за бажанням і потребою);
Організація харчування та надання субсидій на харчування;	Надавати можливість у робочий час (за бажанням працівника) вирішувати питання, що становлять особистий інтерес;
3) виплачувати працівникам допомогу на оздоровлення;	Забезпечувати професійний розвиток та особистий кар'єрний ріст;
4) Знижки на придбання тканинних виробів;	4 Створити хорошу психологічну атмосферу для колективу
5) Надають медичні послуги та частково компенсують їх витрати;	
6) організовує навчання працівників;	
7) Надання допомоги працівникам у придбанні житла;	
8) Забезпечення службовим транспортом;	

1.2. Нормативно-правове забезпечення мотивації державних службовців в Україні

У нашій роботі важливо зазначити, що нормативна система мотивації в Україні пройшла шлях - від класичної моделі і - до грейдингової системи оплати праці, яка покликана поєднати держслужбу з приватним сектором. Базовим документом є Закон України «Про державну службу». Стаття 50 (Структура заробітної плати) та Стаття 52 (Премії). Закон фіксує перехід до моделі, де 70% становить сталий посадовий оклад, а 30% - варіативна

частина (премії), що усуває можливість ручного регулювання виплат керівниками.

Діючий Закон України «Про державну службу» певним чином регламентує такі питання – матеріальної і нематеріальної мотивації державних службовців. Але «у ньому чітко не прописані питання, пов'язані з їх матеріальним забезпеченням, соціальними гарантіями. А тому при прийнятті нової редакції Закону України «Про державну службу» розробники більш чітко виписали мотиваційну стратегію.

Відповідно до практики економічно розвинutih демократичних країн світу «основну частку в структурі заробітної плати державних службовців становитиме посадовий оклад (80-90%). Законом встановлено мінімальний розмір найменшого посадового окладу на рівні не менше двох розмірів мінімальної заробітної плати (на посаді державної служби підгрупи V-4) та основні параметри формування системи посадових окладів. В Законі зберігається також право на отримання державним службовцем грошової винагороди на оздоровлення, можливість встановлення йому визначених Кабінетом Міністрів України надбавок» [69].

Закон України «Про Державний бюджет України» (на відповідний аналізований рік) - визначає розмір прожиткового мінімуму, до якого прив'язані посадові оклади.

Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1409 «Про оплату праці державних службовців на основі класифікації посад» - ключова реформаторська постанова [3]. Вона запровадила систему грейдів, розділила всі посади на 27 сімей та встановила чіткі межі окладів, що повністю змінило фінансову мотивацію в держорганах [1, 3].

Положення про систему професійного навчання державних службовців (Затверджено Постановою КМУ № 102) - регулює нематеріальну мотивацію - право та обов'язок підвищувати кваліфікацію за кошти бюджету (набір кредитів ЄКТС).

Слід зазначити, що упродовж 2016-2022 років низка підзаконних нормативно-правових актів із питань професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування зазнали змін, а саме:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» [74]; Постанова Кабінету Міністрів України від від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [78]; Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та 49 адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [81]; Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 р. № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [79]; Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» [89]. Це свідчить про те, що упродовж останніх років все ж таки відбуваються зміни і спроби підвищення кваліфікації державних службовців та здійснюється мотивування української молоді на вступ до державної служби.

В Україні оплата праці державних службовців регулюється трудовим законодавством України, як-от:: Кодексом законів про працю України [31], Законом України «Про оплату праці» [60] тощо. Так, Закон України «Про оплату праці» «визначає заробітну плату - як винагороду, обчислену у

грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [60].

На мотивацію досягнення, професійного розвитку і тривалу роботу на державній службі спрямовані заохочення за вислугу років. Так, у ст. 52 Законі України «Про державну службу» передбачено, що «надбавка за вислугу років на 60 державній службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу» [59].

Важливим є те, що «соціально-психологічним аспектом мотиваційної системи державних службовців наразі являється також корпоративна культура. Дотримуватися здорового способу життя та розвивати корпоративну культуру і популяризувати спорт визначає Наказ Національного агентства з питань державної служби та Міністерства молоді та спорту України від 24.07.2019 № 3799» [58] .

Обдаровані молоді працівники, незалежно від місця їхньої роботи, «також можуть бути нагороджені спеціальними нагородами, що присуджуються за вагомий внесок у розвиток українського суспільства. Молоді державні службовці, як і інші громадяни України – вік яких до 35, які досягли значних успіхів у своїй діяльності, можуть бути нагороджені: преміями Верховної Ради України «За внесок молоді у розвиток парламентаризму, місцевого самоврядування»» [56] та преміями Кабінету Міністрів України «За особливі досягнення молоді у розбудові України» [57]. Слід вказати, що, однією з визначальних умов отримання переважної більшості нагород - є великий досвід роботи держслужбовців.

1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу публічної сфери та уможливлення його імплементації в Україні

Досліджуючи зарубіжний досвід мотивації персоналу, слід зауважити, що «мотивація» належить до проблем, вирішення яких у зарубіжних країнах завжди приділяють значну увагу. Так у закордонних організаціях теорія мотивації упродовж багатьох років вивчається, поглиблюється та втілюється на практиці. Наразі функціонує чимало теорій і концепцій, якими зарубіжні країни послуговуються для досягнення позитивного результату.

У зарубіжних країнах в XX ст. створено умовну класифікацію моделей мотивації праці, як-от: американська, європейська і японська. Ці моделі «відрізняються своїми особливими підходами до мотивації персоналу, а також продовжують свій розвиток відповідно до сучасних тенденцій менеджменту та управління. Окремо в цих моделях виділяються підходи до стимулювання державних службовців. У різних країнах світу у сфері державної служби давно сформувалася стійка система мотивації праці державних службовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Не дивлячись на очевидні відмінності, в основі лежать культурно-історичні особливості народів і націй, елементи цих систем багато в чому повторюють один одного, завдяки чому стають зручними прикладами для запозичення і впровадження в інших культурно-історичних умовах» [47].

Дослідники іноземних організацій державної служби «поділяють систему державної служби на закриту та відкриту. Закрита система базується на престижі роботи, оскільки звання «державний службовець» означає вищий соціальний статус, належність до соціальної еліти та можливість отримання певних привілеїв. Закрита система характеризується системою професійного кадрового забезпечення

(Німеччина, Франція, Іспанія, Кіпр, Болгарія, Румунія, Словенія, Словаччина). Найхарактернішими його рисами є призначення державних службовців після успішного складання державного іспиту та складання конкурсу лише на початкові роботи, робота протягом усього життя, наявність певного мінімуму, необхідного для професійного зростання. Вершиною закритої системи державної служби є елітна група, членами якої, як правило, є випускники престижних навчальних закладів. Основними принципами закритої системи є стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державній адміністрації, пряма залежність професійного зростання та доходів від освіти та підготовки державних службовців» [47].

Проаналізуємо системи мотивації в різних країнах світу.

У США основними факторами мотивації є такі чинники: якість роботи, висока кваліфікація; заохочення підприємницької діяльності. Позитивний результат в тім, що така система дозволяє підтримувати довіру працівників до керівництва: завдяки можливості брати участь у вирішенні проблем компанії, працівників спрямовує це на результат.

Методи мотивації в американській моделі розділяються на дві групи: ті, що «підтримують престиж організації – вони забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих працівників (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках); ті, що стимулюють продуктивність і якість праці – вони підтримують високий рівень результативності (преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо)» [47].

У США мотивація праці державної служби базується на принципах, як-от: «справедливої оплати за «рівну» працю, мобільності персоналу шляхом заохочення, навчання-стажування, соціально-культурних особливостях нації, тобто на досягненні успіху та на високому рівні

економічного добробуту. Екс-президент США Клінтон та віце-президент Гір у 1993 році розпочали найбільшу в історії федерального правління управлінську реформу «Перебудова системи державного управління», метою якої стало забезпечення більш ефективної роботи влади» [47].

Західна практика щодо забезпечення кар'єрного розвитку державних службовців є досить вагомою. Американська модель, як правило, «поділяється на кар'єрних державних службовців, що професійно просуваються по службі у відповідності із системою заохочень, та некар'єрних, які займають патронажні посади. Просування по службі здійснюється для більшості чиновників за системою заслуг – на конкурсних іспитах відбувається відбір кандидатів на підвищення в посаді, а також шляхом річної оцінки службової діяльності кандидатів. Кожна установа державної служби має власну програму службового просування. Якщо для певної посади бракує власних кандидатів, оголошується відкритий конкурс для цієї установи» [47].

Значну увагу приділено персональній відповідності державних службовців.. Зміст цієї моделі полягає в тому, що «ставка і заробітна плата державних службовців збільшуються в залежності від власної кваліфікації, чисельності виконаних доручень, якості їх виконання. Створюються підходи, котрі виявляють ступінь кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, котрими вони мають змогу опанувати в ході підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежить від об'єму отриманих фахових знань і навичок. Держані службовці отримують додаткову виплату лише за засвоєння тих професій, котрі потрібні організації» [47].

Значного поширення в США одержали внутрішні організаційні платформи і допомога. В цьому випадку «організації пропонують сукупність пільг, з котрих держаний службовець має змогу обирати для себе ті, що йому найбільш підходять у даний час. Держаному службовцю при цьому дається змога відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування,

участь в страховому фонді організації чи гнучкий графік робочого дня, можна сказати, робити за одним робочим місцем у двох чи вибрати те робоче місце, котре йому більш до вподоби, різновиди відпусток» [68].

У Франції основними факторами мотивації є такі: якість роботи; кваліфікація; кількість раціоналізаторських пропозицій. Відтак основним спонуканням мотивації працівників є участь у прибутку підприємництва, бо саме від нього залежить їх винагорода. Тому працівника це спрямовує на результат.

У Німеччині основним фактором мотивації є результат. Така система дозволяє розкрити хобі кожного працівника; Поєднання матеріальної і моральної мотивації допомагає зблизити працівників і отримати грошову стипендію найкращому працівнику.

Можливі непорозуміння в колективі, бо рівень оплати праці залежить від складеності роботи та кваліфікації.

У Швеції мотивацію працівники відчують у належній заробітній платі. Більш рівна структура заробітної плати призводить до виникнення багато порівнянних робочих місць, що не заважає структурним змінам в економіці. А відтак завдяки такій системі зростає рентабельність підприємства.

У Швеції функціонує поведінка так званої солідарної заробітної плати: однакові виплати за однаково виконану працю та скорочення відповідності між - мінімальною та максимальною зарплатою. Основні принципи даної системи: «рівність праці та її оплати на основі галузевих домовленостей; мінімізація розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою. Перший принцип свідчить про те, що працівники з однаковою кваліфікацією та обов'язками в різних організаціях отримують однакову заробітну плату, незважаючи на результати господарської діяльності цих організацій. Досягнення другого принципу полягає у зростанні рівня зарплати низькооплачуваних робітників та

стримуванні високооплачуваних» [17].

Щодо Японії, то тут домінує професійна майстерність, вік, стаж та результат. Така система сприяє зближенню працівників. В країні проводяться професійні навчання всередині фірм. Працівники отримують бонуси за результатами своєї праці. За таких умов існує непорозуміння у колективі через різну оплату праці; довічний найм гарантує виплати за вислугу років, але в той же час це неможливість працівника змінити роботу, тому виникає втрата інтересу до роботи.

Науковець А. Бикова у дослідженні «Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід» зазначає, що «японська модель відзначається «випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. У японській моделі мотивації методи мотивації праці підрозділяються на три групи: організаційно-правові, економічні і соціально-психологічні. До першої відносять вдосконалення форм і методів організації праці і виробництва, до другої – різні форми оплати праці і соціально-побутових потреб працівників. До третьої групи методів відносяться соціально-психологічні, спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб (самоповага, визнання досягнень, наявність творчої складової в праці)» [5].

Висновки до розділу I.

Ми проаналізували потрактовування різних вчених основних понять «мотивація», «персонал» та обґрунтували підхід до їх розуміння на основі дослідження сучасних теорій мотивації.

Отже, існування та впровадження передового зарубіжного досвіду в сфері управління персоналом та мотивації праці в практику діяльності вітчизняних підприємств, їх орієнтація на розвиток корпоративного духу та побудову сильної конкурентоспроможної команди обумовлює необхідність розробки та реалізації науково обґрунтовано політики мотивації персоналу.

Розвиток технологій управління персоналом та мотивації праці в контексті управління її продуктивністю на підприємстві в умовах конкурентного середовища передбачає налагодження та використання основної інформаційної системи підприємства.

Нормативно-правове забезпечення системи мотивації та заохочення показує, що в Україні створена законодавча база про державну службу, яка містить певні методи мотивації, що мають як матеріальний, так і нематеріальний характер. Цю систему заходів можна було б назвати ефективною, якби не такі процеси, як висока плинність працівників та високий рівень корупції.

Оплата праці – є не лише важливим мотивуючим чинником, а й джерелом існування. Існуюча система оплати праці працівників органів державної влади має певні недоліки. Про це знають з власного досвіду працівники органів державної влади та підтверджують вітчизняні і міжнародні експерти. Тож система оплати праці потребує реформування для усунення несправедливості, адже за сучасними світовими стандартами має ґрунтуватися на фаховості, результативності, мірі покладеної відповідальності та ефективності.

Законодавча база, регламентуюча систему мотивації та заохочення

потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку країни.

У різних країнах світу у сфері державної служби давно сформувалася стійка система мотивації праці державних службовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Не дивлячись на очевидні відмінності, в основі лежать культурно-історичні особливості народів і націй.

Проаналізувавши практику використання технологій мотивації та заохочення персоналу зарубіжних країн, у даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських держав. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та свої підходи до мотивації праці в державному управлінні. У мотиваційних моделях зарубіжних країн можна визначити один фактор, що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика кадрового складу та системи управління персоналом

У даному розділі бакалаврської роботи проаналізуємо кадровий склад та систему управління персоналом в Україні. Слід зазначити, що мотиваційні стратегії являються вагомим чинником системи стратегічного розвитку організацій, так як підтримують активізацію трудового функціонування персоналу. А також направляють працівників на досягнення конкретних цілей та убезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства. Упровадження мотиваційних стратегій уможливорює виробити передумови для сталого розвитку організації та зміцнення його конкурентних цілей.

Наразі, під час війни з росією, наша сучасна мотиваційна система в Україні зфокусована на гібридній моделі, тобто - балансі фінансової стабільності та гнучких нематеріальних інструментів. В умовах війни акцент зфокусувався на такі складові, як-от:

- безпеку;
- здоров'я ;
- психологічну підтримку, що уможливить зробити системи більш адаптивними та людиноцентричними.

Основними характеристиками мотиваційних стратегій у системі стратегічного розвитку підприємств вважаємо такі, як-от:

1. Орієнтування на цілі підприємства чи організації. Мотиваційні заходи повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними пріоритетами організації і спрямовані на досягнення її довгострокових цілей. Вони мають відповідати загальній стратегії розвитку та сприяти виконанню визначених завдань.

2. Урахування індивідуальних особливостей працівників. Ефективна система мотивації базується на врахуванні особистих потреб,

інтересів, цінностей і професійних прагнень працівників. Використання індивідуального підходу дозволяє створити стимули, які найбільшою мірою відповідають очікуванням персоналу та підвищують рівень його залученості.

3. Адаптивність і гнучкість. Оскільки мотиваційні потреби працівників можуть змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, мотиваційні стратегії мають бути здатними до своєчасного коригування. Підприємство повинно оперативно впроваджувати нові інструменти стимулювання, що відповідають актуальним умовам діяльності та потребам персоналу.

4. Відповідність стратегічним пріоритетам організації. Мотиваційні механізми повинні узгоджуватися із загальними цілями та цінностями підприємства, підтримувати сформовані принципи управління і водночас сприяти їх подальшому вдосконаленню та розвитку. Такий підхід забезпечує єдність інтересів працівників і організації, що позитивно впливає на результативність її діяльності.

Для практичної частини та аналізу тенденцій будемо послуговуватися офіційними даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Фактична чисельність держслужбовців: Станом на останні роки в Україні нараховується близько 160–165 тисяч фактично працюючих державних службовців (при затвердженій штатній чисельності понад 200 тисяч). Наявність великої кількості вакансій свідчить про те, що матеріальні умови та навантаження останніх є незадовільними для кандидатів.

За статистичними даними (НАДС) перший квартал 2025 року «фактична кількість працюючих держслужбовців склала 156 792 осіб. Цей показник зріс на 516 осіб, порівняно з даними четвертого кварталу 2024 року. Кількість посад державної служби за штатним розписом склала 191 890. Це менше на 282 посади, порівняно з попереднім періодом. Кількість вакантних посад державної служби склала 30 522, що на 665 менше попереднього періоду.

Кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад склала 4401, з яких 793 – жінки. Загальна кількість на 85 осіб перевищує дані попереднього звітного періоду. Із початком повномасштабної війни в Україні загинуло 145 державних службовців» (рис. 2.1) [55].



Примітка * - накопичувальні статистичні дані за 2025 рік



Рис. 2.1 Кількість державних службовців 2025

Як бачимо з рис.2.1. кількість державних службовців призначених на посади з початку 2025 р – 9 548. З них 21- категорії А; 1768 – категорії Б; 7759 категрії В; 9 216 звільнені з посад. З них 16 – категорії А; 1 541 – категорії Б. 7 659 – категорії В.

На рис. 2.2. спостерігаємо кількість посад державної служби за штатним розписом – 191 890. Фактична кількість працюючих державних службовців – 156 792.



Примітка * - у порівнянні з IV кварталом 2024 року

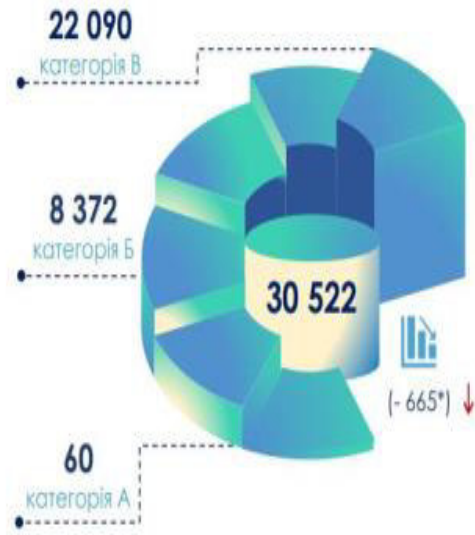
НАДС
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГЕНТСТВО
З ПЛАТІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Рис. 2.2 Кількість посад державних службовців та кількість працюючих 2025

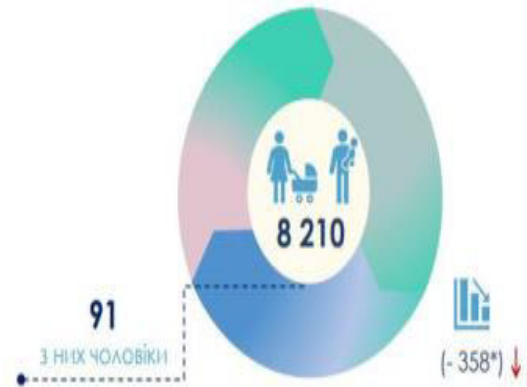
Як бачимо зі звіту НАДС, кількість посад державних службовців становить на 2025 р. – 191 890 чол. З них по категоріях розподіл такий: 283 – категорія А; 46 881 категорія Б; 144 726 – категорія В.

Фактично працюють 156 792 держслужбовці. З інвалідністю 11 835. Яка під час війни з росією значно збільшиться. На рис. 3.3 маємо можливість аналізувати кількість вакантних посад державних службовців та кількість по догляду за дитиною 2025 в розрізі різних категорій А.Б.В. 8210 знаходяться у відпустці по догляду за дитиною.

Кількість вакантних посад державної служби



Кількість державних службовців у відпустці для догляду за дитиною



Примітка * - у порівнянні з IV кварталом 2024 року

НАДС
національне агентство з питань
злиття державних служб

Рис. 2.3 Кількість вакантних посад державних службовців та кількість по догляду за дитиною 2025

Аналізуючи кадровий склад, слід звернути увагу на гендерний дисбаланс як фактор мотивації. Як свідчать статистичні дані НАДС, більше 75% державних службовців в Україні — це жінки. На рівні керівних посад (категорія «А») цей відсоток дещо нижчий, але в категоріях «Б» і «В» жінки становлять абсолютну більшість. А це свідчить, що при формуванні системи мотивації необхідно деятельно застосовувати програму на підприємстві, організації гнучкого робочого часу, менторства і соціальних гарантій для їхніх сімей.

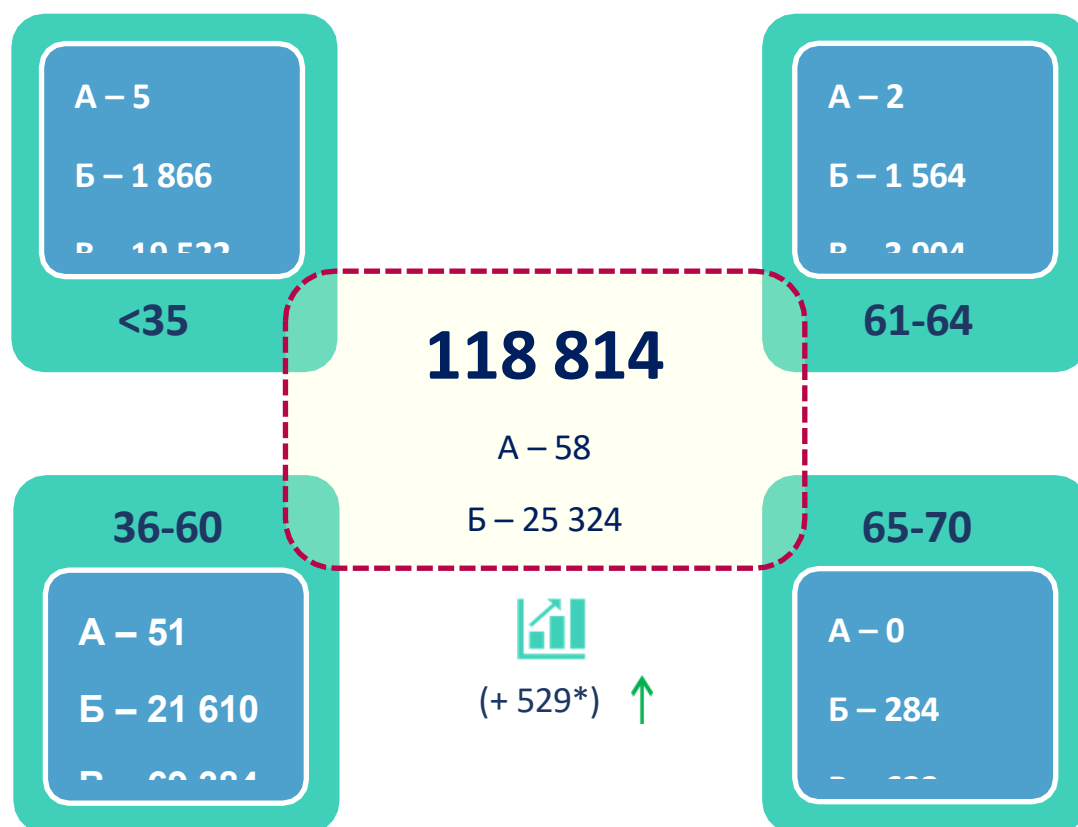


Рис 2.4 Фактична кількість працюючих державних службовців жінок

Аналізуючи кадровий склад, слід звернути увагу на число державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад – це становить – 4401. Щодо кількості державних службовців, які наразі знаходяться з тих чи інших причин на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій -5388; 145 – загиблих; 156 – поранених під час військових дій, починаючи з 2022 року і до тепер.

Звертаємо також увагу, що наразі збільшилася кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року і знаходяться там станом на кінець 2025 року – 692.

Плинність кадрів серед молоді: Згідно з моніторингами НАДС, найбільший відсоток звільнень за власним бажанням припадає на спеціалістів віком до 35 років із досвідом роботи до 3 років. Головні причини — низький початковий оклад (грейд найнижчого рівня) та відсутність швидких, прозорих соціальних ліфтів.

Рівень професійного вигорання: Опитування НАДС щодо психологічного стану службовців в умовах воєнного та повоєнного стану демонструють, що понад **60%** опитаних відчують постійний стрес та ознаки вигорання. Це робить психологічну підтримку, безпеку праці та турботу про ментальне здоров'я (програма «Ти як?») найважливішими інструментами *нематеріальної* мотивації.

2.2. Оцінка матеріальних інструментів стимулювання (зарплата, премії, бонуси).

У сучасних умовах дієве управління персоналом є одним із визначальних чинників забезпечення інституційної спроможності та ефективної діяльності державного органу. Важливе місце в цій системі посідає мотивація державних службовців, оскільки саме вона впливає на рівень їхньої залученості до роботи, ініціативність, відповідальність і готовність якісно виконувати поставлені завдання та досягати стратегічних цілей установи. Від рівня професійної мотивації працівників значною мірою залежить результативність функціонування органу державної влади.

З урахуванням результатів аналізу чинної системи оплати праці, зокрема стимулюючих виплат, даних опитування державних службовців, а також порівняльного аналізу практик інших установ державного сектору, доцільним є впровадження комплексу практичних заходів, які можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі в межах наявного фонду оплати праці та затвердженого кошторису. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення лояльності персоналу, покращення результативності службової діяльності та скорочення плинності кадрів.

До реалістичних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу доцільно віднести такі заходи.

1. Удосконалення організації робочого часу державних службовців.

В умовах воєнного стану, цифровізації державного управління та постійних організаційних змін особливого значення набуває впровадження гнучких форм організації праці державних службовців. Надання можливості варіювати час початку та завершення робочого дня (за умови дотримання вимог законодавства та забезпечення безперервності виконання функцій державного органу), а також використання дистанційного чи змішаного формату роботи для окремих категорій посад сприятиме підвищенню продуктивності праці, збереженню балансу між службовою діяльністю та особистим життям, зниженню професійного вигорання й зміцненню мотивації персоналу. Важливою перевагою такого підходу є можливість його реалізації без суттєвого збільшення бюджетних видатків.

2. Розвиток системи нематеріальної мотивації державних службовців.

В умовах обмежених фінансових ресурсів одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики є розширення практики застосування нематеріальних стимулів. Визнання професійних досягнень державних службовців сприяє підвищенню рівня їхньої внутрішньої мотивації, залученості до виконання посадових обов'язків та формуванню позитивної організаційної культури.

З цією метою доцільно систематично використовувати такі форми морального заохочення, як вручення подяк, почесних грамот і відзнак, публічне визнання професійних успіхів під час службових нарад або офіційних заходів, висвітлення досягнень працівників на офіційних інформаційних ресурсах державного органу, а також залучення їх до участі у професійних конкурсах, програмах наставництва та заходах із професійного розвитку.

Такий підхід дозволить підвищити рівень задоволеності державною службою, посилити відданість працівників державному органу та сприятиме формуванню сучасної, професійної й результативної системи управління персоналом.

3. Удосконалення системи матеріального стимулювання державних службовців.

Важливим напрямом підвищення ефективності кадрової політики є запровадження прозорої системи матеріального заохочення, орієнтованої на результати службової діяльності та дотримання принципів доброчесності. У межах чинного законодавства доцільно застосовувати регулярне преміювання державних службовців за високі показники службової діяльності, сумлінне виконання посадових обов'язків, бездоганне дотримання службової дисципліни, своєчасне та якісне виконання поставлених завдань, а також тривалий стаж безперервної роботи в державному органі. Навіть за умов обмежених фінансових ресурсів систематичне використання обґрунтованих стимулюючих виплат позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, сприяє утриманню кваліфікованих кадрів і підвищує їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей державного органу.

4. Розвиток системи внутрішніх комунікацій та участі державних службовців в управлінні.

Ефективні внутрішні комунікації є важливою складовою сучасної системи управління персоналом державної служби. Регулярне проведення службових нарад, робочих зустрічей та консультацій із державними службовцями щодо результатів діяльності, пріоритетних завдань, змін у законодавстві та перспектив розвитку державного органу сприятиме підвищенню рівня відкритості управлінських процесів і зміцненню довіри до керівництва. Водночас створення механізмів зворотного зв'язку, проведення внутрішніх опитувань, обговорення проблемних питань та врахування пропозицій

працівників під час прийняття управлінських рішень сприятиме формуванню партнерської організаційної культури, підвищенню залученості державних службовців до реалізації завдань органу державної влади та зростанню ефективності його діяльності.

5. Надання додаткової матеріальної підтримки в натуральній формі.

З огляду на складну економічну ситуацію та зростання вартості життя, доцільно розглянути можливість надання працівникам сезонних наборів товарів першої необхідності, засобів гігієни або інших видів матеріальної допомоги. Також ефективним заходом може бути організація безкоштовного транспортного забезпечення працівників у разі виробничої необхідності.

6. Створення умов для безперервного професійного розвитку державних службовців.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу державної служби є забезпечення можливостей для постійного професійного навчання та розвитку. Доцільним є розширення доступу державних службовців до безоплатних програм підвищення кваліфікації, онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів, професійних форумів та інших освітніх заходів, зокрема із використанням цифрових платформ. Безперервний професійний розвиток сприяє підвищенню рівня професійних компетентностей, формуванню сучасних управлінських навичок, розвитку цифрової грамотності та адаптивності до змін. Крім того, можливість професійного зростання є важливим чинником внутрішньої мотивації державних службовців, підвищує їхню залученість до виконання службових обов'язків і створює передумови для кар'єрного розвитку.

З огляду на аналітичний зріз статистики та ключових тенденцій, які формують поточний стан ринку, можна констатувати, що:

1. Ключові статистичні показники (станом на червень 2026)

- **Ринок кандидата:** «В середньому по країні на **10** **шукачів роботи** припадає **17** **пропозицій**. Це підтверджує домінування роботодавців, які змушені жорстко конкурувати за таланти.
- **Динаміка вакансій:** На Єдиному порталі вакансій зафіксовано близько 241 тис. пропозицій. Хоча це на 3% менше, ніж у відповідний період 2025 року, попит на ключові професії залишається стабільно високим.
- **Зарплатні тренди:** Середньомісячна зарплата штатних працівників зросла до **29 тис. грн** (порівняно з 24 тис. грн у 2025 році). Найвищі показники традиційно у сфері ІТ та телекомунікацій (до 80 тис. грн).
- **Гендерна структура:** Відбулася кардинальна зміна: якщо до війни жінки становили 55% серед безробітних, то сьогодні їхня частка сягає **80%» [55]**.

Відповідно до результатів дослідження, проведеного Національне агентство України з питань державної служби у 2024 році серед 39 275 державних службовців усіх категорій посад, мотивація персоналу залишається одним із визначальних чинників ефективності функціонування державної служби в умовах воєнного стану. Отримані результати свідчать про зростання навантаження на працівників, погіршення психоемоційного стану окремих категорій персоналу та актуальність впровадження додаткових заходів підтримки державних службовців.

Одним із ключових індикаторів рівня мотивації є «оцінка працівниками системи оплати праці. За результатами опитування лише близько половини респондентів зазначили, що розмір їхньої заробітної плати є достатнім стимулом для якісного виконання посадових обов'язків. Водночас значна частка державних службовців висловила незадоволення чинною системою матеріального заохочення, що вказує на необхідність її подальшого вдосконалення та підвищення ролі матеріальних стимулів у системі мотивації персоналу» [45].

Крім матеріального забезпечення, вагомий вплив на рівень мотивації мають нематеріальні чинники. Зокрема, «державні службовці високо оцінюють можливості професійного розвитку, підтримку з боку керівництва, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, гнучкі умови організації праці та усвідомлення суспільної значущості своєї діяльності. За сучасних умов особливого значення набувають можливості навчання, підвищення професійної компетентності та участі в процесах модернізації й реформування системи державного управління, що сприяє підвищенню залученості персоналу та ефективності його службової діяльності» [45].

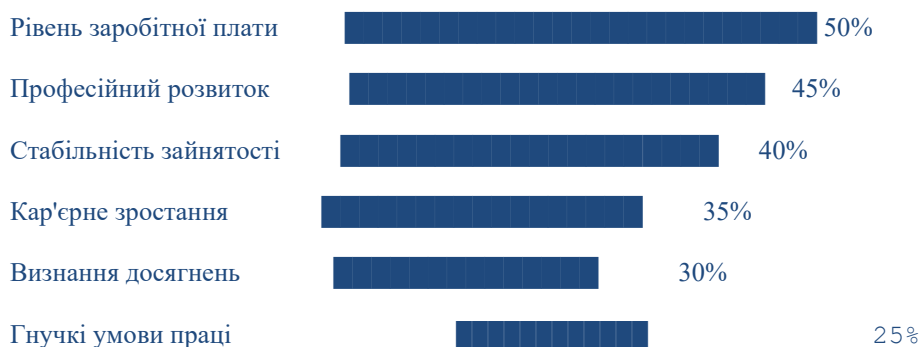
Крім того, результати проведених опитувань засвідчують, що в умовах воєнного стану на рівень мотивації державних службовців істотно впливають такі чинники, як відчуття безпеки, психологічна стійкість та впевненість у стабільності проходження державної служби. Високий рівень невизначеності та додаткові професійні виклики актуалізують потребу у створенні належних умов для збереження працездатності персоналу та підтримання його професійної ефективності.

У зв'язку з цим особливого значення набуває комплексний підхід до мотивації державних службовців, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, зміцненню кадрового потенціалу, посиленню професійної залученості працівників та забезпеченню належної результативності діяльності органів державної влади в умовах сучасних викликів (див. рис. 2.5)

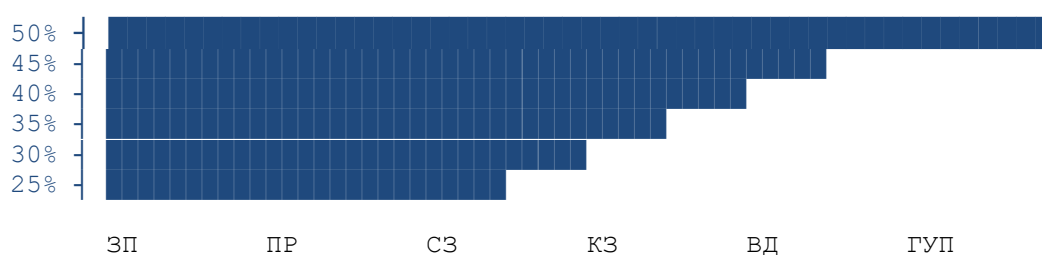
Показник	Значення
Кількість опитаних державних службовців (2024 р.)	39 275 осіб
Кількість опитаних державних службовців (2025 р.)	41 889 осіб
Частка службовців, яких мотивує рівень заробітної плати	близько 50 %
Основні нематеріальні мотиватори	професійний розвиток, кар'єрне зростання, визнання, стабільність
Основні демотиватори	низька оплата праці, перевантаження,

Показник**Значення**

психологічний стрес, кадровий дефіцит

Рисунок 2.5 – Основні фактори мотивації державних службовців в умовах воєнного стану, %**Рисунок 2.6 – Основні фактори мотивації державних службовців в умовах воєнного стану, %**

На рис. 2.7. показано опитування державних службовців щодо мотиваційних інструментів. Як бачимо найпоширеніший вплив на мотивацію має стабільна зарплата, - 50. Найменший відсоток – 25% - це стабільність зайнятості працівників.

**Умовні позначення:**

ЗП – рівень заробітної плати; ПР – професійний розвиток; СЗ – стабільність зайнятості; КЗ – кар'єрне зростання; ВД – визнання досягнень; ГУП – гнучкі умови праці.

Рис. 2.7 Джерело: побудовано за результатами опитування державних службовців та даними Національного агентства України з питань державної служби (2025 р.).

Результати аналізу свідчать, що визначальним чинником мотивації державних службовців залишається рівень матеріального забезпечення. Саме заробітну плату як основний стимул до ефективної професійної діяльності визначили - 50 % опитаних. Така тенденція обумовлена складною економічною ситуацією, зростанням інфляційних процесів та необхідністю забезпечення належного рівня добробуту працівників державного сектору.

Результати проведеного дослідження свідчать, що одним із найбільш вагомих нематеріальних мотиваторів для державних службовців є можливість професійного розвитку та безперервного підвищення кваліфікації, яку відзначили 45 % опитаних. Такий показник демонструє прагнення персоналу до систематичного оновлення професійних знань, розвитку сучасних компетентностей, освоєння нових управлінських інструментів і підвищення власної конкурентоспроможності в системі державної служби. Це також підтверджує важливість створення ефективної системи професійного навчання як складової мотиваційної політики органів державної влади.

Водночас для 40 % респондентів суттєвим мотиваційним чинником є стабільність проходження державної служби та гарантії соціальної захищеності. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої невизначеності зовнішнього середовища впевненість у збереженні посади, стабільному доході та соціальних гарантіях істотно впливає на рівень професійної мотивації й відданості державній службі.

Можливість кар'єрного зростання визначили важливим стимулом 35 % опитаних державних службовців. Це свідчить про зацікавленість працівників у професійній самореалізації, розширенні посадових повноважень, підвищенні рівня відповідальності та просуванні службовою кар'єрою. Наявність прозорих процедур оцінювання результатів службової діяльності й кар'єрного просування є одним із ключових чинників формування довгострокової мотивації персоналу.

Таким чином, результати проведеного дослідження засвідчують, що «дієва система мотивації державних службовців має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Поряд із належним рівнем оплати праці важливими складовими мотиваційного механізму є створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання, забезпечення стабільності проходження державної служби, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, ефективності службової діяльності та результативності функціонування органів державної влади. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів державної влади та зміцненню кадрового потенціалу державної служби» [12].

У 2025 році в Україні продовжувалося реформування системи оплати праці державних службовців, спрямоване на підвищення її прозорості, справедливості та конкурентоспроможності. Основою змін стало впровадження класифікації посад і вдосконалення структури заробітної плати, що передбачало посилення ролі посадового окладу та упорядкування системи стимулюючих виплат.

Водночас офіційні статистичні дані щодо кількості державних службовців, які отримали підвищення заробітної плати або преміальні виплати у 2025 році, відсутні. Розмір оплати праці та обсяги преміювання визначалися залежно від категорії посади, результатів службової діяльності, фінансових можливостей державного органу та особливостей застосування нової системи оплати праці.

2.3. Аналіз мотиваційної системи в Україні під час воєнного стану

Під час війни з росією безліч українських підприємств через обмеження діяльності та економічну нестабільність понесли значні збитки, а в подальшому фінансові проблеми тільки збільшилися, а це в свою чергу зменшило можливості послуговуватися матеріальною мотивацією на тому ж

рівні, як у довоєнні часи.

Погоджуємося із науковими дослідженнями вчених, що мотивація держслужбовців являється одним із основоположних інструментів управління людськими ресурсами у системі державної служби. Від рівня вмотивованості державних службовців значною мірою залежить ефективність виконання покладених на них завдань, якість надання публічних послуг та результативність діяльності органів державної влади загалом. Особливої актуальності питання мотивації набуває в умовах реформування публічного управління, цифрової трансформації та функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану.

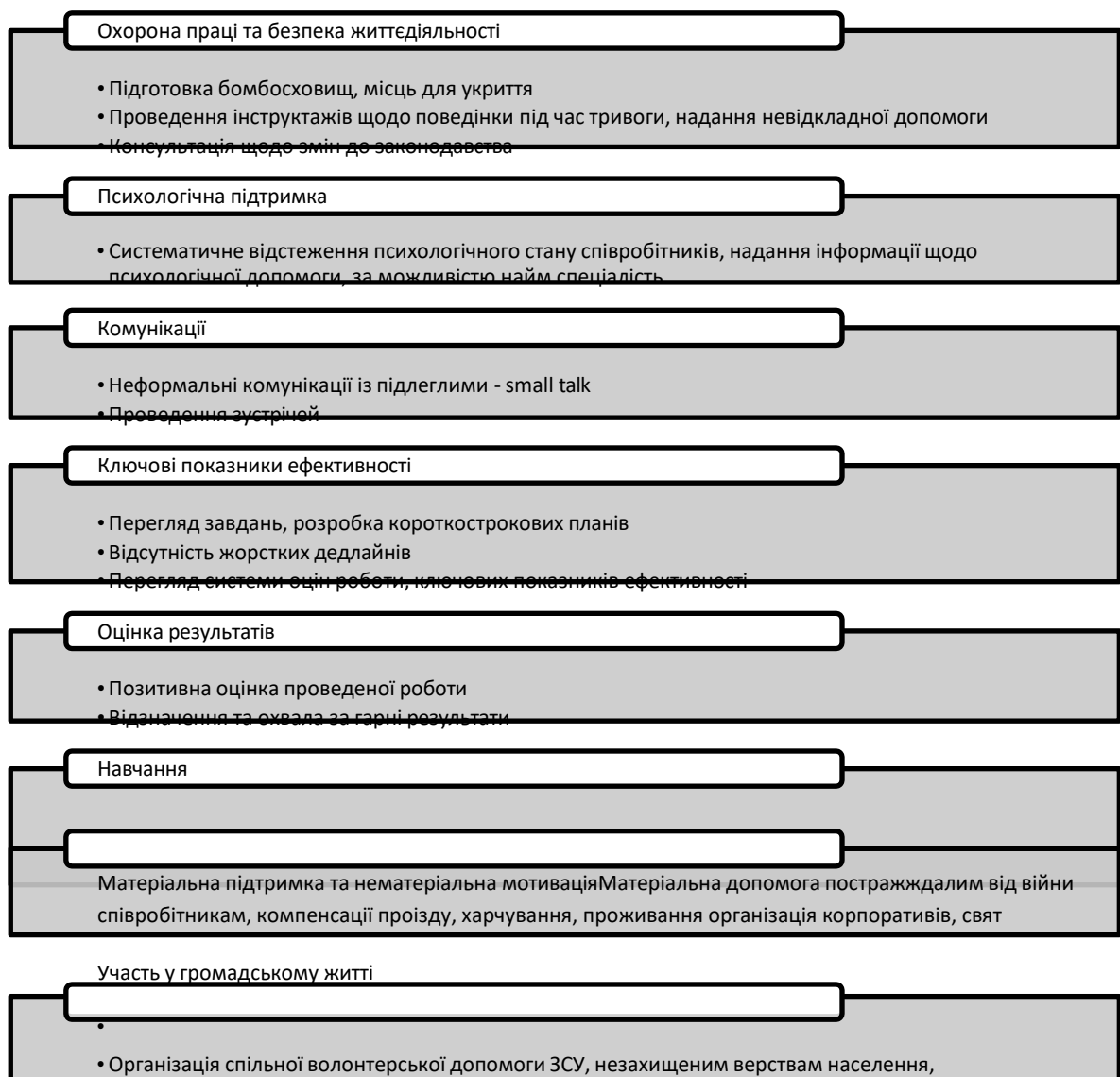
Державні службовці часто працюють в умовах підвищеного навантаження, високого рівня відповідальності та значного психологічного напруження, що потребує впровадження сучасних підходів до підтримки та стимулювання персоналу. У зв'язку з цим важливим завданням керівництва є створення сприятливих умов праці та формування ефективної системи мотивації, яка враховуватиме як професійні, так і соціально-психологічні потреби працівників.

Серед основних напрямів удосконалення мотивації персоналу в органах державної влади доцільно виокремити такі, як-от:

- «забезпечення належних умов праці та безпеки службової діяльності;
- надання психологічної підтримки та сприяння збереженню емоційного благополуччя працівників;
- розвиток внутрішніх комунікацій та ефективної взаємодії між структурними підрозділами;
- використання системи оцінювання службової діяльності на основі ключових показників результативності;
- впровадження прозорих механізмів оцінки результатів роботи;
- створення можливостей для професійного навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку;

- застосування матеріальних і нематеріальних стимулів;
- залучення працівників до реалізації суспільно важливих ініціатив та громадських проєктів;
- формування позитивної організаційної культури та розвиток командної взаємодії» [28].

Як свідчать наукові доробки вчених з означеної теми, комплексне послуговування зазначеними інструментами сприятиме зміцненню рівня мотивації державних службовців, поліпшенню їхньої професійної значимості, зменшенню ризиків різного роду професійного вигорання та підвищенню ефективності діяльності органів державної влади в теперішніх реаліях, особливо під час війни з рф (рис. 2.8).



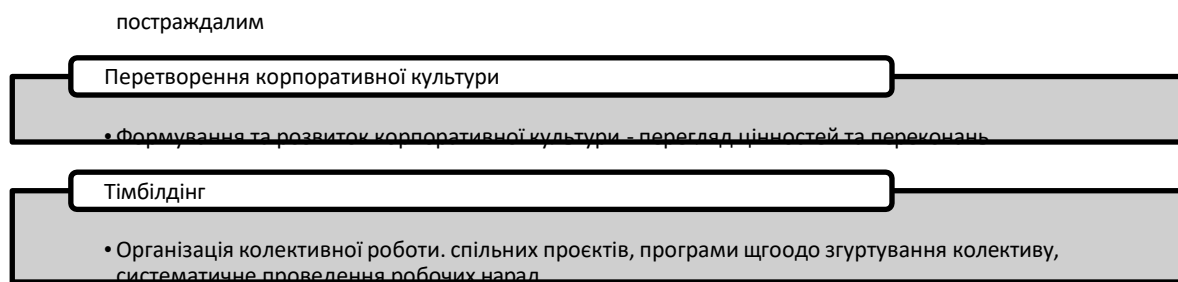


Рисунок 2.8. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи під час воєнного стану в Україні

Аналіз емпіричних даних соціологічного дослідження, проведеного Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), дозволив оцінити рівень психоемоційного напруження серед державних службовців за 10-бальною шкалою. За умов цієї метрики 1 бал відповідав оптимальному психологічному стану, що дозволяє повноцінно виконувати посадові обов'язки, тоді як 10 балів свідчили про критичний рівень тривожності з повною втратою працездатності.

Розподіл відповідей респондентів зафіксовано у таких пропорціях:

- мінімальний рівень стресу (1 бал) відзначили 12% опитаних;
- низький рівень (2–4 бали) сумарно продемонстрували 30% державних службовців (2 бали — 8,7%, 3 бали — 9,8%, 4 бали — 11,5%);
- помірна (гранична) тривожність (5 балів) є найбільш масовим показником і притаманна 24% респондентів;
- підвищений та критичний рівень деструктивного стресу (6–10 балів) сумарно охоплює 33,9% вибірки (6 балів — 7,7%, 7 балів — 8,2%, 8 балів — 8,2%, 9 балів — 2,7%, 10 балів — 7,1%) (рис. 2.7).

Отримані результати свідчать, що чверть опитаних перебуває у стані граничного психологічного навантаження. Особливу увагу привертає група службовців із показниками від 6 до 10 балів. Такий рівень стресу є деструктивним, оскільки він безпосередньо знижує професійного вигорання. Професійна діяльність осіб із цієї групи є неефективною, що зумовлює потребу впровадження невідкладних заходів психологічної реабілітації,

декомпресії та системної психотерапевтичної допомоги на рівні державних органів.

Важливим складником дослідження кадрового потенціалу став аналіз інструментів внутрішньої мобільності персоналу. Так, 42% респондентів підтвердили, що у внутрішніх організаційно-розпорядчих документах їхніх об'єктів критичної інфраструктури (ОКІ) нормативно закріплено можливість взаємообміну людськими ресурсами з однотипними структурами. Серед практичних кейсів реалізації такої взаємодії опитані фахівці виділили:

1. Делегування лідерів команд (тімлідерів) для наставництва та навчання менш досвідчених колег в інших підрозділах.
2. Тимчасове або постійне переведення працівників між організаціями за взаємною згодою керівництва та самого співробітника.
3. Спільне залучення додаткових замовлень (проектів) із подальшим перерозподілом фінансових ресурсів, зокрема для оптимізації витрат на релокацію або утримання нових офісних приміщень (рис. 2.9).

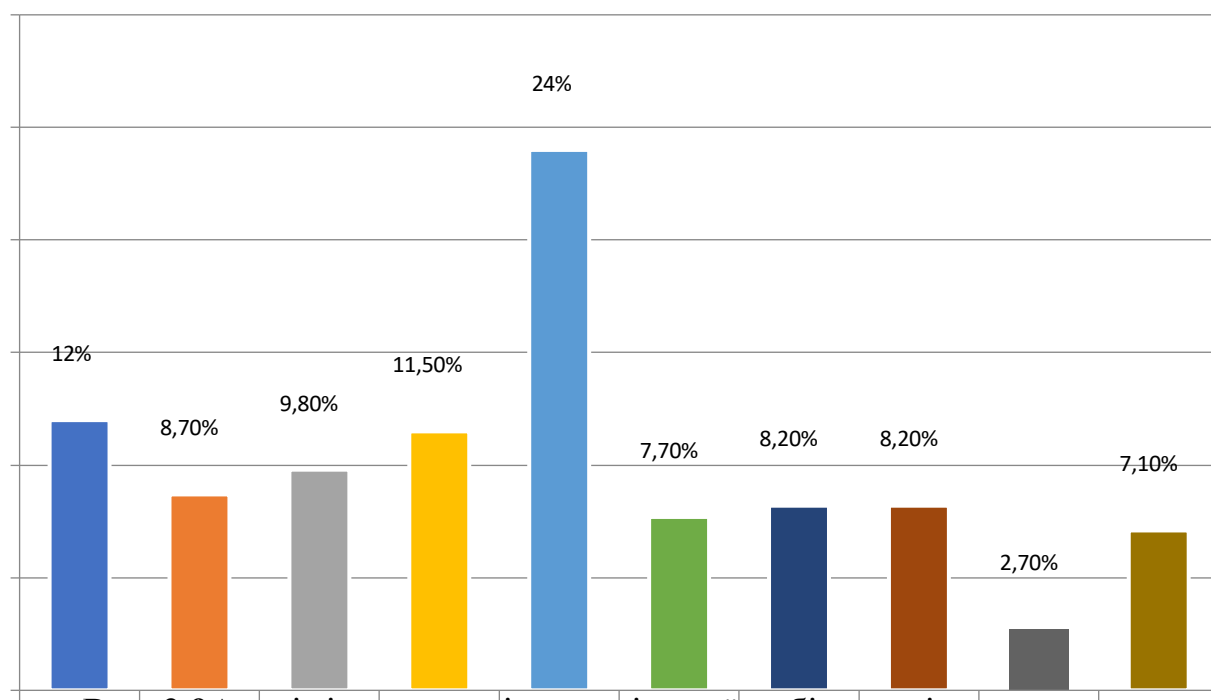


Рис. 2.9 Аналіз інструментів внутрішньої мобільності персоналу.

В умовах воєнного стану діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування супроводжується низкою ризиків, які можуть

негативно впливати на ефективність виконання службових завдань, кадрову стабільність та якість надання публічних послуг. Серед найбільш вагомих ризиків можна виокремити безпекові загрози, пов'язані з воєнними діями, пошкодженням інфраструктури та необхідністю забезпечення безперервності функціонування державних інституцій.

До важливих викликів також належать економічна нестабільність, обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, плинність персоналу, мобілізація працівників та зростання рівня професійного вигорання. Однією з найбільш актуальних проблем сучасної державної служби України залишається залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих державних службовців. Особливо гостро ця проблема проявляється в територіальних органах державної влади та органах місцевого самоврядування, насамперед у сільських і віддалених громадах, де спостерігається старіння кадрового складу, дефіцит молодих фахівців та недостатній рівень кадрового забезпечення окремих напрямів публічного управління. Така ситуація негативно впливає на якість надання публічних послуг, ефективність реалізації державної політики та спроможність органів влади оперативно реагувати на сучасні виклики.

Водночас функціонування державної служби ускладнюється низкою організаційних і технологічних ризиків. До основних із них належать надмірна бюрократизація управлінських процедур, недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей окремих державних службовців, зростання кіберзагроз, необхідність забезпечення безперебійної роботи інформаційно-комунікаційних систем, а також швидке впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади. За таких умов особливого значення набуває формування цифрової культури державної служби та підвищення готовності персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації.

Додатковими чинниками, що стримують розвиток кадрового потенціалу державної служби, є недостатній рівень інвестування у

професійний розвиток державних службовців, обмежені можливості для безперервного підвищення кваліфікації, недостатня поширеність сучасних програм розвитку компетентностей, а також потреба у швидкій адаптації персоналу до змін законодавства, управлінських підходів і зовнішнього середовища. Це актуалізує необхідність удосконалення кадрової політики, розвитку системи професійного навчання та впровадження сучасних механізмів мотивації, спрямованих на підвищення ефективності діяльності державних службовців і зміцнення кадрового потенціалу органів державної влади.

Важливими викликами залишаються також психологічне навантаження на персонал, необхідність роботи в умовах невизначеності, підвищений рівень відповідальності та потреба у забезпеченні безперервного надання адміністративних і соціальних послуг громадянам.

Отже, врахування сучасних викликів і ризиків, що впливають на функціонування державної служби, є необхідною передумовою вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності кадрової політики. Це передбачає впровадження комплексних механізмів формування й розвитку кадрового потенціалу, удосконалення системи кадрового резерву, забезпечення безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, розвиток їхніх цифрових компетентностей, а також запровадження програм психологічної підтримки та професійного благополуччя персоналу.

Важливим напрямом також є посилення організаційної стійкості державних органів шляхом удосконалення внутрішніх управлінських процесів, розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зміцнення кібербезпеки та формування гнучкої системи управління людськими ресурсами, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню результативності діяльності органів державної влади, зміцненню кадрового

потенціалу, підвищенню мотивації та стресостійкості державних службовців, зниженню плинності кадрів і забезпеченню безперервного та якісного виконання завдань держави в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Як бачимо, проблематика управління персоналом у системі державної служби, особливо в умовах воєнного стану, є надзвичайно актуальною для забезпечення безперервного функціонування органів державної влади та надання якісних публічних послуг. У процесі кадрового планування в кризових умовах доцільним є переосмислення підходів до кадрової політики з акцентом на збереження кадрового потенціалу, підтримання стабільності чисельності персоналу, а також забезпечення належного рівня продуктивності та мотивації державних службовців.

Це потребує трансформації стратегій управління людськими ресурсами в органах публічної влади та більш глибокого врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Згідно з результатами дослідження, проведеного в межах програми Twinning R&I у Великобританії та Україні (twinningukraine.com) «Адміністрування кадрового складу підприємств та організацій критичної інфраструктури в умовах епідемії та воєнного стану», серед основних зовнішніх чинників, що впливають на працездатність персоналу, респонденти виокремили: «воєнні дії, повітряні тривоги, безпекову ситуацію, економічну нестабільність, інфляційні процеси, рівень оплати праці, дедлайни та підвищені вимоги до результатів роботи, а також природно-кліматичні умови, зокрема температуру, вологість і шум».

Крім того, суттєвими факторами впливу визначено рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію державного управління, кіберзагрози, якість комунікаційної інфраструктури та доступ до інформаційних ресурсів. Важливе значення мають також демографічні зміни, конкуренція за кваліфіковані кадри, соціальні процеси та рівень комунікацій у суспільстві.

Окремо було встановлено, що значна частина державних службовців перебуває під впливом середнього рівня стресу, що є суттєвим чинником, який впливає на ефективність їхньої професійної діяльності в умовах воєнного стану.

Отже, в сучасних умовах особливої актуальності набуває формування комплексної системи управління персоналом у державній службі, яка ґрунтується на принципах адаптивності, професійного розвитку та організаційної стійкості. Така система має передбачати вдосконалення механізмів кадрового забезпечення, розвиток кадрового резерву, підвищення рівня стресостійкості державних службовців, запровадження сучасних підходів до організації праці, розширення можливостей професійного навчання та розвитку цифрових компетентностей, а також забезпечення належного рівня безпеки службової діяльності.

Комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів державної влади, зміцненню кадрового потенціалу, посиленню мотивації та професійної спроможності державних службовців, забезпеченню безперервності виконання публічних функцій і підвищенню стійкості системи державної служби в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Висновки до розділу II.

Відтак пропонуємо такі рекомендації щодо модернізації системи мотивації в державному органі, як-от:

Запропонований комплекс заходів спрямований на адаптацію кадрової політики до вимог сучасної державної служби, підвищення престижності службової діяльності та зміцнення кадрового потенціалу.

Ключовими напрямками вдосконалення мотивації державних службовців вважаємо такі:

- **Запровадження гнучких умов праці:** Впровадження гнучкого режиму робочого часу та дистанційної роботи (відповідно до законодавства про державну службу). Це дозволить працівникам ефективно поєднувати виконання посадових обов'язків із безпековими факторами та особистими потребами в умовах воєнного стану.

- **Розширення системи нематеріальних стимулів:** Активне застосування моральних заохочень, таких як офіційне визнання заслуг (оголошення подяк, представлення до нагород), що сприятиме підвищенню лояльності до інституції та мотивації працювати на благо суспільства.

- **Професійне навчання та розвиток:** Забезпечення безперервного підвищення кваліфікації через участь у профільних тренінгах, семінарах та сертифікатних програмах (зокрема, за лінією НАДС та Вищої школи публічного управління). Це безпосередньо підвищить рівень професійних компетентностей апарату.

- **Оптимізація матеріального стимулювання:** Удосконалення системи преміювання та соціально-побутового забезпечення в межах фонду оплати праці, що створить додаткові фінансові стимули для залучення та утримання кваліфікованих фахівців у державному секторі.

Очікувані результати бачимо такі:

Стратегічний ефект: Реалізація цих заходів дозволить суттєво знизити рівень плинності кадрів на державній службі, підвищити ефективність виконання державних функцій та загальний рівень задоволеності службовців своєю діяльністю.

Комплексний підхід, який поєднує прозорі фінансові інструменти, можливості для кар'єрного зростання та сприятливий морально-психологічний клімат, дозволить не лише зберегти цінний людський капітал, а й сформувати стійку, професійну та ефективну команду, здатну оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати стратегічних цілей державного органу.

Плинність кадрів серед молоді: Згідно з моніторингами НАДС, найбільший відсоток звільнень за власним бажанням припадає на спеціалістів віком до 35 років із досвідом роботи до 3 років. Головні причини — низький початковий оклад (грейд найнижчого рівня) та відсутність швидких, прозорих соціальних ліфтів.

Рівень професійного вигорання: Опитування НАДС щодо психологічного стану службовців в умовах воєнного та повоєнного стану демонструють, що понад **60%** опитаних відчують постійний стрес та ознаки вигорання. Це робить психологічну підтримку, безпеку праці та турботу про ментальне здоров'я (програма «Ти як?») найважливішими інструментами *нематеріальної* мотивації.

Матеріальне стимулювання продовжує залишатися одним із ключових чинників мотивації державних службовців. Разом із тим ефективність мотиваційної політики значною мірою залежить не лише від рівня оплати праці, а й від можливостей професійного розвитку, кар'єрного просування, стабільності зайнятості, належних умов праці та визнання професійних досягнень працівників. Саме комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює передумови для підвищення результативності діяльності персоналу та ефективного функціонування органів державної влади.

Статистичні дані свідчать про поступове зростання рівня оплати праці державних службовців у 2025 році. За інформацією Міністерства фінансів України, середня заробітна плата працівників державних органів наблизилася до 60 тис. грн, що є результатом подальшого реформування системи оплати праці та впровадження класифікації посад. Водночас система преміювання продовжувала виконувати стимулюючу функцію через надання місячних, квартальних та річних премій залежно від результатів службової діяльності. Однак офіційна статистика щодо кількості державних службовців, які отримали підвищення заробітної плати або преміальні виплати у 2025 році, відсутня, що ускладнює комплексну оцінку ефективності матеріального стимулювання персоналу державної служби.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Ефективність функціонування механізму мотивації персоналу в органах державної влади

Ефективність механізму мотивації персоналу в органах державної влади є важливою передумовою забезпечення якісного виконання службових обов'язків, підвищення продуктивності праці державних службовців та досягнення стратегічних цілей державного управління. Результативна система мотивації сприяє формуванню професійного, відповідального та орієнтованого на результат кадрового складу державної служби.

Механізм мотивації персоналу ґрунтується на комплексному застосуванні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості державних службовців у результативному та якісному виконанні посадових обов'язків. Матеріальна складова мотивації включає оплату праці, преміювання, доплати, надбавки та інші форми фінансового стимулювання, що забезпечують належний рівень соціально-економічної захищеності працівників. Водночас нематеріальні стимули охоплюють можливості професійного й кар'єрного розвитку, участь у процесах прийняття управлінських рішень, суспільне та професійне визнання досягнень, створення сприятливого організаційного клімату, безпечних умов праці та підтримку балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення професійної відповідальності, зростання рівня залученості персоналу та ефективне досягнення цілей органів державної влади.

Андрєєва Т.В. в науковій розвідці «Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці» пише, що «мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного

дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо» [4]. Мотиваційний механізм «повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на установу всередині і ззовні, а також традиції, що склалися та історичний досвід роботи» [4].

Формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування, на нашу думку, є цілісним комплексом дій, що враховують особливості об'єкта управління (трудовий потенціал підприємства), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища) (рис. 3.1).

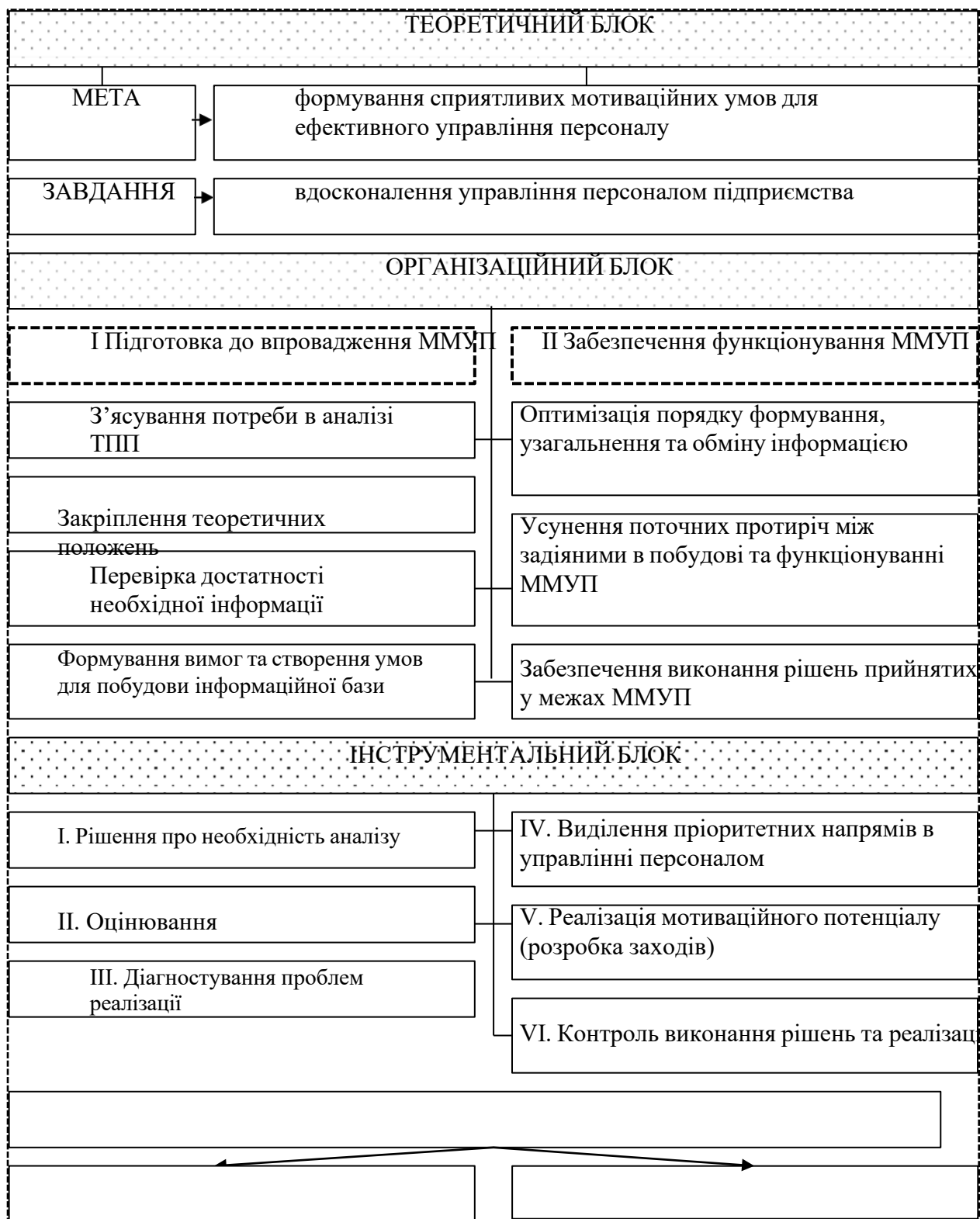


Рис. 3.1. Структурна модель мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Автори зазначають, що «важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків і продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються» [4].

Рушійною силою «мотиваційного механізму має стати система стимулів. Умови стимулювання мають бути визначені керівництвом банку, яке повинно у систему стимулювання закладати залежність винагороди працівників від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій. При цьому мотиваційний механізм банківської діяльності залежить від рівня мотивації, від учасників процесу, від зовнішніх та внутрішніх факторів» [5].

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами

фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;

- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника вияснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати. Необхідно регулювати систему мотивації та стимулювання персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Регулятори мотивації

1.	Робоче середовище	Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, дизайн, столова, чистота, добрі фізичні умови праці
2.	Винагороди	Добра зарплата, справедливі винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування)
3.	Безпека	Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини в колективі
4.	Особистий ріст	Можливість навчатись. Ріст кар'єри. Ріст відповідальності і впливу. Можливість творчого росту, самовираження
5.	Відчуття належності	Відчуття потреби своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи підприємства. Інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника. Спільне прийняття рішень.
6.	Інтерес і виклик	Цікава робота. Можливість росту майстерності. Підвищена відповідальність. Змагальний ефект (бути кращим за інших). Вирішення нових складних завдань.

Опрацювавши низку наукових розвідок, можна казати, що умовами ефективного використання мотивації праці наразі є такі, як-от:

- високий рівень оплачування виконаної роботи;

- послуговування високопрофесійною працею;
- відсутність зрівнялівки в оплаті праці;
- високий авторитет праці в країні, а також висока купівельна спроможність працівника та його інтерес у підвищенні своєї кваліфікації.

З огляду на вище сказане, можна констатувати, що для того, щоб мотиваційний процес став і був керованим, необхідно створити певні умови, як-от:

- необхідно мати повну і достовірну інформацію щодо об'єкта управління;
- необхідно постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- акуратно простежувати за соціально-економічними наслідками управлінських рішень та вміти їх передбачати;

Тож, для ефективної роботи робітників варто інтегрувати в єдину комплексну систему матеріальні та нематеріальні стимули, які придадуть для працівників впевненість в тому, що вони необхідні підприємству і їхня робота є потужно важливою.

Слід зазначити, що «ефективно така мотивація впливатиме тільки на тих працівників, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація [9]. Тому, універсальними методи нематеріальної мотивації рекомендованими ефективними методами, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу є:

- 1) покращення робочого місця;
- 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- 3) підвищення по службі;
- 4) гнучкий графік;
- 5) безкоштовне навчання;
- 6) зайнятість працюючих в робочий час;
- 7) зворотній зв'язок» [4].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [4]. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності банківських працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку банку.

Отже, можна стверджувати, що «мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства слід визначити як сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дадуть змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей банку» [14].

3.2. Інноваційні методи мотивації: гнучкий графік, розвиток бренду роботодавця

У сучасних умовах ринку праці традиційні методи мотивації персоналу поступово доповнюються інноваційними підходами, які враховують потреби працівників у балансі між роботою та особистим життям, професійному розвитку та комфортному робочому середовищі. Серед найбільш ефективних інноваційних методів мотивації особливе місце займають гнучкий графік роботи та розвиток бренду роботодавця.

Гнучкий графік роботи передбачає надання працівникам можливості самостійно визначати час початку та завершення робочого дня або

працювати дистанційно. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності працею, зменшенню рівня стресу та покращенню балансу між професійним і особистим життям. Працівники відчувають більшу довіру з боку керівництва, що позитивно впливає на їхню лояльність та продуктивність. Крім того, гнучкий графік дозволяє компаніям залучати кваліфікованих спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання (рис. 3.2)

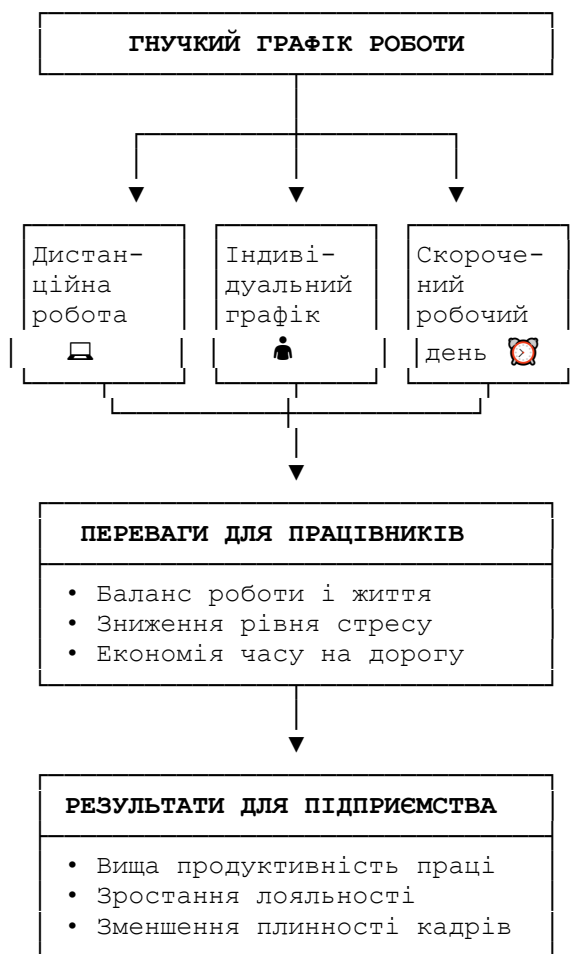


Рисунок 3.2 – Гнучкий графік роботи як інструмент мотивації персоналу

Іншим важливим інструментом мотивації є **розвиток бренду роботодавця (Employer Brand)**. Питання впровадження і розвитку бренду працедавця розглядали в своїх доробках такі дослідники, як-от: Б. Мінчінгтон, Т. Гед, Х. Агерхолм, С. Андерсен, К. Томсен, Т. Ю. Арькова, О. І. Гладка, В. Г. Зазикін, Д. Г. Кучеров, Р. Є. Мансуров, С. Г. Фірсова, С. О. Цимбалюк, Л. В. Балабанова, О. М. Криворучко та низка ін.

Останніми роками структура мотиваційних потреб працівників органів публічного управління зазнала суттєвих змін. Поряд із традиційними чинниками, такими як рівень оплати праці, соціальні гарантії, стабільність зайнятості та можливості професійного розвитку, дедалі більшого значення набувають престиж державної служби, репутація органу влади та його суспільний імідж. Для сучасних фахівців важливими є не лише матеріальні стимули, а й відчуття причетності до суспільно значущої діяльності, можливість реалізувати свій потенціал та працювати в установі з високим рівнем довіри громадян.

У свою чергу, органи публічної влади активно впроваджують нематеріальні інструменти мотивації, зокрема програми професійного розвитку, гнучкі форми організації праці, визнання досягнень працівників, підтримку сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративної культури.

Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, проте позитивно впливають на рівень задоволеності персоналу, його залученість до виконання службових обов'язків та лояльність до установи.

Комплексне використання морального стимулювання, комфортних умов праці та можливостей професійного самореалізації сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, залученню нових фахівців і підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління. За умови належного управління цими процесами формується позитивний бренд державної установи як роботодавця, що підвищує її привабливість на ринку праці та конкурентоспроможність у боротьбі за висококваліфіковані людські ресурси. Це зумовлює актуальність дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку бренду роботодавця в системі публічного управління.

Бренд роботодавця формує позитивний імідж компанії як місця роботи та створює привабливі умови для наявних і потенційних працівників. Для цього організації впроваджують програми професійного навчання, кар'єрного розвитку, корпоративної культури, соціальної відповідальності та підтримки

добробуту персоналу. Сильний бренд роботодавця підвищує рівень залученості працівників, сприяє зниженню плинності кадрів і покращує репутацію компанії на ринку праці.

До інноваційних мотиваційних практик також належать використання цифрових платформ для визнання досягнень працівників, індивідуалізовані програми розвитку, гейміфікація робочих процесів та створення комфортного психологічного клімату в колективі. Поєднання таких інструментів дозволяє підприємствам формувати високий рівень мотивації персоналу та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Інноваційні методи мотивації персоналу та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Отже, гнучкий графік роботи та розвиток бренду роботодавця є важливими складовими сучасної системи мотивації персоналу. Їх

впровадження сприяє підвищенню ефективності праці, зміцненню лояльності працівників і створенню позитивного іміджу організації.

Позитивними сторонами бренду роботодавця вважаємо такі:

- працівники усвідомлюють цінність свого робочого місця;
- працівники більш мотивовані та ініціативні;
- компанії потрібно менше витрат на підготовку, навчання та перенавчання персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- на ринку праці формується позитивний імідж компанії (рис. 3.4).

СТВОРЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Створення бренду роботодавця в системі публічної служби є складним і багатоетапним процесом, спрямованим на формування позитивного іміджу державного органу як привабливого місця роботи. Ефективний бренд публічної установи сприяє залученню кваліфікованих фахівців, підвищенню рівня мотивації персоналу та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. При цьому важливим є не лише забезпечення конкурентоспроможності державного органу на ринку праці, а й підвищення результативності його діяльності та якості надання публічних послуг.



Рис. 3.4. Етапи створення бренду роботодавця

Як бачимо з рис. 3.4 розроблення бренду роботодавця в органах публічної влади може здійснюватися через такі послідовні етапи:

- діагностика та аналіз;
- формування переваг державного органу, як роботодавця для потенційних працівників;
- розробка каналів комунікації;
- забезпечення реального досвіду працівників заявленим цінностям бренду;
- постійне вдосконалення бренду роботодавця;
- аналіз результативності бренду.

Перший етап – визначення бачення та мети бренду роботодавця.

На цьому етапі формується стратегічне бачення державного органу як роботодавця, визначаються його місія, цінності та ключові пріоритети кадрової політики. Бачення має відображати те, яким орган влади прагне бути в очах чинних і потенційних державних службовців. Основою для формування такого бачення є аналіз внутрішнього середовища установи, кадрового потенціалу, організаційної культури та очікувань працівників. Важливе значення також має суспільна місія органу влади, його стратегічні цілі та рівень довіри громадян.

Другий етап – аналіз та оцінка брендів інших роботодавців у сфері публічного управління. Для визначення конкурентних переваг необхідно дослідити практики інших державних органів та органів місцевого самоврядування щодо залучення й утримання персоналу. Аналізуються умови праці, можливості професійного розвитку, рівень відкритості, корпоративна культура та інструменти мотивації персоналу. Отримані результати дозволяють визначити сильні та слабкі сторони власного бренду роботодавця та окреслити напрями його вдосконалення.

Третій етап – формування унікальної ціннісної пропозиції. На цьому етапі визначаються переваги, які державна установа може

запропонувати своїм працівникам. До них можуть належати стабільність зайнятості, можливості професійного та кар'єрного розвитку, участь у реалізації суспільно важливих проєктів, соціальні гарантії, гнучкі форми організації праці та можливість впливати на розвиток громади чи держави. Формування ціннісної пропозиції потребує вивчення потреб різних категорій працівників і врахування їхніх професійних очікувань.

Четвертий етап – формування атрибутів бренду роботодавця. Він передбачає створення візуальних та комунікаційних елементів бренду, які відображають особливості державної установи. До візуальних атрибутів належать офіційна символіка, корпоративний стиль, інформаційні матеріали та цифрові ресурси. Комунікаційними атрибутами виступають ключові повідомлення, принципи взаємодії з працівниками та громадськістю, а також позиціонування установи як сучасного й відповідального роботодавця.

Ефективність бренду роботодавця у сфері публічної служби значною мірою залежить від дотримання таких принципів, як орієнтація на потреби персоналу, чіткість і послідовність кадрової політики, відкритість комунікацій, відповідність декларованих цінностей реальній практиці діяльності та здатність установи адаптуватися до змін у суспільстві й на ринку праці. Розвиток бренду роботодавця сприяє підвищенню престижності державної служби, залученню висококваліфікованих кадрів, зниженню плинності персоналу та зміцненню інституційної спроможності органів публічного управління.

В результаті - покращення якості публічних послуг.

3.3 Удосконалення мотивації персоналу в умовах змін

В умовах динамічних суспільних, економічних та організаційних змін особливого значення набуває вдосконалення системи мотивації персоналу. Для органів публічного управління та державної служби це питання є особливо актуальним, оскільки ефективність діяльності установ значною мірою залежить від професіоналізму, залученості та готовності працівників адаптуватися до нових умов роботи.

Сучасні зміни, пов'язані з цифровізацією державного управління, реформуванням публічної служби, впровадженням нових технологій та зростанням вимог громадян до якості публічних послуг, вимагають перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу. У таких умовах важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підтримку професійного розвитку працівників і підвищення їхньої зацікавленості в результатах праці.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотивації є створення умов для безперервного навчання та розвитку компетентностей державних службовців. Участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, професійних стажуваннях та обміні досвідом сприяє не лише набуттю нових знань, а й формує відчуття професійної значущості та перспектив кар'єрного зростання.

Важливим інструментом мотивації є також впровадження гнучких форм організації праці, зокрема дистанційної роботи, гнучкого графіка та сучасних цифрових засобів комунікації. Такі заходи дозволяють працівникам ефективніше поєднувати професійну діяльність із особистим життям, що позитивно впливає на їхню продуктивність і задоволеність роботою.

Значну роль у вдосконаленні мотивації відіграє розвиток організаційної культури, заснованої на принципах відкритості, довіри, партнерства та взаємоповаги. Визнання досягнень працівників, залучення їх до процесу прийняття рішень, підтримка ініціативності та інноваційної діяльності

сприяють формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню рівня залученості персоналу.

Крім того, важливим напрямом є розвиток бренду державної установи як роботодавця. Позитивний імідж органу влади, прозорість кадрової політики, наявність можливостей професійного розвитку та соціальної підтримки підвищують привабливість публічної служби для потенційних кандидатів і сприяють утриманню кваліфікованих кадрів.

Основні чинники, що здійснюють вплив на мотивацію працівників та їх сутнісно-змістовна характеристика подано на рис. 3.5.

Суспільна корисність і цікавість виконуваної роботи	Потреба мати цікаву, суспільно корисну роботу, що не сприймається працівником як рутинна, а забезпечує максимально повне розкриття його потенціалу
Необхідність постійного удосконалення, збагачення праці, потреба в змінах	Потреба в періодичних позитивних змінах, у збагаченні змісту, процесу праці, удосконаленні підходів, зокрема в організації праці, потреба в реінжинірингу процесів тощо
Необхідність структурування функціональних обов'язків	Потреба мати точно визначені та чітко структуровані обов'язки, що відповідають займаній посаді, встановленим правилам та процедурам їх виконання
Потреба у визнанні	Потреба у визнанні досягнень та здобутків працівника, його індивідуального внеску як керівництвом, так і колегами
Кар'єрне зростання, влада і впливовість	Потреба в зміні стадій розвитку працівника в межах підприємства, встановлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі. Прагнення працівника до отримання управлінських функцій, влади і впливовості при прийнятті рішень
Забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації	Потреба в постійному самовдосконаленні, усебічному розвитку особистості, підвищенні рівня професійної кваліфікації через набуття нових компетентностей, знань, умінь, навичок
Новаторство та креативність	Бажання генерувати та впроваджувати новачі, нестандартні підходи, креативні ідеї тощо
Високий рівень оплати праці, наявність премій, доплат, бонусів, пільг тощо	Потреба мати високий рівень основної та додаткової заробітної плати, наявність прозорої системи бонусів, надбавок та доплат, набір соціальних пільг, компенсацій та гарантій тощо
Відповідність умов праці виконуваним функціональним обов'язкам та характеру роботи	Потреба мати безпечні виробничі умови праці, що відповідають усім вимогам з охорони праці, санітарним нормам та нормативам
Відповідний режим праці та відпочинку	Можливість здійснювати трудову діяльність у тому режимі праці та відпочинку, що є найбільш прийнятним для працівника, доступність гнучкого режиму праці
Комфортні соціально-психологічні умови праці	Наявність сприятливого морально-психологічного клімату у колективі, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами
Наявність розвинутої соціальної інфраструктури	Наявність на підприємстві сукупності підрозділів, що забезпечують задоволення соціально-побутових, культурних та інших потреб

Рис. 3.5. Основні чинники, що здійснюють вплив на мотивацію працівників та їх сутнісно-змістовна характеристика

Застосування різних форм мотивації є «необхідною умовою для поліпшення організації управління персоналом, забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому. Вивчення світового досвіду застосування системи мотивації дає можливість удосконалити наявні та створити сприятливі умови для широкого запровадження нових як матеріальних, так і нематеріальних її методів, зокрема таких, що передбачають» [39, с. 152–153]. Це такі необхідні складові, як-от:

- «створення прозорої та зрозумілої системи оплати праці з урахуванням індивідуального внеску працівника, рівня його кваліфікації, досвіду, якості виконуваної роботи;
- встановлення надбавок, премій за сумлінну, багаторічну працю, сполучення матеріальної винагороди
- здійснення усього комплексу необхідних заходів щодо управління кар'єрою кожного працівника підприємства, проведення періодичного комплексного оцінювання, самооцінювання та атестації;
- встановлення винятково чітко сформованих та дійсно досяжних цілей, що відповідають функціональним обов'язкам та рівню кваліфікації працівника» [39, с. 152–153].

Криворотько І. О. в праці «Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах» відносить ще такі методи удосконалення мотивації:

- «активне залучення працівників, бажано на постійній основі, до прийняття управлінських рішень, делегування працівникам управлінських повноважень з відповідним підвищенням їх персональної відповідальності;
- залучення працівників до участі в різноманітних програмах навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі закордоном;

- створення умов для новаторської та раціоналізаторської діяльності, залучення до обговорення та вирішення проблем, що вимагають нестандартного креативного підходу;
- публічне визнання та заохочення здобутків працівників у професійній та суспільній діяльності, відзначення працівників, що сумлінно ставляться до виконання своїх обов'язків, мають певні професійні успіхи;
- безперервне системне удосконалення механізму організації праці, застосування сучасних інструментів нормування праці;
- створення безпечних умов праці, що відповідають встановленим вимогам з охорони праці, санітарним нормам та нормативам, а також забезпечення повноцінного відпочинку і оздоровлення;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, покращення трудової дисципліни, здійснення активної політики направленої на попередження виникнення конфліктних ситуацій;
- сприяння усебічному розвитку усіх рівнів корпоративної культури на підприємстві;
- забезпечення згуртованості та соціального розвитку колективу у цілому та кожного окремого працівника зокрема тощо» [39, с. 152–153].

Отже, удосконалення мотивації персоналу в умовах змін передбачає комплексний підхід, який поєднує матеріальні стимули, професійний розвиток, сучасні форми організації праці та розвиток сприятливого робочого середовища. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню якісного надання публічних послуг громадянам.

Висновки до розділу III

Мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства слід визначити як сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дадуть змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей банку.

Серед найбільш ефективних інноваційних методів мотивації особливе місце займають гнучкий графік роботи та розвиток бренду роботодавця.

До інноваційних мотиваційних практик належать; використання цифрових платформ для визнання досягнень працівників, індивідуалізовані програми розвитку, гейміфікація робочих процесів та створення комфортного психологічного клімату в колективі. Поєднання таких інструментів дозволяє підприємствам формувати високий рівень мотивації персоналу та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність

Таким чином, під час формування системи мотивації персоналу в органах державної влади необхідно враховувати індивідуальні потреби, професійні інтереси та особливості різних категорій державних службовців. Використання однакових мотиваційних підходів для всіх працівників не завжди забезпечує бажаний результат, тому важливого значення набуває персоналізований підхід до стимулювання праці. Саме врахування індивідуальних мотивів і очікувань працівників сприяє підвищенню ефективності мотиваційної системи та раціональному використанню кадрового потенціалу.

Застосування комплексу матеріальних і нематеріальних форм мотивації є необхідною умовою вдосконалення управління персоналом у системі державної служби. Це сприяє підвищенню професійної активності державних службовців, зміцненню їхньої залученості до виконання службових завдань, розвитку кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади загалом.

ВИСНОВКИ

Одним із визначальних чинників ефективної діяльності організації є належний рівень мотивації персоналу. Саме від ефективності системи управління персоналом і застосування сучасних мотиваційних інструментів значною мірою залежать результативність діяльності установи, якість виконання службових обов'язків та досягнення визначених цілей.

Мотивація виступає важливим інструментом підвищення продуктивності праці працівників і розвитку підприємства загалом. Основне завдання керівника або фахівця з управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівник зможе максимально реалізувати свої професійні здібності, знання, навички та досвід. Належний рівень мотивації сприяє прагненню працівника до професійного зростання, самореалізації та розвитку власного трудового потенціалу, що позитивно впливає на результати його діяльності.

Ефективність системи мотивації сьогодні передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, але й нематеріальних, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажання взяти на себе ініціативу та відповідальність. Ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.

У сучасних умовах ефективна система мотивації повинна охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Поряд із конкурентоспроможним рівнем оплати праці важливого значення набувають такі чинники, як стабільність зайнятості, можливість досягнення особистих цілей, прояв ініціативи, професійний розвиток і відповідальність. Гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних складових мотивації сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

У багатьох країнах світу в системі державної служби сформовано дієві механізми мотивації праці державних службовців, які поєднують матеріальні та моральні стимули. Незважаючи на певні відмінності між країнами, такі системи базуються на національних культурних і історичних традиціях.

Досвід зарубіжних держав свідчить про ефективність різних моделей мотивації персоналу, зокрема японської, американської та західноєвропейської. Серед західноєвропейських моделей особливо виокремлюються французька, німецька та шведська, кожна з яких має власні особливості організації мотиваційного механізму в системі державного управління. Спільною рисою цих моделей є їхня висока результативність, що підтверджується рівнем соціально-економічного розвитку країн, де вони застосовуються.

Європейське законодавство передбачає низку стимулюючих механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності державних службовців. Особлива увага приділяється належному матеріальному забезпеченню та соціальному захисту. Мотиваційні системи державної служби в європейських країнах поєднують матеріальні та моральні методи заохочення, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню престижу державної служби та залученню кваліфікованих молодих фахівців до державного сектору.

Аналіз нормативно-правової бази України у сфері державної служби показує, що положення щодо мотивації державних службовців наразі не утворюють цілісної та ефективної системи. Значна частина відповідних норм має декларативний характер і не забезпечує належних умов для формування комплексного мотиваційного механізму. Існуючі заходи переважно зосереджені на матеріальному стимулюванні та орієнтовані насамперед на посадовців вищого рівня. Водночас кількість дисциплінарних санкцій за неналежне виконання службових обов'язків суттєво переважає над кількістю позитивних стимулів, передбачених для заохочення ефективної професійної діяльності, особливо серед молодих державних службовців.

Ефективність системи мотивації персоналу в органах державної влади значною мірою залежить від її здатності враховувати індивідуальні потреби, професійні інтереси та особливості різних категорій державних службовців. Уніфіковані підходи до стимулювання не завжди відповідають очікуванням працівників, тому доцільним є застосування диференційованих мотиваційних механізмів. Такий підхід забезпечує підвищення рівня професійної зацікавленості, ефективніше використання кадрового потенціалу та сприяє досягненню стратегічних цілей державної служби.

Застосування комплексу матеріальних і нематеріальних форм мотивації є необхідною умовою вдосконалення управління персоналом у системі державної служби. Це сприяє підвищенню професійної активності державних службовців, зміцненню їхньої залученості до виконання службових завдань, розвитку кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок / Н. А. Азьмук // *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2011. 199 с.
3. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 152–163.
4. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Андрєєва Т.Є., Терещенко Д.А., Величко В.А. // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 259-263
5. Бикова А. Л., Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід . *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 331–335.
6. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери / О. О. Васильєва // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 73–81.
7. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент : [навч. посіб.] / Е.Е. Вершигора: К.: Инфра–М, 2014 405 с.
9. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України / В. Вітер // *Україна: аспекти праці : Науково–*

економічний та суспільно-політичний журнал. 2011. № 6. С. 18–26

10. Гармідер Л.Д. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник / Л. Д. Гармідер, С. О. Філатова. Дн-ск : Дніпропетровський університет економіки та права, 2009. 638 с
11. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 240 с.
12. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2019. – Вип. 3. – С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11.
13. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
14. Державний комітет статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 24.05.2026).
15. Дунська А.Р. Особливості інноваційного розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості на світовому ринку URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225046.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
16. Дунська А.Р. Тенденції інноваційних процесів у целюлозно-паперовій галузі України URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/73.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).
17. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навчально-наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. – Дн-ск : ДДФА, 2011. – 268 с.
18. Економіка праці та соціально-трудові відносини : збірник завдань і вправ: навчальний посібник / Н. Д. Дарченко [и др.]. К. : Центр учбової літератури, 2007. 252 с.
19. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник / Н. І.Єсінова. К. : Кондор, 2004. 429 с.
20. Іляш О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини :

навчальний посібник / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. К. : Знання, 2010. 476 с/

21. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] / Є. П. Іллін ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга – Богдан, 2013. 511 с. : рис., табл. (Сходи психології)

22. Історія виникнення паперової продукції URL https://kancmaster.com.ua/news_all/blog/paper_industry (дата звернення: 24.10.2025).

23. Жилін О. І. Мотивація персоналу : Конспект лекцій / О. І. Жилін ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2005. 132 с.

24. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2020. – Вип. 2. – С. 114–120.

25. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу / Р. І. Завадяк, І. І. Качур, К. В. Попович // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. Вип. 4. – С. 108–118.

26. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства / В. С. Зайцев // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2016. № 3. С. 200–206.

27. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник / А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2002. 337 с. 272 с.

28. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / О. І. Карпіщенко. Суми : Університетська книга, 2006. 264 с.

29. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кіреєв // Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

30. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці

: [монографія] / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.

31. Кодекс законів про працю : Закон України від 23 липня 1996 р. № 322- VIII. URL: [http://zakon.nau.ua/doc/?uid= 1011/23/0](http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011/23/0) (дата звернення 01.05.2026)

32. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гонтарева // *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 132–134.

33. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник / А. М. Колот ; Київський національний економічний ун–т. – К. : [б.в.], 1998. 224 с.

34. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк ; Держ. вищ. навч. закл. @Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана@. К. : КНЕУ, 2011. 397 с. : рис., табл.

35. Колотило П.В. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку целюлозно–паперової промисловості України та вітчизняного ринку картонно–паперової продукції на період до 2020 року Оф. сайт Міністерства промислової політики України.

URL: <http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article>. (дата звернення: 24.10.2025).

36. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу / М. В. Кондратова // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 63. С. 86–89.

37. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. Житомир, 2000. 215 с.

38. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 /

Кошелупов Ігор Федорович ; Одеський держ. економічний ун–т. О., 2006. 239 арк.

39. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151–154.

40. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок / Н. А. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

41. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. // *Ефективна економіка*. 2016. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46.

42. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

43. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник / В. М. Лукашевич. 3–тє вид.,стереотипне. Львів : Новий Світ–2000, 2012. 248 с.

44. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О. А. Марченко // *Агросвіт*. 2016. № 11. – С. 7–11.

45. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. посібник / М. Б.Махсма. К. : Атіка, 2014. 303 с.

46. Мельниченко, О. А. (доктор наук з державного управління; професор). Бідність в Україні: сутність проблеми та шляхи її розв'язання / О. А. Мельниченко // *Демографія та соціальна економіка* (дар) : науково–економічний та суспільно–політичний журнал. 2012/ № 2. С. 124–131

47. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // *Вісник Львівського торговельно–економічного університету*. Економічні науки. 2017. Вип.

53. – С. 90–95.

48. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин / С. А. Мороз, В. М. Мороз, Л. М. Грень, А. Л. Помаза–Пономаренко // Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. № 4. С. 530–538.

49. Мотивація та соціальний захист персоналу : монографія / [Анішіна Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д–ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. Д. : ДДФА, 2011. 400 с.

50. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Мотузенко // *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 103–111.

51. Мринська Т. С. Мотивація праці в діяльності аграрних підприємств / Т. С. Мринська, О. О. Хімікус // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. Вип. 249. С. 314–319.

52. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. / В.

П. Нестерчук ; Європейський ун–т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К. : Вид–во Європейського ун–ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. 86 с.

53. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013–2019 роках: [Електронний ресурс] / [Державна служба статистики України]. Електрон. текст. дані. [К.]: ДСС України, © 1998–2021 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).

54. Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності: [Електронний ресурс] / [Державна служба статистики України]. – Електрон. текст. дані. –[К.]: ДСС України, © 1998–2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

55. Офіційний вебсайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads->

[opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv-za-pershyi-kvartal-2025-roku](#) (дата звернення: 13.06.2026).

56. Про Премію Верховної Ради України за внесок молоді у розвиток парламентаризму, місцевого самоврядування : Постанова Верховної Ради України від 22 травня 2003 р. № 840.IV. Відом. Верховної Ради України. – 2003. № 36. С.294 85. Про Премію Кабінету Міністрів України за особливі досягнення молоді у розбудові України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2000 р. № 951. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1234-2010-%F0> (дата звернення 18.05.2026)

57. Про затвердження Положення про проведення Всеукраїнської спартакіади серед збірних команд державних службовців Автономної 114 Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя: Наказ Мінмолодьспорт, Нацдержслужба України; від 11.11.2014 № 3737/169 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1504-14> (дата звернення 18.05.2026)

58. Про державну службу : Закон України від 17 лист. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon1.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=3166-17>.

59. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108-95 ВР. Відом. Верховної Ради України. 1995. № 17. С.121

60. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.

61. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва / І. О. Сєвідова // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 18(2). С. 85–88.

62. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості у 2010–2020 рр.: [Електронний ресурс] / [Державна служба статистики України]. Електрон. текст. дані. –[К.]: ДСС України, © 1998–2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

(дата звернення: 24.10.2026).

63. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 1. С. 9–15.

64. Сумарний обсяг імпорту та експорту окремих груп товарів за кодами ТНЗЕД Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: : <http://arc.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/f2a/showstat> (дата звернення: 24.04.2026).

65. Сунцова О.О. Місцеві фінанси : навч. посібник для вузів / О. О. Сунцова. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 560 с.

66. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / Л. В. Транченко. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2012. 184 с

67. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві / Л. І. Телишевська, Д. О. Власенко // Молодий вчений. 2018 № 7(2). С. 498–502.

68. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [під ред. В.Г. Воронкової]. К.: Професіонал, 2010. 576 с.

69. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К. В. Ущатовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

70. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л. П. Червінська. К. : [б.в.], 2014. 203 с.

71. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. 2016. № 6. – С. 141–145.

72. Целюлозно-паперова промисловість України Державна

підтримка українського експорту. м:
<http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/25.html>. (дата звернення: 24.10.2025).

73. Швороб Г.М. Проблеми і перспективи розвитку целюлозно–паперової промисловості в Україні Г.М. Швороб // Міжнародна інтернет–конференція «Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання». URL: :: <http://www.wp.viem.edu.ua/konf2/art.php?id=0904>. (дата звернення: 24.10.2025).

74. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. К. : Урожай, 2013. 416 с.

75. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Шпикуляк Олександр Григорович ; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». К., 2014. 244 арк.

76. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Ядранський Дмитро Миколайович ; Дніпропетровський ун–т економіки та права. Д., 2014. 235 арк.

77. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA

