

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та митного
адміністрування Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

Л. І. Бондаренко, доктор філософії з публічного
управління та адміністрування, викладач
Автотранспортного фахового коледжу Національного
технічного університету «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-6944-3489>

МОДЕЛЬ «МОТИВАЦІЙНОГО ЯДРА» ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВАЖЕЛІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЮ

У статті здійснено системний аналіз теоретичних засад та обґрунтовано практичні механізми впливу мотиваційних чинників на ефективність діяльності органів виконавчої влади в контексті масштабних трансформаційних процесів державного управління України. Актуальність дослідження детермінована необхідністю забезпечення стійкості та результативності реформ, що неможливе без формування належного рівня трудової мотивації державних службовців, яка є базисом соціально-економічного розвитку та чинником подолання існуючих соціально-економічних шоків. Дослідження підтверджує, що в умовах трансформацій відбувається кардинальна зміна змісту праці, технологій та системи трудових цінностей. Узагальнено сутність поняття «мотивація», яке визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників та умов, що формують бажання фахівця до участі у праці, внутрішньої активності, та орієнтовані на досягнення найвищих результатів. Проаналізовано ключові групи мотиваційних чинників (професійні, організаційні, матеріально-заохочувальні, соціальні), які поділяються на внутрішні та зовнішні. Виявлено концептуальний розрив: незважаючи на високий рівень суспільної важливості та престижу самої державної служби (зовнішні чинники), її стимулювання залишається недостатнім. Запропоновано модель «мотиваційного ядра» ефективності праці, що акумулює та узгоджує зовнішні мотиваційні характеристики праці (соціальний статус, престижність, інноваційність) і внутрішні чинники стимулювання фахівців (заробітна плата, кар'єрне зростання, особиста відданість). Розроблено послідовний алгоритм побудови та управління системою мотивації в органах влади, що охоплює систематизацію актів, порівняння тотожності мотиваційних чинників і розробку заходів для забезпечення високого іміджу та довіри до державної влади. Зроблено висновки про те, що управління мотивацією є потужним, але недостатньо використаним важелем підвищення ефективності праці в умовах трансформаційних змін.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, державні службовці, мотивування та мотивація праці, інституційний вплив, трансформаційні процеси, кар'єрне зростання, «мотиваційне ядро», мотиваційна привабливість, мотиваційні інтереси, реформа державного управління.

L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko. Model of the “motivational core” of the activities of public administration bodies and levers of institutional influence on its transformation

The article provides a systematic analysis of theoretical foundations and substantiates practical mechanisms of the influence of motivational factors on the effectiveness of the activities of executive bodies in the context of large-scale transformation processes of public administration in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to ensure the sustainability and effectiveness of reforms, which is impossible without the formation of an appropriate level of labor motivation of civil servants, which is the basis of socio-economic development and a factor in overcoming existing socio-economic shocks. The study confirms that in the conditions of transformations, a cardinal change in the content of work, technologies and the system of labor values occurs. The essence of the concept of “motivation” is generalized, which is defined as a set of internal and external factors and conditions that form the desire of a specialist to participate in work, internal activity, and are focused on achieving the highest results. The key groups of motivational factors (professional, organizational, material and incentive, social), which are divided into internal and external, are analyzed. A conceptual gap has been identified: despite the high level of public importance and prestige of the civil service itself (external factors), its stimulation remains insufficient. A model of the “motivational core” of labor efficiency has been proposed, which accumulates and harmonizes external motivational characteristics of labor (social status, prestige, innovation) and internal factors of stimulation of specialists (salary, career growth, personal dedication). A consistent algorithm for building and managing the motivation system in government bodies has been developed, which includes the systematization of acts, comparison of the identity of motivational factors and the development of measures to ensure a high image and trust in state authorities. It is concluded that motivation management is a powerful, but insufficiently used lever for increasing labor efficiency in conditions of transformational changes.

© Л. М. Івашова, Л. І. Бондаренко, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Key words: public administration, public service, civil servants, motivation and work motivation, institutional influence, transformational processes, career growth, "motivational core", motivational attractiveness, motivational interests, public administration reform.

Постановка проблеми. Реформування системи державного управління в Україні, що триває в умовах кардинальних суспільних, економічних та політичних трансформацій, вимагає не лише інституційних та структурних змін, але й забезпечення належного рівня ефективності діяльності органів виконавчої влади. Однією з головних проблем, яка вирішується в цьому процесі, є формування дієвих мотиваційних чинників праці посадових осіб органів виконавчої влади (далі ОВВ), застосування яких дозволить успішно здійснити трансформаційні заходи та створити стійкі умови для ефективної діяльності цих органів. Важливим є реформування державної служби в напрямку мотивації державної служби, оскільки персональна зацікавленість публічного службовця є запорукою успішності виконання поставлених урядом завдань, необхідних для виконання функцій держави на належному професійному рівні [1]. Праця фахівців в системі публічного управління, що є базисом соціально-економічного розвитку суспільства та реалізує великий обсяг соціально-економічних відносин, потребує переосмислення, оскільки зміст, технології та процеси управлінської діяльності зазнали суттєвих змін. Зросли потреби працівників, підвищились вимоги до якості та конкурентоспроможності діяльності, що обумовлює необхідність ґрунтовного аналізу засобів мотивації праці в умовах трансформації трудових відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації праці, її сутності та впливу на результативність має глибоке теоретичне коріння і є різноплановою. Питаннями удосконалення системи оплати праці та стимулювання в Україні займалися такі вчені як Д. Богиня [2], Л. Васюренко [3], О. Грішнова [4], однак їхні пропозиції, що викладено у наукових статтях не віднайшли відповідного втілення на практиці. Проблеми мотивації державних службовців саме через оплату праці розкриваються у працях О. Соколової [5] В. Чабаров і О. Євтушок [6], О. Ярошенко [7], а дослідження Г. Гончарова [8], А. Колот [9], О. Литвинчука [10], В. Щегорцевої [11] відображають і теоретичні питання формування цінностей та формування мотиваційних інтересів у державних службовців враховуючи нематеріальні чинники. Світовий досвід використання чинників мотивування й мотивації праці на публічній службі висвітлено у працях В. Биби і Н. Тиницької [12] та С. Рукасова [13]. Проте незважаючи на значний теоретичний доробок, існує концептуальний розрив між науковими напрацюваннями і практичним застосуванням мотивації праці в органах державного управління різного рівня, особливо в контексті розробки організаційних та соціально-економічних моделей підвищення ефективності управлінської діяльності при реалізації трансформаційних процесів. Відсутність системних, науково обґрунтованих і стійких мотиваційних стимулів не дозволяє широко використовувати цей вагомий чинник як дієвий і гнучкий важіль підвищення ефективності праці в органах публічного управління.

Метою статті є системний аналіз впливу мотиваційних чинників на підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, обґрунтуванні їхньої ролі в трансформаційних процесах та розробці моделі «мотиваційного ядра» й алгоритму інституційного забезпечення процесів мотивації праці державних службовців.

Виклад основного матеріалу. Ефективна система мотивації та стимулювання праці є фундаментальною умовою для формування якісного нового покоління працівників у сфері публічного управління. Саме завдяки цій системі можливо досягти поєднання стратегічного підходу з високим професіоналізмом та забезпечити ефективність дій у нестабільних (кризових) ситуаціях, що, зрештою, підвищує загальну результативність і ефективність діяльності органів влади. Важливо усвідомлювати, що мотиваційний механізм є адаптивною системою, яка постійно змінюється під тиском зовнішніх чинників і потребує систематичного моніторингу та регулювання мотиваторів різного штибу. Цілеспрямоване управління мотивацією праці фахівців з публічної служби повинно ґрунтуватися на розумінні специфіки їхніх професійних обов'язків та імперативного характеру інституту публічної служби.

Загалом, зважаючи на наявні у науковій літературі визначення [8, 12] узагальнимо, що мотивація – це потужний важіль впливу на якість і своєчасність вирішення завдань у системі публічного управління. З огляду на ступінь розробленості теоретичних засад та необхідність їх практичного застосування, *мотивацію доцільно визначати як сукупність чинників і умов, які приваблюють людину і формують бажання до участі у певному виді праці, внутрішньої активності і дотримання необхідних умов трудової поведінки, зорієнтованих на якісне виконання трудових дій і досягнення найвищих результатів.* Вона реалізується шляхом поєднання мотиваційних інтересів зі сторони фахівця (мотивації) і мотиваційної привабливості праці (мотивування) в системі публічного управління.

Іншими словами процеси узгодження й гармонізація внутрішніх мотиваційних уподобань фахівців та зовнішніх мотиваційних заохочень та умов їх праці створюють те мотиваційне середовище, яке здатне забезпечити той синергетичний ефект, що дозволяє підвищити результативність та ефективність праці органів публічного управління. Саме ці процеси покладено в основу формування та функціонування «*мотиваційного ядра*» організації праці публічних службовців, сутність якого полягає у механізмі гармонізації та інтеграції двох ключових груп мотиваційних чинників (зовнішніх і внутрішніх), що впливають на результативного процесу дозволяє перейти від

простого *стимулювання* праці до свідомої *вмотивованості*, що є необхідною умовою успіху трансформаційних процесів, які відбуваються під час реформування системи публічного управління.

Для більш глибокого розкриття даного питання наголосимо, що *зовнішні мотиваційні чинники* (*мотивування*) формують мотиваційну привабливість праці й притаманні самій публічній службі та умовам її проходження. Вони формують зовнішню привабливість публічної служби і є інструментами, якими оперує керівництво органу публічної влади при наборі персоналу на посади. Ці чинники відіграють певну роль у формуванні «мотиваційного ядра» та суттєво впливають на якість залучених фахівців. Тоді як *внутрішні мотиваційні чинники* (*мотивація*) – це мотиваційні інтереси самого державного службовця, його внутрішні потреби, установки та цінності, які спонукають його до активної та якісної праці. Це те, на що роботодавець в особі органів публічного управління впливає лише опосередковано через систему заохочень та соціальних гарантій.

Узагальнення зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників їх опис та роль у формуванні «мотиваційного ядра» представлено у (табл. 1).

Таким чином вплив мотиваційних чинників на формування «мотиваційного ядра» показує, що – це динамічний процес у сфері управління людським ресурсом на публічній службі, де відбувається процес узгодження між мотиваційною привабливістю праці та мотиваційними інтересами фахівця.

Головна мета «мотиваційного ядра» – досягнення тотожності, збігу і гармонійності між зовнішніми характеристиками посади та внутрішніми уподобаннями фахівця. Наприклад, якщо посада вимагає високої творчості (зовнішній чинник), вона має залучати фахівця, який цінує самореалізацію (внутрішній чинник).

Ефективність, отримана від формування та функціонування «мотиваційного ядра», є синергетичною і перевищує суму окремих ефектів, а також характеризується інтегрованим впливом на ефективність виконуваної праці, що породжує:

- *творчість та інноваційність*, адже гармонійна атмосфера стимулює фахівців до застосування інноваційних механізмів;
- *підвищення відповідальності*, оскільки узгодженість мотивів призводить до добровільного, а не адміністративного, спонукання до ефективної діяльності;
- *зміцнення авторитету*, бо вмотивована праця сприяє підвищенню іміджу та довіри до публічної влади.

Таким чином, управління системою мотивації праці на різних рівнях публічної служби зводиться до інституційного забезпечення процесів підсилення дії чинників зовнішніх і внутрішніх у межах «мотиваційного ядра» шляхом:

1. *Проектування праці*. Створення привабливих і змістовних робочих місць.
2. *Підбору кадрів*. Підбір фахівців, чий внутрішні мотиви збігаються з вимогами праці.
3. *Стимулювання*. Забезпечення справедливої оплати та соціальних гарантій.

Таблиця 1

Мотиваційні чинники та їх роль у формуванні «мотиваційного ядра»

Група чинників	Опис чинника	Роль у формуванні «мотиваційного ядра»
Зовнішні чинники (Мотиваційна привабливість праці)		
Соціальний статус і престиж	Висока цінність, авторитетність і суспільна важливість управлінської праці.	Створюють базовий інтерес та відчуття соціальної значущості, залучаючи висококваліфікованих фахівців.
Організаційні та інноваційні	Правова регламентація, висока інтелектуальність системи, можливості для творчості, самовіддачі та інноваційного розвитку.	Забезпечують якість змісту праці та створюють умови для самореалізації фахівців.
Умови праці та безпека	Організаційна культура, соціальна захищеність, гарантованість оплати праці та стабільність перебування на посаді.	Формують довіру до роботодавця та знижують рівень тривожності, дозволяючи зосередитися на результатах.
Внутрішні чинники (Мотиваційні інтереси фахівця)		
Матеріальні	Заробітна плата, рівень фінансової винагороди та стимулюючі виплати.	Задовольняють базові потреби та є прямим стимулом до підвищення продуктивності та відповідальності.
Особистісні та кар'єрні	Цілеспрямованість на предметну діяльність, потреба в самовдосконаленні, кар'єрне зростання та конкретний щабель службової кар'єри.	Визначають професійну активність та довгострокову відданість державній службі (корпоративний патріотизм).
Соціальні настанови	Чесність, чутливість до вимог громадян, особиста відданість, патріотизм, формування державного світогляду.	Визначають етичну поведінку та високу ціннісну орієнтацію у процесі виконання функцій влади.

Джерело: складено авторами за мотивами [14, 15].

Це дозволяє використовувати мотивацію як дієвий і гнучкий важіль управління ефективністю праці публічних службовців в умовах постійних організаційних зрушень та інституційних реформ.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, вимагають акценту на нематеріальних чинниках (креативний дух, професійна активність, інноваційність), оскільки вони відповідають новим вимогам, способу і стилю життя та розширенню інформаційного простору. Однак, аналіз свідчить про зниження довіри до органів публічної влади та погіршення мотивації до праці на державній службі через низький рівень заробітної плати, загрози звільнення при реформуванні та прояви корупції.

Так, ще у 2021 році за результатами аналізу стану виконання стратегічних завдань з реформування державного управління було виявлено, що незважаючи на високий мотиваційний рівень самої державної служби (70,7% опитаних позитивно оцінили довіру до реформ, які впроваджують держслужбовці), її стимулювання є недостатнім: 73,7% вказали на низький рівень заробітної плати [16]. На вирішення цієї проблеми 23 жовтня 2024 року було прийнято постанову КМУ «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році», якою затверджується каталог типових посад державної служби та критерії віднесення до таких посад, а також визначається алгоритм проведення класифікації посад державної служби. Класифікація посад дозволяє запровадити систему визначення вартості посад – грейдинг. Це надає змогу враховувати навантаження, складність та відповідальність роботи при встановленні зарплат та запровадити єдині підходи на державній службі – однакова робота має оплачуватись на одному рівні у всій системі державного управління [17]. Такий єдиний підхід в оплаті праці передбачає прозору структуру заробітної плати, посилює роль посадового окладу та врегульовує граничні розміри премій, адже кожен державний службовець має право на стабільну і прогнозовану зарплату, яка є результатом продуктивності його праці.

На думку низки дослідників [5–7], критична невідповідність розміру посадових окладів між різними рівнями органів виконавчої влади (місцеві, районні, обласні державні адміністрації та центральні органи) потребує невідкладного врегулювання на рівні Уряду шляхом встановлення еквівалентного (рівнозначного) розміру базової винагороди. Одночасно із цим, ефективна мотивація та підвищення привабливості державної служби мають бути забезпечені через впровадження не лише додаткових стимулюючих виплат, а й посилення соціальних гарантій. Зокрема, науковцями пропонується запровадження механізмів обов'язкового щорічного профілактичного медичного обстеження та надання безоплатного санаторно-курортного лікування, що стане вагомим чинником залучення кваліфікованих кадрів [8, 10, 14, 15].

Як зазначалося вище, для досягнення максимального ефекту від мотивації праці необхідна гармонізація та збалансованість зовнішніх (характеристики та умови праці) та внутрішніх (особисті потреби фахівців) мотиваторів. Мотиваційна привабливість праці залежить від її змісту, умов престижності, соціальної спрямованості результатів та інноваційності.

Для забезпечення системного управління цим процесом, зважаючи на принцип «планування за процесами – оцінювання за результатами» пропонується використовувати модель формування та функціонування «мотиваційного ядра» для підвищення результативності та ефективності публічноуправлінської праці, що акумулює та узгоджує усі важелі інституційного забезпечення та впливу як зовнішніх, так і внутрішніх мотиваційних чинників (рис. 1).

Таким чином «мотиваційне ядро» забезпечує гнучкий і регулюючий вплив на результати праці шляхом:

- гармонізації процесів формування зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників праці на публічній службі;
- узгодження і вмотивування поєднаних мотиваційної привабливості праці (соціальний статус, творчість, самовіддача) та внутрішніх мотиваційних інтересів фахівців (заробітна плата, кар'єрне зростання, особиста відданість);
- створення атмосфери творчої діяльності для збагачення інноваційності і креативності праці.

Управління цим ядром вимагає інституційного системно-процесного підходу та залучення мультидисциплінарної команди (керівників, менеджерів з персоналу, економістів, соціологів та психологів). Управління мотивацією в трансформаційних процесах є, по суті, управлінням важелями інституційного впливу для постійної корекції елементів ядра, щоби забезпечити стабільний приріст ефективності публічної служби. При цьому *важелі інституційного впливу* – це управлінські механізми та політики, які використовуються органами влади (Уряд, НАДС, керівники ОБВ) для прямої зміни (трансформації) елементів «мотиваційного ядра» та підвищення ефективності діяльності публічних органів.

Важелі та механізми інституційного впливу згруповано в (табл. 2).

Для створення науково обґрунтованих процесів управління станом мотивації з використанням «мотиваційного ядра» в контексті дії важелів інституційного впливу, пропонується *алгоритм* побудови системи мотивації державних службовців, що складається з таких послідовних кроків:

Систематизація наукових, методичних та нормативно-законодавчих актів для глибокого розуміння явища мотивації праці.



Рис. 1. Модель формування та функціонування «мотиваційного ядра» з підвищення результативності і ефективності праці публічних службовців

Джерело: складено авторами на основі [14, 15].

Визначення мотиваційних характеристик праці (інноваційне збагачення, привабливість, значущість) та встановлення вимог до фахівців.

Формування умов і підбір працівників з урахуванням їхніх інтересів та внутрішніх мотиваційних чинників, із застосуванням рекомендацій НАДС щодо конкурсного відбору.

Порівняння тотожності мотиваційних характеристик праці та внутрішніх чинників фахівців. Розробка заходів з ліквідації нетотожності та побудова моделі «мотиваційного ядра».

Визначення показників систематичного моніторингу результатів функціонування мотивації праці.

Таблиця 2

Важелі інституційного впливу на трансформацію «мотиваційного ядра»

Важіль впливу	Механізм впливу на Ядро	Ціль трансформації
Реформа оплати праці	Впровадження грейдової системи та використання KPI. Встановлення рівнозначного розміру окладу для уніфікації базової винагороди.	Вплив на внутрішній матеріальний чинник; забезпечення прозорості та справедливості (базовий стимул).
Система стимулюючих виплат	Розробка гнучких надбавок понад базові 70% (наприклад, за інноваційні досягнення, творчий внесок, високу якість).	Прямий вплив на зону узгодження; стимулювання творчості та інноваційності (зовнішній і внутрішній чинники).
Соціальні гарантії	Запровадження обов'язкового щорічного безоплатного медичного обстеження та санаторно-курортного лікування.	Вплив на внутрішній чинник соціальної захищеності; підвищення привабливості праці (зовнішній чинник).
Інституалізація процесів	Розробка алгоритмів (7 кроків), положень, настанов, що чітко визначають якісні та кількісні види стимулювання.	Вплив на організаційний чинник; систематизація та унормування управління мотивацією.
Конкурсний відбір кадрів	Застосування сучасних методик оцінки, спрямованих на виявлення тотожності (збігу) внутрішніх інтересів кандидата та вимог посади.	Вплив на зону гармонізації; зниження ризику невідповідності та демотивації.
Проектування праці	Збагачення змісту праці, надання можливостей для участі в міжфункціональних проєктах та прийняття управлінських рішень (партисипативний підхід).	Вплив на зовнішній чинник творчості та внутрішній чинник самореалізації (підвищення SE_{pr}).

Джерело: складено авторами.

Розробка і реалізація інституалізації процесів підвищення мотивації з визначенням інформаційного, організаційного, соціального та психологічного забезпечення.

Систематичний перегляд і удосконалення методологічного, нормативно-законодавчого та аналітичного забезпечення управління процесами мотивації (зокрема, визначення кількісних і якісних видів стимулювання за творчу працю та професійне зростання).

Управління цим процесом, вбудоване в усі аспекти діяльності, дозволить досягти мотиваційного ефекту як джерела підвищення ефективності праці, що є необхідним для успішного здійснення комплексних трансформаційних процесів системи публічного управління.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Дослідження підтверджує, що мотиваційні чинники є дієвим, але недостатньо використаним важелем підвищення ефективності діяльності органів публічного управління в умовах трансформаційних процесів. Кардинальні зміни у суспільстві вимагають переосмислення системи трудових цінностей та акценту на креативності, професійній активності й інноваційності. Тому ми визначаємо сутність мотивації в системі державного управління як сукупність чинників, що формують у фахівців бажання до якісного виконання службових обов'язків та до внутрішньої активності, що є критично важливим для успішної реалізації реформ. У цьому контексті обґрунтовано доцільність використання моделі «мотиваційного ядра» задля гармонізації зовнішніх мотиваційних характеристик праці (соціальний статус, престижність, інноваційність) та внутрішніх чинників стимулювання фахівців (заробітна плата, кар'єрне зростання). У ході дослідження виявлено розрив між високим мотиваційним рівнем самої державної служби та недостатнім її стимулюванням, зокрема низьким рівнем оплати праці.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на: розробку кількісних та якісних показників моніторингу результатів функціонування «мотиваційного ядра» та оцінки впливу інноваційних методів стимулювання; обґрунтування оптимального діапазону величини оплати праці за досягнення кращих результатів, що генеруються саме мотиваційним чинником, для забезпечення економічної обґрунтованості стимулюючих виплат; деталізацію інституалізації процесів підвищення мотивації (розробка положень, настанов, наказів) з чітким визначенням кількісних і якісних видів стимулювання для підвищення іміджу, поваги і довіри до державної влади; аналіз ефективності впровадження грейдової системи та KPI у контексті підвищення саме нематеріальної мотивації державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П., Малько Н. О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/f9641d08-73fc-417c-9740-a9046b7806a9>
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-прес. 2002. 313 с.
3. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 25. С. 31–34. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 4-те вид, оновлене. Київ: Знання, 2009. 290 с.
5. Соколова О. А. Принципи оплати праці державних службовців як системне юридичне явище. *Право та інновації*. 2016. № 4(16). С. 155–161. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/Sokolova16.pdf>.
6. Чабаров В. О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf.
7. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 455–460. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290749/284386>
8. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2-3. С. 128–129.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
10. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 62–65.
11. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво*. 2007. № 1. С. 24–35.
12. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf.
13. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

14. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98–104. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1772/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%20%D0%86..pdf>

15. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Інституційні зміни змісту й організації діяльності органів виконавчої влади в умовах інноваційних трансформацій в Україні: монографія. Дніпро: УМСФ, 2025. 155 с. ISBN 978-966-328-235-0

16. Реформа державного управління. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Київ: Кабінет Міністрів України. 2021. 83 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>.

17. Реформа державного управління. Звіт про виконання у 2023 році Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Київ: Кабінет Міністрів України. 2024. 75 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_ukr.pdf

References:

1. Zhulavsky, A. Yu., Gordienko, V. P., Malko, N. O. (2021). Motyvatsiya derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini [Motivation of civil service in Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*. No. 1. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/f9641d08-73fc-417c-9740-a9046b7806a9> [in Ukrainian].

2. Bohynia, D. P., Grishnova, O. A. (2002) *Osnovy ekonomiky pratsi: navch. posibnyk.* [Fundamentals of labor economics: a textbook]. Znannia-press. Kyiv. 313 p. [in Ukrainian].

3. Vasyurenko, L. V. (2018). Teoretychni zasady derzhavnoho rehulyuvannya orhanizatsiyi opłaty pratsi [Theoretical principles of state regulation of the organization of labor remuneration]. *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nyh hospodarstvom*. Issue 25. P. 31–34. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf. [in Ukrainian].

4. Grishnova, O. A. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny: pidruchnyk*. 4-te vyd, onovlene [Labor Economics and Social and Labor Relations: Textbook. 4th edition, updated]. Znannia. Kyiv. 290 p. [in Ukrainian].

5. Sokolova, O. A. (2016). Pryntsypy opłaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv yak systemne yurydychne yavyshe [Principles of Remuneration of Civil Servants as a Systemic Legal Phenomenon]. *Pravo ta innovatsiyi*. No. 4(16). P. 155–161. Retrieved from: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/Sokolova16.pdf> [in Ukrainian].

6. Chabarov, V. O., Yevtushok, O. V. (2020). Orhanizatsiya pratsi ta systema vyplaty zarobitnoyi platy derzhavnykh sluzhbovtziv: mizhnarodnyy dosvid dlya Ukrayiny [Organization of Labor and the System of Payment of Salaries of Civil Servants: International Experience for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. No. 4. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf [in Ukrainian].

7. Yaroshenko, O. M. (2023). Hidna oplata pratsi yak odyn iz vazhlyvykh faktoriv material'noho zaokhochennya derzhavnykh sluzhbovtziv [Decent pay as one of the important factors of material incentives for civil servants]. *Analitichno-porivnyal'ne pravoznavstvo*. No. 5. P. 455–460. Retrieved from: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290749/284386> [in Ukrainian].

8. Goncharov, G. O. (2000). Struktura motyvatsynoho mekhanizmu trudovoyi diyal'nosti [Structure of the motivational mechanism of labor activity]. *Rehional'ni perspektyvy*. No. 2-3. P. 128–129. [in Ukrainian].

9. Kolot, A. M. (2002). *Motyvatsiya personalu: pidruchnyk* [Personnel motivation: textbook]. KNEU. Kyiv. 337 p.

10. Lytvynchuk, O. V. (2021). Vplyv motyvatsiynykh faktoriv na rezul'tatyvnist' diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Influence of motivational factors on the effectiveness of civil servants]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*. No. 1(95). P.62–65. [in Ukrainian].

11. Shchegortsova, V. M. (2007). Problemy formuvannya ta udoskonalennya systemy motyvatsiyi pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Problems of formation and improvement of the system of motivation of civil servants]. *Derzhavne budivnytstvo*. No. 1. P. 24–35. [in Ukrainian].

12. Byba, V. V., Tenytska, N. B. (2017). Svitovyy dosvid motyvatsiyi pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsiyi do umov pidpryyemstv Ukrayiny [World experience of motivation of employees and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Issue 10. P. 166–171. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf. [in Ukrainian].

13. Rukasov, S. V. (2009). Analiz system motyvatsiyi personalu z urakhuvannyam dosvidu providnykh krayin svitu [Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of leading countries of the world]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. No. 5. P. 93–96. [in Ukrainian].

14. Bondarenko, L. I. (2021). Udoskonalennya systemy motyvatsiyi pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Improvement of the system of motivation of civil servants]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. No. 23. P. 98–104. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1772/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%20%D0%86..pdf> [in Ukrainian].

15. Ivashova, L. M., Bondarenko, L. I. (2025). Instytutsiyni zminy zmistu y orhanizatsiyi diyal'nosti orhaniv vykonavchoyi vlady v umovakh innovatsiynykh transformatsiy v Ukraini: monohrafiya [Institutional changes in the content and organization of the activities of executive bodies in the context of innovative transformations in Ukraine: monograph]. UMSF. Dnipro. 155 p. [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Reforma derzhavnoho upravlinnya. Zvit pro vykonannya u 2020 rotsi Stratehiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy [Reform of public administration. Report on the implementation of the Strategy for the Reform of Public Administration of Ukraine in 2020]. Kyiv. 83 p. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>. [in Ukrainian].

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024) Reforma derzhavnoho upravlinnya. Zvit pro vykonannya u 2023 rotsi Stratehiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2022–2025 roky [Public Administration Reform. Report on the implementation of the Strategy for the Reform of Public Administration of Ukraine in 2023 for 2022-2025]. Kyiv. 75 p. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_ukr.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 05.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025