

Л. Я. Самойленко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

С. А. Назаренко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0003-3367-5875>

Д. О. Кучер, здобувач вищої освіти кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0009-0004-5989-3226>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ

У статті досліджується трансформація системи мотивації державних службовців в Україні в контексті сучасних викликів, сформованих воєнним станом, посиленням адміністративної відповідальності та стратегічною необхідністю узгодження національної практики державного управління з європейськими стандартами належного управління. Проаналізовано основні нормативні, інституційні та організаційні зміни, що впливають на формування мотиваційної політики у сфері державної служби. Аналіз зосереджений на інституційних, регуляторних та організаційних реформах, які визначають сучасну архітектуру мотиваційної політики в українській державній службі. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових інструментів, інституціоналізації компетентнісного підходу та модернізації систем оцінки ефективності роботи, які дедалі більше визначають ефективність, прозорість та стійкість державних установ. У статті також наголошується на зростаючій актуальності нематеріальних стимулів, ціннісно-орієнтованого лідерства та організаційної культури у сприянні залученості співробітників та пом'якшенні професійного вигорання. Обґрунтовано важливість використання європейських орієнтирів для підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічної служби. Європейські орієнтири, що просуваються ОЕСР та державами-членами ЄС, розглядаються як важливі орієнтири для побудови адаптивної мотиваційної системи, здатної підтримувати сталий розвиток людського капіталу в державному секторі. На основі отриманих результатів дослідження окреслює пріоритетні напрямки вдосконалення системи мотивації державних службовців в Україні, підкреслюючи необхідність стратегічної координації між інституційними реформами, процесами цифрової трансформації та зміною очікувань, що ставляться до державних службовців у часи кризи. Запропоновано пріоритетні напрями подальшого вдосконалення системи мотивації державних службовців України.

Ключові слова: мотивація державних службовців, публічна служба, європейські орієнтири, цифрова трансформація, компетентнісний підхід, оцінювання діяльності, нематеріальні стимули.

L. Ya. Samoilenko, S. A. Nazarenko, D. O. Kucher. Transformation of the motivation system of civil servants in Ukraine: current challenges and European guidelines

The article investigates the transformation of the motivation system of civil servants in Ukraine in the context of contemporary challenges shaped by the state of war, the intensification of administrative responsibilities, and the strategic need to align national public administration practices with European standards of good governance. The analysis focuses on institutional, regulatory, and organizational reforms that define the current architecture of motivational policy in the Ukrainian civil service. Particular attention is given to the integration of digital tools, the institutionalization of the competency-based approach, and the modernization of performance appraisal systems, which increasingly determine the effectiveness, transparency, and resilience of public institutions. The article also emphasizes the growing relevance of non-material incentives, value-driven leadership, and organizational culture in fostering employee engagement and mitigating professional burnout. The importance of using European guidelines to increase the efficiency, transparency, and sustainability of public service is substantiated. European benchmarks promoted by the OECD and EU member states are examined as important reference points for constructing an adaptive motivational framework capable of supporting sustainable human capital development in the public sector. Based on the findings, the study outlines priority directions for enhancing Ukraine's motivation system for civil servants, highlighting the necessity of strategic coordination between institutional

© Л. Я. Самойленко, С. А. Назаренко, Д. О. Кучер, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

reforms, digital transformation processes, and the evolving expectations placed upon public servants in times of crisis. Priority areas for further improvement of the motivation system of civil servants of Ukraine are proposed.

Key words: civil servants' motivation, public service, European guidelines, digital transformation, competency-based approach, performance evaluation, non-material incentives.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в системі державного управління України відбуваються в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, високим рівнем кадрового навантаження, нестачею кваліфікованих працівників та зростаючими вимогами до професійної стійкості державних службовців. У цих умовах ефективна система мотивації персоналу стає ключовим чинником забезпечення результативності діяльності органів публічної влади, підвищення їх інституційної спроможності та здатності забезпечувати надання публічних послуг на високому рівні.

Однак існуючі механізми мотивації державних службовців демонструють низку дисфункцій: дисбаланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, недостатню інтегрованість компетентнісного підходу, обмеженість цифрових інструментів оцінювання та розвитку персоналу, а також невідповідність європейським орієнтирам у сфері управління людськими ресурсами. Наявні проблеми посилюються зростанням обсягів завдань, необхідністю оперативного прийняття рішень та функціонування в умовах невизначеності та підвищеного стресу.

У зв'язку з цим постає науково й практично значуще завдання – визначити напрями модернізації системи мотивації державних службовців, що дозволять підвищити її ефективність, стійкість і відповідність кращим європейським практикам. Наукова актуальність проблеми полягає у потребі переосмислення традиційних моделей мотивації та розробки комплексного підходу, який поєднає цифрові інструменти, компетентнісну модель, сучасні методи оцінювання діяльності та психологічні аспекти стимулювання персоналу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів органами державної влади, Національним агентством України з питань державної служби, кадровими підрозділами та органами місцевого самоврядування для розробки та впровадження ефективної мотиваційної політики, спрямованої на утримання професійних кадрів, підвищення продуктивності та формування стійкої публічної служби в умовах довготривалої кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації державних службовців широко висвітлена в працях українських і зарубіжних дослідників. У роботах Н. Артеменко, Н. Гончарук, А. Козопас акцентується на системних проблемах традиційної моделі мотивації, зокрема низькій конкурентоспроможності оплати праці, обмеженості нематеріальних стимулів та недосконалості процедур оцінювання. І. Карпенко та інші автори підкреслюють важливість нематеріальної мотивації та організаційного клімату для підвищення ефективності діяльності службовців.

Питання професійного розвитку, компетентнісного підходу та сучасних HR-технологій розкриваються у працях Л. Самойленко, А. Тодорова, Л. Лутай, Н. Малярчук, Л. Малімон та І. Глови. Сучасні дослідження НАДС та інших практиків доповнюють розуміння нематеріальної мотивації, оцінювання результативності та цифрових інструментів управління персоналом.

Зарубіжні автори Дж. Перрі та Л. Вайз сформулювали концепцію public service motivation, яка стала теоретичною основою для аналізу мотивації у публічному секторі, тоді як європейські дослідження та аналітичні матеріали обґрунтовують необхідність комплексної модернізації мотиваційної системи відповідно до сучасних управлінських стандартів.

Наявні публікації свідчать про значні напрацювання у сфері мотивації державних службовців, однак недостатньо дослідженням залишається вплив воєнного стану, цифрових HR-технологій та сучасних європейських підходів на трансформацію мотиваційної політики в Україні.

Метою статті є комплексний аналіз трансформації системи мотивації державних службовців України в умовах сучасних викликів та визначення пріоритетних напрямів її модернізації з урахуванням європейських орієнтирів у сфері управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи мотивації державних службовців України відбувається в умовах багатовимірної кризи, що поєднує воєнний стан, затяжні економічні обмеження, реформу державного управління та євроінтеграційні зобов'язання. У таких умовах мотивація персоналу виходить за межі суто кадрового інструменту й перетворюється на стратегічний чинник інституційної спроможності держави.

Класичні теорії мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса тощо) сформували методологічну основу для аналізу трудової поведінки працівників, включно з тими, що працюють у державному секторі. Вони виходять із того, що мотивація є результатом взаємодії потреб, стимулів, сприйняття справедливості та можливостей для самореалізації. Узагальнення цих підходів у сучасній українській та зарубіжній літературі дозволяє розглядати мотивацію державних службовців як багаторівневу систему, що поєднує матеріальні, статусні, професійні, етичні та ідентифікаційні компоненти [7].

У 1990-ті роки в західному науковому дискурсі формується концепція public service motivation (PSM) Дж. Перрі та Л. Вайза, яка принципово зміщує акценти з інструментальної (зарплата, бонуси) на ціннісно-орієнтовану мотивацію, пов'язану з бажанням служити суспільному благу, впливати на публічну політику, проявляти співчуття та готовність до самопожертви заради публічних цілей [19]. У подальших дослідженнях PSM інтерпретується як специфічна для публічного сектору орієнтація, що пояснює готовність працівника працювати в умовах нижчої оплати праці, високої регламентованості та політичної турбулентності, але з високим символічним і соціальним значенням діяльності [16].

Для українського контексту важливим є поєднання класичних теорій мотивації та концепції PSM з урахуванням постсоціалістичної спадщини, традиційної орієнтації на «стабільність» державної служби, а також трансформаційних процесів, пов'язаних із євроінтеграцією та війною. Це зумовлює потребу переосмислення ролі державної служби як носія не лише владних повноважень, а й публічної місії, що має віддзеркалюватися в системі мотиваційних механізмів.

Дослідження українських авторів засвідчують, що протягом 2000–2010-х років система мотивації в державному управлінні залишалась переважно формалізованою, з домінуванням посадових окладів, надбавок за вислугу років і ранг, а також обмежених можливостей службового просування. Н. Гончарук та Н. Артеменко вказують на комплексну кризу мотивації, зумовлену низькою конкурентоспроможністю оплати праці, непрозорістю кар'єрних траєкторій, відсутністю сучасних інструментів оцінювання результативності та слабким розвитком нематеріальних стимулів [3].

Подальші дослідження Н. Артеменко та інших українських авторів розкривають специфіку мотиваційних очікувань державних службовців: прагнення до стабільності й соціальних гарантій поєднується з невдоволенням рівнем оплати праці, відсутністю чітких критеріїв оцінювання, недостатньою увагою до професійного розвитку та визнання досягнень [1]. Це призводить до формування «пасивної лояльності», коли працівники залишаються в системі, але не демонструють високого рівня залученості та ініціативності.

Окремі автори акцентують на тому, що кадрова політика до реформування законодавства про державну службу мала ознаки «закритої» бюрократичної моделі: слабка конкуренція, обмежена мобільність, низька гнучкість умов праці [11]. За цих умов традиційні матеріальні стимули не лише не компенсували високий рівень регламентованості та формалізму, а й не створювали підґрунтя для системного розвитку людського капіталу.

Повномасштабна агресія РФ проти України докорінно змінила контекст функціонування публічної служби. Навантаження на державних службовців зросло у зв'язку з необхідністю забезпечувати безперервність публічних послуг, координацію гуманітарної допомоги, реалізацію політики підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури, адаптацію до постійних загроз безпеці. Це супроводжується високим рівнем стресу, ризиком професійного вигорання, моральними дилемами та підвищеною відповідальністю.

У цих умовах традиційні матеріальні стимули (оклад, премії, доплати) виявилися недостатніми для утримання персоналу й підтримки їхньої внутрішньої мотивації. Одночасно зростає значення нематеріальних чинників: визнання внеску, можливість долучатися до важливих для країни рішень, підтримка психологічного стану, довіра керівництва, гнучкість організації праці, створення безпечного й підтримуючого робочого середовища. Це підтверджується як міжнародними дослідженнями про залученість і благополуччя працівників державного сектору, так і опитуваннями, що проводяться серед державних службовців країн [4].

Важливу роль відіграють також інституційні сигнали: чітке формулювання місії органу, комунікація стратегічних цілей, участь працівників у прийнятті рішень, справедливість розподілу навантаження та винагород. У цьому сенсі воєнний стан виступає не лише зовнішнім викликом, а й каталізатором перегляду мотиваційної парадигми: від «утримання штату» до формування високопрофесійної, стійкої та ціннісно зорієнтованої команди.

Європейський Союз у своїх рекомендаціях щодо реформування державної служби акцентує на комплексному підході до мотиваційної політики, що передбачає поєднання конкурентоспроможної оплати праці, прозорих процедур добору та просування, розвинених систем професійного навчання й розвитку, сучасних інструментів оцінювання, гнучких режимів праці, формування лідерського потенціалу та створення комфортного організаційного середовища [2].

У сучасних аналітичних дослідженнях у сфері публічного управління наголошується, що мотивація державних службовців дедалі більше залежить від якості керівництва, рівня довіри до інституцій, можливостей участі у процесах прийняття рішень, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також підтримки їхнього психологічного благополуччя. Окрему увагу приділено розвитку гнучких форм зайнятості, впровадженню гібридних форматів роботи, зміцненню етичного та інклюзивного лідерства, що підвищує стійкість та адаптивність публічної служби до сучасних викликів.

Для України ці орієнтири відображаються в політиці НАДС щодо розвитку HR-систем, компетентнісних моделей, оцінювання службової діяльності, а також у впровадженні підходів, спрямованих на розвиток організаційної культури та нематеріальної мотивації. Публічні виступи керівництва НАДС підкреслюють важливість

поєднання формалізованого оцінювання з інструментами морального визнання, розвитку персоналу, підтримки ментального здоров'я та гнучких умов праці як ключових засобів утримання кадрів у системі державної служби [10].

Трансформація мотиваційної системи державної служби в Україні відбувається за кількома стратегічними напрямами, які поступово формують нову управлінську парадигму. Насамперед важливим є оновлення нормативно-правової бази державної служби, що включає модернізацію законодавства, підзаконних актів щодо оплати праці, оцінювання результатів професійного навчання створює правові рамки для більш гнучкої та результативно-орієнтованої мотиваційної політики. У фахових працях відзначається поступовий перехід від "стажистської" моделі до моделі, що більше враховує компетентності, результативність та індивідуальний внесок працівника [9].

Одним із ключових напрямів виступає удосконалення системи оцінювання результативності державних службовців. Сучасні підходи передбачають регулярне оцінювання не лише за формальними показниками виконання завдань, а й за критеріями якості, інноваційності, командної взаємодії, лідерських здібностей. У дослідженнях українських науковців наголошується, що оцінювання має бути інтегрованим із системою винагород, кар'єрним просуванням та плануванням професійного розвитку, інакше воно перетворюється на формальну процедуру без реального мотиваційного ефекту.

Важливою умовою модернізації є розвиток компетентнісної моделі публічної служби. У навчальних програмах і методичних рекомендаціях для HR-служб наголошується на впровадженні компетентнісного підходу, який передбачає визначення переліку ключових компетентностей (стратегічне мислення, комунікація, цифрова грамотність, управління змінами, стресостійкість тощо) та побудову мотиваційних механізмів, що заохочують розвиток цих компетентностей [12].

Значного значення набуває цифровізація HR-процесів, яка забезпечує прозорість, доступність і керованість мотиваційних інструментів. У навчальних програмах і методичних рекомендаціях для HR-служб наголошується на впровадженні компетентнісного підходу, який передбачає визначення переліку ключових компетентностей (стратегічне мислення, комунікація, цифрова грамотність, управління змінами, стресостійкість тощо) та побудову мотиваційних механізмів, що заохочують розвиток цих компетентностей [6].

Трансформація мотиваційної системи також передбачає посилення ролі нематеріальної мотивації. Позиція НАДС та аналітичні матеріали, присвячені організаційній культурі на публічній службі, акцентують на важливості морального визнання, залучення працівників до ухвалення рішень, розвитку командної роботи, наставництва, забезпечення можливостей професійного зростання як ключових чинників утримання й залученості персоналу [8].

На основі аналізу теоретичних підходів, європейських орієнтирів і сучасних практик української публічної служби пропонується концептуальна модель трансформації системи мотивації державних службовців, яка включає кілька взаємопов'язаних блоків.

Центральне місце в ній посідає ціннісно-місійний компонент, спрямований на посилення ролі public service motivation через чітке окреслення публічної місії органів влади, комунікацію суспільно значущих цілей їх діяльності, розвиток етичної інфраструктури та лідерства служіння. Така орієнтація дозволяє перетворити індивідуальне прагнення до суспільного служіння на стабільну професійну залученість, що зберігається навіть в умовах високих ризиків, невизначеності та підвищеної відповідальності.

Другим елементом виступає результативно-компетентнісний блок, який передбачає глибоку інтеграцію компетентнісного підходу з сучасними системами оцінювання результативності. У межах цього компоненту пріоритетом стає ув'язування рівня винагороди, можливостей кар'єрного просування та доступу до програм професійного розвитку з фактичними результатами діяльності, продемонстрованими компетентностями та індивідуальним внеском у досягнення стратегічних цілей органу. Така логіка стимулювання формує культуру відповідальності, прозорості та професійного зростання, усуваючи домінування суто формальних критеріїв, пов'язаних зі стажем чи рангом [13].

Не менш значущим є цифрово-організаційний блок, орієнтований на застосування сучасних цифрових технологій у сфері управління персоналом. Використання HR-платформ, систем аналітики даних, електронних інструментів оцінювання та дистанційних або гібридних форматів праці створює засади для гнучкої, прозорої та контрольованої мотиваційної системи. Цифровізація дає змогу зменшити адміністративне навантаження, підвищити об'єктивність управлінських рішень і забезпечити працівникам рівний доступ до інформації про власні результати, можливості розвитку та кар'єрні перспективи [14].

Окремим компонентом моделі є психологічно-соціальний блок, який акцентує увагу на підтримці ментального здоров'я, профілактиці професійного вигорання, зміцненні довіри та розвитку здорової організаційної культури. Програми наставництва, коучингу, командного навчання, формування практик взаємної підтримки та визнання відіграють особливо важливу роль в умовах воєнного стану, коли рівень психологічних ризиків та емоційного виснаження суттєво зростає. Такий підхід забезпечує стійкість кадрового потенціалу та зменшує ймовірність демотивації [5].

Запропонована модель демонструє, що ефективна мотиваційна система в сучасних умовах не може обмежуватися фінансовими стимулами, а має охоплювати ціннісні, професійні, організаційні й психологічні аспекти діяльності державних службовців.

Узагальнення викладеного матеріалу дозволяє системно оцінити динаміку змін у мотиваційній політиці державної служби та визначити ключові чинники, що впливають на її ефективність у сучасних умовах. Здійснений аналіз теоретичних підходів, нормативних засад, міжнародних орієнтирів та практик української публічної служби створює підґрунтя для формування цілісних висновків дослідження, а також окреслення перспектив подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що трансформація системи мотивації державних службовців України є критично важливим чинником підвищення інституційної спроможності держави, особливо в умовах воєнного стану та глибинних соціально-економічних потрясінь. Аналіз еволюції теоретичних підходів до мотивації, міжнародних рекомендацій та сучасних управлінських практик доводить, що ефективна мотиваційна система в публічній службі повинна охоплювати не лише фінансові стимули, а бути комплексною, інтегруючи ціннісні орієнтири, компетентнісний підхід, результативнісні моделі управління, цифрові інструменти та механізми підтримки психологічного благополуччя персоналу.

Визначено, що ключовими проблемами існуючої системи мотивації є дисбаланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, недостатня прозорість та результативність процедур оцінювання службовчої діяльності, нерозвиненість компетентнісних моделей, обмежена цифровізація HR-процесів, а також відсутність сталої організаційної культури підтримки та професійного зростання. Воєнний стан не лише загострив ці проблеми, але й виступив каталізатором для зміни управлінської парадигми, заснованої на довірі, ціннісній мотивації та стратегічному управлінні людським капіталом.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що успішна трансформація мотиваційної політики в Україні має спиратися на поєднання європейських орієнтирів (прозорість, результативність, компетентність, лідерство) та національних реалій, зокрема умов воєнного часу, змін у структурі державних завдань та потреб у забезпеченні стійкості публічного сектору. Запропонована модель трансформації – ціннісно-місійна, компетентнісно-результативна, цифрово-організаційна та психологічно-соціальна, може слугувати основою для формування сучасної мотиваційної системи, здатної забезпечити утримання професійних кадрів, підвищення ефективності роботи та зменшення кадрових ризиків.

Отже, стаття обґрунтовує необхідність переходу від формальної кадровоцентричної моделі до інтегрованої системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка орієнтується на формування професійної, стійкої та інноваційно-спроможної державної служби.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*, 2016, 4(4–5), 37–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>.
2. Береза Н., Козопас А. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст. *Аспекти публічного управління*, 2025, 13(3), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>.
3. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*, 2013, № 2, 48–54. URL: <https://doi.org/10.15421/151326>.
4. Карпенко І. А. Вплив нематеріальної мотивації на підвищення ефективності трудової діяльності державних службовців. *Наукові праці. Державне управління*, вип. 286, т. 298. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/379170>.
5. Самойленко Л. Я., Тодоров А. А. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу: регуляторні аспекти. У: *Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 24 жовтня 2024 р., Мукачево, 387–389. URL: <https://www.researchgate.net/.../Vnutrisnij-kontrol-ta-ocinka-tovariv-robit-i-poslug-pidpriemstva.pdf#page=387>.
6. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.155788011>.
7. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади: монографія. Луцьк: ВежаДрук, 2015. 220 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17807/1/malimon_hlova.pdf.
8. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі. НАДС, 29.08.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatyia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>.

9. Чурсінов О. А. Особливості мотиваційних систем державних службовців країн ЄС: перспективи для України на шляху до Євросоюзу. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2024, № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.23>.
10. Ілюшина Н. Оцінювання та нематеріальна мотивація – важливі інструменти управління персоналом. Доповідь голови НАДС. Київ: НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-otsiniuvannia-ta-nematerialna-motyvatsiia-vazhlyvi-instrumenty-upravlinnia-personalom>.
11. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2022. 264 с.
12. Сичинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2021, № 4(121). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-8>.
13. Черевко О. В., Самойленко Л. Я., Маслянюк О. А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. Інвестиції: практика та досвід, 2024, № 22, 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.234>.
14. OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.
15. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 1990, 50, 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>.
16. Perry J. L., Wise L. R. Public Service Motivational. In K. Schedler (Ed.), Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, 2022, pp. 172–175.

References:

1. Artemenko, N. F. (2016). Osoblyvosti motyvatsii personalu u sferi derzhavnoi sluzhby [Features of staff motivation in the civil service], Aspekty publichnoho upravlinnia, 4(4–5), pp. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>. [in Ukrainian].
2. Bereza, N., Kozopas, A. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori: ukrainskyi ta yevropeyskyi kontekst [Innovative approaches to HRM in the public sector: Ukrainian and European context], Aspekty publichnoho upravlinnia, 13(3), pp. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>. [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N. T. and Artemenko, N. F. (2013). Motyvatsiia personalu u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Motivation of personnel in Ukraine's civil service: problems and prospects], Aspekty publichnoho upravlinnia, (2), pp. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/151326>. [in Ukrainian].
4. Karpenko, I. A. (n.d.) Vplyv nematerialnoi motyvatsii na pidvyshchennia efektyvnosti trudovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Impact of non-material motivation on work efficiency of civil servants], Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia, Iss. 286, Vol. 298. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/379170>. [in Ukrainian].
5. Samoilenko, L. Ya. and Todorov, A. A. (2024). Pidvyshchennia kvalifikatsii upravlinskoho personalu: rehuliatorni aspekty [Professional development of managerial staff: regulatory aspects], in Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriemnytstvoiu diialnistiu: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Internet Conference, Mukachevo, 24 October, pp. 387–389. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/.../page=387>. [in Ukrainian].
6. Lutai, L. A. and Maliarchuk, N. M. (2025). HR-tekhnologii: efektyvna adaptatsiia ta motyvatsiia cherez tsyfrovii platformy [HR technologies: effective adaptation and motivation via digital platforms], Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (11). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.155788011>. [in Ukrainian].
7. Malimon, L. Ya. and Hlova, I. V. (2015). Motyvatsiia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady [Motivation of professional activity of civil servants of local executive bodies]. Lutsk: VezhaDruk. Retrieved from: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17807/1/malimon_hlova.pdf. [in Ukrainian].
8. NADS (2023) Motyvatsiia personalu yak instrument upravlinnia personalom na publichnii sluzhbi [Personnel motivation as a tool for HRM in public service], 29 August. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iaak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>. [in Ukrainian].
9. Chursinov, O. A. (2024). Osoblyvosti motyvatsiinykh system derzhavnykh sluzhbovtiv krain YeS: perspektyvy dlia Ukrainy na shliakhu do YeS [Features of motivational systems of EU civil servants: prospects for Ukraine], Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (12). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.23>. [in Ukrainian].
10. Iliushyna, N. (2024). Otsiniuvannia ta nematerialna motyvatsiia – vazhlyvi instrumenty upravlinnia personalom [Assessment and non-material motivation – important HRM tools]. Kyiv: NADS. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-otsiniuvannia-ta-nematerialna-motyvatsiia-vazhlyvi-instrumenty-upravlinnia-personalom>. [in Ukrainian].

11. Sydorenko, N. S., Shevchenko, S. O. and Lypovska, N. A. (2022). Publiczna sluzhba [Public service]. Dnipro: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. [in Ukrainian].
12. Sychynska-Syvirtseva, I. M. (2021). Uprovadzhennia kompetentnisnoho pidkhodu v systemu otsinky derzhavnykh sluzhbovtiv [Implementing the competence-based approach in civil servants' assessment], Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, 4(121). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-8>. [in Ukrainian].
13. Cherevko, O. V., Samoilenko, L. Ya. and Maslian ko, O. A. (2024). Upravlinnia personalom publichnoi sluzhby na zasadakh hendernoi rivnosti [Public service HRM based on gender equality], Investytsii: praktyka ta dosvid, (22), pp. 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.234>. [in Ukrainian].
14. OECD (2023). Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
15. Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990). 'The Motivational Bases of Public Service', Public Administration Review, 50, pp. 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>
16. Perry, J. L. and Wise, L. R. (2022). 'Public Service Motivational', in Schedler, K. (ed.) Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 172–175

Дата надходження статті: 06.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025