

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

О. О. Критенко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

О. А. Тєстоєдов, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПЕРСОНАЛІЗОВАНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті здійснено спробу провести дослідження концепції мотивації державних службовців у контексті трансформації публічного управління в Україні. Автори акцентують увагу на необхідності переходу від універсальних мотиваційних моделей до персоналізованих систем, здатних враховувати індивідуальні потреби, цінності, очікування та психологічні особливості працівників. Зазначається, що в умовах євроінтеграційного вектора розвитку держави та збройної агресії з боку російської федерації, особливої актуальності набуває формування ефективної кадрової політики, що базується на підвищенні внутрішньої мотивації, добросовісності та професійній стійкості працівників державної служби. Особлива увага приділяється теоретичним основам мотивації, серед яких – концепція Public Service Motivation (PSM), двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна. Вказані моделі дозволяють розкрити багатовимірну природу мотивації на державній службі, де поєднуються як зовнішні стимули (матеріальна винагорода, соціальні гарантії), так і внутрішні (самореалізація, етичні переконання, почуття суспільного обов'язку). Узагальнено дані останніх емпіричних досліджень, у тому числі глобальної ініціативи Світового банку GSPS та аналітичного звіту НАДС (2023), які засвідчують необхідність контекстуалізації мотиваційної політики в публічному секторі. У процесі аналізу сучасних тенденцій автори пропонують підхід до побудови системи персоналізованої мотивації, що ґрунтується на поєднанні стратегічних цілей організації з особистісними очікуваннями працівників. Такий підхід передбачає оцінку впливу якісних взаємин у колективі, можливостей професійного розвитку, організаційного клімату та відчуття безпеки на загальний рівень задоволеності роботою. Встановлено, що мотиваційна структура працівників державного сектору повинна аналізуватись з урахуванням таких змінних, як вік, досвід, посадовий рівень та освітній бекграунд.

Стаття має прикладне значення для розробки HRM-стратегій в органах державної влади, адаптованих до потреб сучасної публічної служби. Запропоновано концептуальну модель, яка поєднує теоретичні та емпіричні підходи до вивчення мотивації, з метою підвищення ефективності функціонування державної служби через розвиток індивідуального потенціалу службовців.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, Public Service Motivation (PSM), мотивація, стимулювання, персоналізація.

V. G. Kovalov, O. O. Krytenko, O. A. Testoyedov. Personalized motivation system for civil servants

This article presents a comprehensive analysis of the motivation of civil servants in the context of modern public administration reform in Ukraine. In light of European integration processes and the ongoing armed aggression by the Russian Federation, the issue of building a highly professional, motivated, and resilient state apparatus has gained strategic importance. The study focuses on developing a personalized motivation system that accounts for the individual needs, values, and expectations of civil servants, aiming to enhance engagement, job satisfaction, and overall organizational performance. The theoretical framework of the research is grounded in several foundational concepts of motivation theory, including Public Service Motivation (PSM), Herzberg's Two-Factor Theory, and Self-Determination Theory (SDT). These models provide a multi-faceted understanding of motivation by integrating both extrinsic factors (such as remuneration, benefits, and working conditions) and intrinsic drivers (including altruism, personal fulfillment, and commitment to the public good). The authors emphasize the importance of aligning institutional goals with the personal aspirations of employees to foster an environment of active participation and ethical conduct.

The paper explores the evolution of motivational strategies within public service from a historical perspective, highlighting the shift from traditional material incentives to modern approaches that emphasize psychological well-being, recognition, career development, and organizational climate. Drawing on recent empirical findings, including data from the Global Survey of Public Servants (GSPS) and the 2023 analytical report by Ukraine's National Agency of Civil Service (NACS), the article underscores

© **В. Г. Ковальов, О. О. Критенко, О. А. Тєстоєдов, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

the contextual diversity of motivation patterns and the necessity of tailoring incentive systems to specific cultural, demographic, and institutional conditions. In addition, the research delves into the structural characteristics of motivational behavior among civil servants, identifying key determinants such as age, education, job tenure, and position level. The authors argue for a multidimensional, dynamic, and adaptive motivation model that targets both group-specific and individual-level needs. The integration of PSM and SDT enables a better understanding of how internal psychological needs—autonomy, competence, and relatedness—influence public service performance and the quality of policy implementation.

The proposed model advocates for the implementation of HRM strategies that incorporate flexible work schedules, professional development programs, performance-based rewards, and supportive leadership practices. These elements collectively contribute to fostering an organizational culture that values integrity, purpose, and continuous growth. The article concludes that motivation in public administration should be considered not only as a tool for productivity enhancement but also as a critical resource for institutional capacity-building and governance resilience. By providing theoretical grounding and practical recommendations, this research contributes to the academic discourse on civil service motivation and offers actionable insights for policymakers and public sector managers seeking to modernize Ukraine's administrative framework in accordance with European standards.

Key words: public service, public servant, motivation, stimulation, efficiency, Public Service Motivation (PSM), personalization.

Постановка проблеми. Успіх і ефективність організації залежать не лише від матеріальних, технологічних і фінансових ресурсів, а й від умінь і компетенцій службовців, цінностей, які вони сповідують, а також від якості їх міжособистісного спілкування, організації роботи та функцій, які виконуються в колективі. Одним із механізмів забезпечення національної безпеки та сталого розвитку держави та суспільства виступає стала та передбачувана система державної служби. Саме на державних службовців лягає не лише виконання владних повноважень, а й додаткове навантаження у вигляді необхідності відповідати репутаційним та моральним очікуванням громадян. Від цієї категорії чиновників очікується не лише професіоналізм у роботі, а ще й політична неупередженість, добросовісність, патріотизм і служіння народу.

Для того щоб державний службовець успішно реалізовував свої знання, уміння, навички у професійній діяльності, у нього повинен бути достатній рівень мотивації. В сучасних умовах проблемою мотивації є узагальнений підхід, який використовується в урядових організаціях, без урахування індивідуальних характеристик людини, а також обмеженість фінансування заходів, спрямованих на підвищення мотивації, та недостатня увага до підтримки психоемоційного стану державних службовців. Крім цього, потреби державних службовців постійно зазнають змін, оскільки формуються відповідно до розвитку та професійного росту, цінностей у суспільстві та конкретної ситуації. Одним з напрямків вирішення зазначених проблем є розробка персоналізованої системи мотивації, яка зможе більш ефективно стимулювати до виконання завдань, базуючись на особистих очікуваннях виконавця та характері поставленого завдання.

У контексті євроінтеграції Україна зобов'язана впроваджувати європейські стандарти в сфері публічного управління, що включає забезпечення ефективної мотивації державних службовців. Збройна агресія російської федерації проти України створила додаткові виклики для системи державної служби. Державні службовці опинилися в умовах підвищеного стресу, необхідності швидко адаптуватися до нових реалій та забезпечувати безперервність управлінських процесів. У цих умовах персоналізована система мотивації повинна враховувати не лише професійні, а й психологічні потреби працівників, забезпечуючи підтримку та розвиток їхніх компетенцій.

Таким чином, впровадження персоналізованої системи мотивації в державній службі України є необхідним кроком для підвищення ефективності публічного управління, особливо в умовах євроінтеграції та збройної агресії. Це дозволить не лише покращити якість виконання службових обов'язків, а й забезпечити стійкість та адаптивність державного апарату до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вирішення проблем мотивації державних службовців знайшли своє відображення в працях сучасних науковців, зокрема: Н. О. Алюшинці, О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук, І. В. Олексій [12], В. Ванденабіл, Ч. Шотт [8], М. Дін, Ч. Ванг [1] тощо.

Однак поза увагою дослідників залишилось питання врахування персональних стимулів та очікувань, які спонукають людину до виконання роботи, при розробці системи мотивації державних службовців, також досить дискусійною виглядає твердження щодо політичної неупередженості.

Мета статті – запропонувати теоретичні основи впровадження персоналізованої системи мотивації державних службовців, яка передбачає врахування індивідуальних потреб.

Виклад основного матеріалу. Мотивація державних службовців є критично важливим аспектом державного управління, що впливає як на ефективність індивідуальної діяльності кожного окремого державного службовця, так і на загальну ефективність організації її можливості досягати статутних результатів та пропонувати якісні та конкурентоздатні соціальні послуги. Особливо актуальним це питання стає в умовах євроінтеграційного курсу України та збройної агресії з боку російської федерації, що вимагає від державного апарату високого рівня адаптивності, стійкості та професіоналізму. Визнання важливості мати високо вмотивованих державних службовців, орієнтованих на досягнення місії установи, розробка персоналізованих систем мотивації, адаптованих до різноманітних потреб публічної служби, стала центральним елементом у дискурсі про державну службу. Концепція

мотивації державної служби Public Service Motivation (PSM) підкреслює внутрішню необхідність та бажання людей робити внесок у суспільне благо, відіграючи значну роль у їх задоволеності роботою та результатах діяльності. Дослідження показують, що високий рівень PSM пов'язаний із зниженням схильності до корупції та підвищенням альтруїстичної поведінки серед державних службовців [2]. Це особливо важливо в контексті України, де боротьба з корупцією є одним із пріоритетів державної політики, а відношення громадян до державних службовців, досить часто, визначається саме схильністю до корупційних діянь.

В історичній ретроспективі ми можемо встановити, що мотиваційні стратегії на державній службі розвивалися разом зі змінами в суспільних очікуваннях та адміністративній практиці. У той час як попередні моделі в основному наголошували на матеріальних стимулах, сучасні підходи все більше визнають важливість нематеріальних факторів, таких як задоволення від роботи, визнання та можливості для професійного зростання.

Дослідження показують, що мотиваційна динаміка може суттєво відрізнятись залежно від культурного та історичного контексту, особливо між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, що вимагає тонкого розуміння мотиваційних стратегій, які можуть враховувати ці відмінності та заперечує універсальне застосування концепцій PSM. У результаті дослідження PSM розширилося, а такі ініціативи, як Лабораторія бюрократії Світового банку (WB Bureaucrasy Lab), сприяють більш глобальному розумінню мотиваційної динаміки в державному управлінні. У межах ініціативи Світового банку Bureaucrasy Lab було проведено опитування державних службовців в Україні з метою оцінки ефективності публічної служби, мотивації персоналу та якості управлінських практик. Це дослідження стало частиною глобальної ініціативи Global Survey of Public Servants (GSPS), яка охоплює понад 1 мільйон респондентів у 29 країнах світу. У 2023 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно з Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС провели аналітичне дослідження, спрямоване на вивчення системи оплати праці державних службовців. Це дослідження було частиною заходів Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Звіт містить аналіз чинної системи оплати праці, рекомендації щодо її вдосконалення та порівняльний аналіз з іншими країнами [11]. Ця перспектива, що розвивається, підкреслює необхідність контекстуалізації стратегій мотивації для задоволення різноманітних потреб державних службовців у всьому світі. Розуміння механізмів мотивації в державному управлінні було визнано вирішальним фактором у покращенні загальної ефективності та ефективності. Різні теоретичні основи, включаючи ієрархію потреб Маслоу, були впроваджені для вдосконалення систем мотивації державних службовців. Ця теоретична основа допомогла визначити ключові мотиваційні фактори, такі як оплата праці, автономія та бажання зробити вагомий внесок.

Зі зміною характеру роботи в державному управлінні змінилися й мотиваційні стратегії. Ранні моделі були зосереджені переважно на матеріальних стимулах; проте сучасні підходи дедалі більше визнають важливість нематеріальних факторів, включаючи задоволення від роботи, визнання та можливості для професійного зростання. Розуміння того, що мотивація зумовлена не лише зовнішніми винагородами, а й суттєво залежить від внутрішніх факторів, таких як особиста самореалізація та відчуття приналежності, призвело до більш індивідуального підходу до розробки систем мотивації для державних службовців. Ця історична еволюція підкреслює необхідність персоналізованої системи мотивації, яка враховує різноманітний та динамічний характер роботи державної служби, тим самим сприяючи більш залученій та ефективній робочій силі.

Мотивація державної служби (PSM) є ключовим поняттям у сфері публічного управління, що відображає прагнення особи служити суспільству через участь у діяльності державних інституцій. Цей концепт був сформульований Джеймсом Л. Перрі та Лоїс Р. Вайз у 1990 році, які визначили PSM як «схильність особи реагувати на мотиви, що ґрунтуються переважно або виключно на державних установах» [5]. PSM включає такі складові, як залученість до формування політики, відданість суспільному інтересу, співчуття та самопожертва. Ці елементи впливають на вибір кар'єри, задоволення від роботи та ефективність виконання службових обов'язків.

Однією з ключових теорій, що дозволяє глибше зрозуміти механізми мотивації працівників, є двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Постулати цієї теорії розділяють чинники, що впливають на задоволення працею, на «гігієнічні» (умови праці, зарплата, політика компанії) та «мотиватори» (досягнення, визнання, зміст роботи). Відповідно до цієї теорії, усунення негативних факторів не гарантує мотивації; необхідно також забезпечити наявність мотиваторів для підвищення задоволеності працівників. Мотиваційні фактори, такі як досягнення, визнання та можливості для професійного зростання, сприяють підвищенню задоволеності роботою. Натомість гігієнічні фактори, як-от заробітна плата, умови праці та політика компанії, при їх відсутності можуть викликати незадоволення, але їх наявність не обов'язково призводить до підвищення мотивації [3]. У контексті державної служби України ця теорія підкреслює важливість не лише матеріального забезпечення, але й створення умов для професійного зростання та визнання досягнень службовців.

Суперечки щодо систем мотивації на державній службі часто стосуються ефективності традиційних мотиваційних систем, таких як двофакторна теорія Герцберга та теорія самовизначення, які виступають за баланс між внутрішніми та зовнішніми мотиваторами.

Мотивація державних службовців є ключовим чинником ефективності публічного управління. У цьому контексті теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT), розроблена Едвардом Десі та Річардом Раяном, пропонує цінні інсайти щодо внутрішніх механізмів мотивації, зокрема в державному секторі [6]. SDT стверджує, що мотивація людини формується через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Коли ці потреби задовольняються, працівники демонструють вищий рівень залученості, ефективності та задоволеності роботою. У державному секторі, де зовнішні стимули часто обмежені, внутрішня мотивація набуває особливого значення. Дослідники пропонують інтегрувати SDT з концепцією мотивації до державної служби (Public Service Motivation, PSM), яка підкреслює прагнення індивідів служити суспільству. Таке поєднання дозволяє краще зрозуміти, як внутрішні потреби впливають на бажання працювати в державному секторі та як організаційне середовище може підтримувати або перешкоджати цьому прагненню.

Застосування SDT у державному управлінні передбачає створення умов, що сприяють задоволенню базових психологічних потреб працівників. Це включає надання автономії у прийнятті рішень, можливості для професійного розвитку та формування підтримуючого колективу. Такі умови сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, що, в свою чергу, покращує ефективність та якість надання публічних послуг.

Критики стверджують, що покладаючись лише на фінансові стимули, можна не враховувати важливу роль внутрішніх факторів, таких як особиста самореалізація та відчуття приналежності, у стимулюванні залученості працівників. Таким чином, постійний розвиток персоналізованих систем мотивації спрямований на інтеграцію різноманітних теорій та практик мотивації для сприяння більш залученій та ефективній роботі державних службовців. Розробка персоналізованих систем мотивації для державних службовців має вирішальне значення для підвищення залученості працівників, задоволеності роботою та загальної ефективності публічного управління. Надаючи пріоритет унікальним мотиваційним рушійним силам державних службовців та враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, організації можуть створювати сприятливе робоче середовище, яке не лише визнає індивідуальний внесок, але й відповідає ширшим цілям державної служби. В умовах євроінтеграційного курсу України та збройної агресії з боку російської федерації виникає потреба в розробці персоналізованих систем мотивації для державних службовців. Такий підхід передбачає врахування індивідуальних потреб, цінностей та очікувань працівників, що дозволяє підвищити їх залученість та ефективність. Наприклад, впровадження гнучких графіків роботи, програм професійного розвитку та механізмів визнання досягнень може сприяти підвищенню мотивації та задоволеності роботою [4].

У сучасному науковому дискурсі існує значна кількість підходів до трактування поняття «мотивації», однак лівова частка з них побудована на аналізі практик, що більш характерні та використовуються в приватному секторі або корпоративному управлінні націленому на отримання прибутків, що не завжди адекватно відображає специфіку функціонування державної служби. Як зазначають М. Дін, К. Ван мотивація публічних службовців має специфічну природу, адже ґрунтується на прагненні служити суспільству, часто залишаючи поза увагою особисті інтереси та матеріальні вигоди [1]. Автори акцентують увагу на тому, що ефективність державних службовців зростає не лише за наявності високої внутрішньої мотивації, а й завдяки розвитку «м'яких» навичок – зокрема вмінню впливати, переконувати, адаптуватися та зберігати стійкість до професійного вигорання. На основі емпіричного аналізу було встановлено, що поєднання політичної компетентності з високим рівнем психологічної стійкості сприяє посиленню PSM та зниженню рівня професійного стресу. Це дозволяє державним службовцям ефективніше досягати поставлених цілей і підтримувати стійку організаційну культуру.

Ефективність функціонування публічної адміністрації значною мірою залежить від здатності виявити та реалізувати ті стимули, які максимально активізують трудовий потенціал державних службовців. На думку окремих дослідників, мотиваційна структура особистості, особливо державного службовця, включає потреби визнання, досягнення і самореалізації, що належать до вищого рівня і є визначальними в умовах складної та відповідальної роботи [10, с. 50].

Дослідники В. Ванденабіле, К. Шотт [8] в своєму енциклопедичному огляді, що присвячений концепції Public Service Motivation (PSM) – мотивації до служіння суспільному благу – як ключовому феномену в теорії державного управління, аналізують історичне походження поняття, його концептуальні основи, еволюцію наукових підходів та сучасні напрями емпіричних досліджень. Висвітлюють, як PSM впливає на поведінку службовців, їхню продуктивність, рівень задоволеності роботою та громадянську залученість. Також дослідники підкреслюють важливість національного контексту, організаційної культури та системи цінностей у формуванні PSM. Окрема увага приділяється розробці та впровадженню HRM-стратегій, що підтримують або, навпаки, підривають мотиваційні механізми у державній службі. Їх робота є логічним розвитком досліджень К. Шотт, Д. Д. ван Кліф, Т. Стін [7], в якій автори прагнуть дати відповідь на запитання: що саме означає бути вмотивованим до публічного служіння та які наслідки це має для організаційної поведінки? Розкриваючи багатогранність концепції PSM, вони розглядають її крізь призму особистісної ідентичності, моральної прихильності до суспільних цінностей та емоційної залученості до служіння спільноті. Використовуючи якісні методи дослідження (глибинні інтерв'ю), автори показують, як PSM впливає на вибір кар'єри, толерантність до складних умов праці та готовність працювати в організаціях із обмеженими ресурсами. Вони також обговорюють дилеми, з якими стикаються державні службовці, коли реальність не відповідає їхнім очікуванням щодо служіння суспільству. В роботі запропоновано

застосувати інтегративну модель розуміння PSM, що може бути використана для вдосконалення процесів підбору персоналу, оцінювання результативності та створення сприятливого організаційного середовища.

В умовах чинного правового регулювання основним інструментом стимулювання праці державних службовців в Україні залишається матеріальна винагорода. Відповідно до Закону України «Про державну службу», гарантується гідний рівень оплати праці, спрямований на забезпечення добросовісного, ефективного та ініціативного виконання посадових обов'язків [9, ст. 50]. Одночасно з цим впроваджуються програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку, що передбачають, зокрема, можливість навчання за рахунок держави, отримання відпустки на період навчання, компенсацію вартості освітніх послуг тощо [9, ст. 29].

Поряд із матеріальним стимулюванням вагоме значення мають елементи організаційної культури, такі як відчуття стабільності та безпеки, соціальна захищеність, позитивний імідж професії, наявність підтримуючого колективу, адекватні умови праці та морально-психологічний клімат у колективі. Саме ці чинники суттєво впливають на суб'єктивне сприйняття роботи і рівень залученості працівників. Ще однією характерною особливістю державної служби є постійність зайнятості, як дає працівникам відчуття стабільності та захищеності, що впливає на загальний рівень задоволеності роботою та мотивує на якісне виконання своїх завдань. Крім того до форм мотивації також можна включити: медичні та соціальні гарантії, справедлива оцінка досягнення, суспільний імідж, умови для самостійної творчої діяльності, почуття приналежності до колективу, матеріально-технічні та соціо-психологічні умови роботи. Загалом співставлення завдань, що стоять перед державними службовцями та персональних очікувань від їх виконання відображено на рисунку 1 з якого видно, що для досягнення поставленої мети, для кожного окремого завдання необхідно враховувати особисті характеристики виконавця. Ефективне подолання прогалини в мотивації можливе завдяки персоналізації системи стимулювання державних службовців.

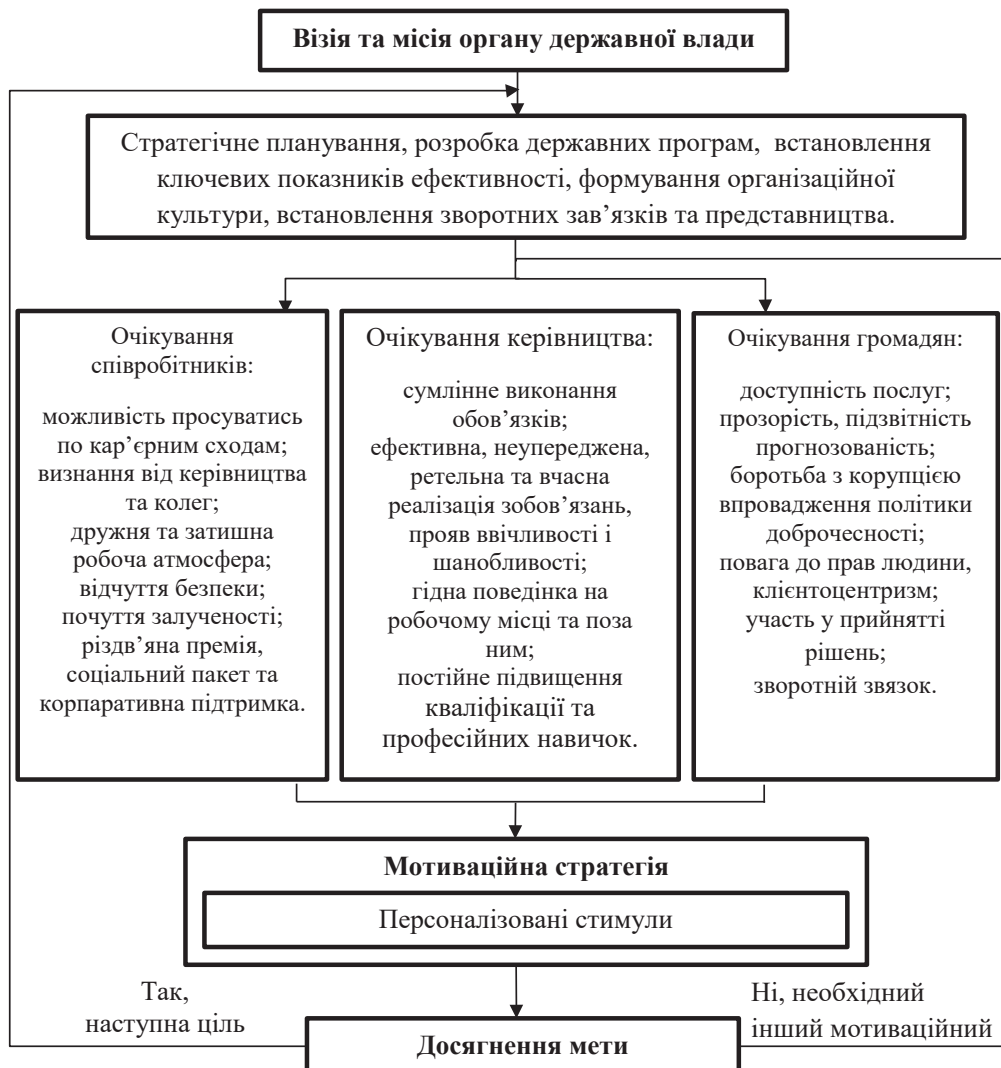


Рис. 1. Співставлення завдань та персональних очікувань від їх виконання

Джерело: розробка авторів

У своїй науковій праці О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук та І. В. Олексій висловлюють гіпотезу, що основною причиною незадоволеності серед державних службовців є розбіжність між очікуваннями керівництва щодо бездоганного виконання посадових обов'язків та особистими очікуваннями працівників від своєї професійної діяльності [12]. Ця дисгармонія може призводити до зниження мотивації, зростання рівня стресу та зменшення ефективності виконання службових обов'язків. Автори наголошують на необхідності узгодження очікувань керівництва та підлеглих для формування ефективної системи мотивації, яка забезпечить взаємозв'язок між поставленими завданнями та бажаною винагородою. Таким чином, для підвищення мотивації державних службовців необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також забезпечити узгодження очікувань між керівництвом та працівниками, що дозволить створити ефективну систему мотивації та сприятиме підвищенню рівня задоволеності роботою, а отже ефективності державної служби.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У межах сучасного публічного управління формування ефективної системи мотивації державних службовців виступає ключовим чинником забезпечення високої продуктивності, доброчесності та професіоналізму персоналу. Результати дослідження свідчать про те, що мотиваційна система повинна ґрунтуватися не лише на стандартних (універсальних) підходах до заохочення праці, а передусім враховувати індивідуальні особливості працівників, включаючи їх особисті потреби, життєві цінності та очікування від професійної діяльності. Розробка ефективних програм стимулювання має передбачати комплексну оцінку низки важливих соціально-психологічних і професійних чинників. Серед них – якість взаємин із безпосереднім керівництвом і колегами, рівень соціального визнання та професійної поваги, наявність можливостей для професійного зростання, комфортність мікроклімату в трудовому колективі, а також відчуття психологічної та соціальної безпеки на робочому місці. Досвід роботи, вік, рівень займаної посади, освітній рівень і культурний бекграунд – усі ці змінні мають бути включені до системного аналізу мотиваційної поведінки працівників для коректного визначення провідних детермінант ефективної діяльності.

Аналіз літератури та емпіричних матеріалів дає підстави стверджувати, що сучасна модель мотивації в системі державної служби повинна бути багатофакторною, динамічною та відкритою до коригування в умовах змінного зовнішнього середовища. Така модель має бути спрямована як на визначені групи службовців (з урахуванням їх функціонального профілю), так і на індивідуальний рівень, що дозволяє формувати персоналізовані підходи до заохочення й професійної підтримки. Персоналізована мотиваційна система, адаптована до особистих інтересів і потенціалу працівника, сприяє розвитку почуття залученості, підвищує рівень ідентифікації з цілями державної установи, формує проактивну позицію щодо реалізації стратегічних завдань. Таким чином, мотивація перестає бути лише інструментом керування продуктивністю, а перетворюється на ключовий ресурс підвищення інституційної спроможності та стабільності системи державного управління.

З огляду на викладене, перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей динамічного моніторингу мотиваційного стану державних службовців, апробація інструментів адаптивного менеджменту в умовах трансформацій державної служби та розробка методичних рекомендацій з інтеграції персоналізованих стратегій у структуру HR-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 13. Article 1060941. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
2. Gans-Morse J., Mazzuca S. L., Nichter S. Public service motivation as a predictor of corruption, dishonesty, and altruism. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 287–303. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/maab007>
3. Herzberg F., Mausner B., & Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. Нью-Йорк : John Wiley & Sons, 1959. 157 с.
4. Honcharuk N. T., Artemenko N. F. Motivation of staff in the civil service of Ukraine: problems and prospects. *Public Administration and Law Review*. 2020. No. 3. P. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-3-45>
5. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, No. 3. P. 367–373.
6. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78.
7. Schott C., van Kleef D. D., Steen T. What does it mean and imply to be public service motivated. *The American Review of Public Administration*. 2015. Vol. 45, No. 6. P. 689–707.
8. Vandenaabeele W., Schott C. Public service motivation in public administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>
9. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII // *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

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

11. НАДС, Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. *Аналітичне дослідження системи оплати праці державних службовців*. Київ: НАДС, 2023. 137 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/ANTIKOR/Аналітичне_дослідження.pdf

12. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49–59. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>

References:

1. Ding, M. & Wang C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941> [in English].

2. Gans-Morse J., Mazzuca, S. L. & Nichter S. (2021). Public service motivation as a predictor of corruption, dishonesty, and altruism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32 (2), 287–303. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab007> [in English].

3. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons. [in English].

4. Honcharuk N. T. & Artemenko N. F. (2020). Motivation of staff in the civil service of Ukraine: Problems and prospects. *Public Administration and Law Review*, 3, 45–52. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-3-45> [in English].

5. Perry J. L. & Wise L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373. [in English].

6. Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. [in English].

7. Schott C., van Kleef D. D. & Steen T. (2015). What does it mean and imply to be public service motivated. *The American Review of Public Administration*, 45 (6), 689–707. [in English].

8. Vandenabeele W. & Schott C. (2020). Public service motivation in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401> [in English].

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny [On Civil Service: Law of Ukraine] No. 889-VIII dated December 10, 2015. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2016, No. 4, Art. 43. [in Ukrainian].

10. Kovalov V. H., Krytenko O. O., & Totska T. S. (2022). Mekhanizmy motyvatsiyi derzhavnykh sluzhbovtziv. [Mechanisms of motivation of civil servants]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. [Public Administration and Customs Administration], № 1 (32), 46–52. [in Ukrainian].

11. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2023). Analitichne doslidzhennya systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv. [Analytical research on the civil servants' pay system. Kyiv. 137 p. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/ANTIKOR/..pdf> [in Ukrainian].

12. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., & Oleksii I. V. (2023). Stratehichni priorytety upravlinnya personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoyi vlady. [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive bodies]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*. [Tavria Scientific Bulletin. Series: Public management and administration]. № 3, 49–59. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-3-45> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025

Дата прийняття статті: 15.08.2025

Опубліковано: 16.09.2025