

**МОТИВАЦІЯ ТА
ПРОФЕСІЙНИЙ
РОЗВИТОК
ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**

БАЛДИНЮК В.М.,
*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри адміністративного менеджменту
та адміністративних джерел енергії*

БАЛДИНЮК В.В.,
*асистент кафедри адміністративного менеджменту
та адміністративних джерел енергії*

ЮМАЧІКОВА О.М.,
*кандидат філологічних наук,
старший викладач кафедри української та
іноземних мов,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*

У статті досліджено особливості мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління. Розглянуто теоретичні підходи до стимулювання державних службовців, зокрема концепцію *Public Service Motivation* (далі – PSM) Дж. Перрі, визначено роль внутрішніх і зовнішніх стимулів у забезпеченні ефективності публічної служби. Встановлено, що мотивація в публічному секторі поєднує орієнтацію на виконання професійних завдань з усвідомленням соціальної місії державної служби, а високий рівень внутрішньої мотивації сприяє професійній лояльності, якості виконання завдань і готовності до саморозвитку. Проаналізовано вплив організаційного контексту, стилю управління, корпоративної культури, рівня комунікацій, системи оцінювання результатів діяльності й можливостей професійного розвитку на мотиваційний стан державних службовців. Виявлено ключові проблеми сучасної системи мотивації в Україні, зокрема недостатній рівень матеріального стимулювання, обмежені кар'єрні перспективи, формальний характер оцінювання та переважання адміністративних методів управління над партнерськими. Показано, що міжнародний досвід, зокрема практика країн ЄС, демонструє ефективність програм розвитку талантів, наставництва, цифровізації процесів управління персоналом і безперервного професійного навчання. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до вдосконалення мотиваційної системи, який охоплює організаційно-правові, економічні, освітні й соціально-психологічні механізми стимулювання державних службовців, розвиток людського капіталу, формування лідерських компетентностей і корпоративної ідентичності. Встановлено, що поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів, системи наставництва й сучасних цифрових інструментів управління персоналом забезпечує підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, формування нової управлінської культури, розвиток професійної відповідальності працівників і зміцнення довіри громадян до державної служби. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики, стратегічного планування професійного розвитку й створення мотивувального середовища в публічному секторі.

Ключові слова: мотивація персоналу, публічне управління, професійний розвиток, державна служба, *Public Service Motivation*, кадрова політика, людський капітал.

Рис.: 1. Літ.: 21.



MOTIVATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL
IN PUBLIC ADMINISTRATION © 2026 by BALDYNIUK Vasyl,
BALDYNIUK Viktoriia, YUMACHIKOVA Olena is licensed under CC BY 4.0

**MOTIVATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL
IN PUBLIC ADMINISTRATION**

BALDYNIUK Vasyl,
*Candidate of Science in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Administrative Management and
Administrative Energy Sources*

BALDYNIUK Victoria,
*Assistant of the Department of Administrative Management and
Administrative Energy Sources*

YUMACHIKOVA Olena,
*Candidate of Philological Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Ukrainian and Foreign Languages,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia)*

The study investigates the issues of personnel motivation and professional development in public administration bodies, emphasizing their central role in ensuring the effectiveness of state institutions. The main approaches to motivating employees are analyzed, including the integration of intrinsic and extrinsic incentives. Special attention is paid to the concept of Public Service Motivation (hereinafter – PSM), developed by J. Perry, which highlights the internal drivers of public servants' commitment, oriented toward public welfare, ethical standards, and societal impact. The research identifies key factors influencing the effectiveness of motivation systems, such as organizational culture, leadership style, communication quality, career planning, professional development opportunities, and transparent performance evaluation. It is established that the combination of material and non-material incentives fosters professional self-realization, ethical responsibility, team collaboration, and innovation within the public sector. The study examines the challenges in current personnel motivation practices in Ukraine, including insufficient salaries, limited career prospects, formalized assessment systems, and predominance of administrative management methods, which reduce employee engagement and institutional capacity. Drawing on international experience, particularly from EU countries, the research emphasizes the importance of talent management programs, continuous professional learning, mentoring systems, and digital HR management tools in building sustainable motivation systems. Practical recommendations are provided for the comprehensive reforms that integrate strategic state vision, institutional support, human capital development, ethical leadership, and transparent HR policies. The study concludes that enhancing motivation and professional development in public administration is a strategic priority that ensures effective policy implementation, high-quality public services, institutional resilience, and increased public trust. The findings contribute to the theoretical understanding of motivation in public service and provide a framework for designing effective personnel management strategies in the post-reform context.

Key words: personnel motivation, professional development, public administration, Public Service Motivation (PSM), human capital, ethical leadership, talent management, career planning, HR digitalization.

Fig.: 1. Ref.: 21.

Постановка проблеми. Питання мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління залишаються одним із ключових викликів сучасної адміністративної практики. Незважаючи на значні реформи

державної служби, багато органів влади стикаються з проблемами низького рівня внутрішньої мотивації, недостатньої зацікавленості працівників у професійному зростанні, обмеженими можливостями кар'єрного розвитку й формальною системою оцінювання результатів діяльності. Це негативно впливає на ефективність виконання управлінських функцій, якість надання публічних послуг і рівень довіри громадян до державних інституцій.

Науковий інтерес до проблеми мотивування державних службовців зумовлений необхідністю розроблення теоретично обґрунтованих підходів до формування системи мотивації, яка б поєднувала матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечувала розвиток компетентностей і сприяла високій результативності діяльності публічних інституцій. У практичному вимірі проблема полягає у створенні механізмів управління персоналом органів публічного управління, здатних забезпечити стійку внутрішню мотивацію, зниження плинності кадрів, розвиток професійної культури й ефективну підготовку кадрів для стратегічних посад у державній службі.

Важливість дослідження цієї проблеми визначається як науковими, так і практичними завданнями. З наукового боку актуальність зумовлюється потребою вдосконалення теоретичних моделей мотивації у публічному секторі, інтеграції концепції Public Service Motivation і сучасних підходів до розвитку людського капіталу. З практичного боку вона пов'язана з необхідністю підвищення результативності державного управління, упровадження сучасних технологій управління персоналом, формування прозорих процедур оцінювання та кар'єрного планування, а також зміцнення інституційної спроможності державних органів.

Отже, існує нагальна проблема у визначенні ефективних механізмів мотивації та професійного розвитку персоналу в умовах реформування державної служби й цифровізації публічного управління, що безпосередньо впливає на якість державного управління, конкурентоспроможність державного апарату й рівень довіри громадян до органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах реформування державного управління особливого значення набуває ефективна система мотивації та професійного розвитку персоналу. Проблемам теоретичного обґрунтування та практичного забезпечення мотивації державних службовців присвячені праці Дж. Перрі (J. Perry) й А. Хондегема (A. Hondeghem) [7], у яких висвітлено концепцію Public Service Motivation і її вплив на ефективність державної служби. У наукових публікаціях Майстренко К.М., Сітнікова О.О. [1; 3] розкрито основні складники системи мотивації в публічному секторі, зокрема з матеріальними й нематеріальними стимулами, а також проблеми їхньої інтеграції в кадрову політику.

Класичні підходи до управління людськими ресурсами у державному секторі викладено у працях Плетньової Т.Р. [2], де акцентовано на поєднанні професійного зростання та організаційної культури. Дослідження Серьогіна С.М. та ін. [6] висвітлюють роль інноваційних підходів у мотивації персоналу й розвитку компетентностей державних службовців. Практичні аспекти функціонування системи мотивації представлені у звітах міжнародних

організацій, зокрема OECD [11], що аналізують кадровий склад й ефективність діяльності органів публічного управління.

Важливе значення мають міжнародні дослідження та рекомендації, зокрема роботи OECD [11; 14] і Європейської комісії [15], які окреслюють сучасні підходи до розвитку людського капіталу, управління талантами й стимулювання мотивації у публічному секторі.

Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень, залишаються невирішеними питання комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з індивідуальним професійним розвитком, формування адаптивних моделей мотивації, здатних забезпечити ефективну діяльність державних інституцій в умовах реформування та цифровізації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління. Завдання статті полягають у визначенні ключових чинників, що впливають на внутрішню та зовнішню мотивацію державних службовців, аналізі ефективності сучасних підходів до розвитку компетентностей, а також розробленні пропозицій щодо інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у систему кадрового управління. Особлива увага приділяється виявленню нерозв'язаних проблем у мотиваційній політиці й професійному розвитку, а також обґрунтуванню комплексних моделей управління персоналом, здатних забезпечити підвищення ефективності діяльності державних інституцій, стабільність кадрового складу й формування довіри громадян до державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу в системі публічного управління посідає центральне місце у забезпеченні результативності діяльності державних інституцій, оскільки саме від рівня зацікавленості й залученості працівників залежить якість реалізації управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей державної політики. У межах реформування державної служби в Україні особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи мотивації кадрів, що здатна забезпечити баланс між інтересами держави, організації та окремого працівника. Мотивація розглядається не лише як засіб стимулювання до праці, але і як складний соціально-психологічний процес формування внутрішніх спонукань, орієнтованих на досягнення суспільно значущих результатів [8, с. 31; 9, с. 872].

Специфіка мотивації в органах публічного управління полягає у поєднанні двох взаємопов'язаних аспектів – орієнтації на виконання професійних завдань й усвідомлення соціальної місії державної служби. На відміну від приватного сектору, де головним рушійним чинником виступає економічна вигода, у публічному секторі важливу роль відіграють нематеріальні стимули, зокрема відчуття суспільної корисності, професійної значущості, участі у процесах формування державної політики, можливість впливати на розвиток громади й суспільства загалом [9, с. 875]. Саме це формує у працівників органів влади систему цінностей, засновану на відповідальності,

чесності, справедливості й служінні громадським інтересам, що є фундаментом ефективної публічної служби.

Система мотивації та професійного розвитку персоналу в Україні визначається низкою базових законодавчих актів:

- Закон України «Про державну службу» (2015 р.) [16] – регулює питання стимулювання, щорічного оцінювання та професійного навчання;

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [17] – встановлює принципи професійного зростання та оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» № 640 від 23.08.2017 р. [18] – визначає механізм проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності;

- Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [19] – передбачає розвиток HRMIS, компетентнісних моделей та цифрових інструментів управління персоналом;

- Професійний стандарт «Державний службовець» (2021 р.) [20] – встановлює вимоги до компетентностей, необхідних для ефективної діяльності.

Наявність цієї нормативної бази формує інституційні умови для модернізації мотиваційної політики й систем професійного розвитку.

У цьому контексті важливою є концепція мотивації до публічної служби (Public Service Motivation, PSM), розроблена американським дослідником Дж. Перрі. Згідно з його підходом, мотивація державних службовців не зводиться до матеріальної винагороди, а є вираженням внутрішнього прагнення до суспільно корисної діяльності, спрямованої на покращення добробуту громадян і розвиток держави [7]. Перрі визначив PSM (рис. 1) як сукупність мотивів, що базуються на цінностях служіння іншим, участі у виробленні державної політики, співчутті, гуманізмі й готовності до самопожертви заради суспільного блага [21].

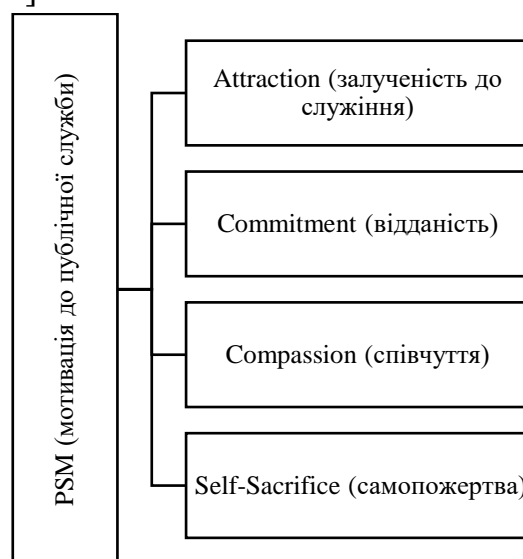


Рис. 1. Структурна модель компонентів мотивації до публічної служби (PSM)

Джерело: [21]

У межах цієї концепції виокремлюються кілька ключових мотивів, серед яких прагнення впливати на соціальні процеси, відданість суспільним інтересам, орієнтація на етичні норми, справедливість і почуття обов'язку перед державою. Високий рівень PSM сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації, що забезпечує не лише якісне виконання службових завдань, а й підвищує рівень задоволення працею, професійну лояльність і готовність до постійного саморозвитку [9, с. 872]. Дослідження міжнародних авторів засвідчують, що працівники з високими показниками PSM демонструють вищу ефективність, меншу схильність до професійного вигорання та більшу адаптивність до організаційних змін [10, с. 418].

У практичному вимірі концепція мотивації до публічної служби є важливим орієнтиром для побудови сучасних моделей управління персоналом у державному секторі. Вона дає змогу акцентувати не лише на зовнішніх стимулах, наприклад: заробітній платі, соціальних гарантіях чи преміюванні, але й на розвитку нематеріальних чинників, таких як визнання заслуг, залучення до ухвалення управлінських рішень, створення можливостей для самореалізації та професійного вдосконалення [8, с. 31; 10, с. 415]. Поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників формує стійку систему мотивації, що забезпечує високу ефективність діяльності органів публічного управління, стабільність кадрового складу й зростання довіри громадян до державної служби [9, с. 875].

З метою оцінки рівня мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління було проведено онлайн-опитування державних службовців категорій «Б» і «В» (N = 112) у період квітень – червень 2024 р. До дослідження було залучено працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади Вінницької, Київської та Львівської областей зі стажем державної служби від 1 до 15 років. Вибірка має цільовий характер і дає змогу отримати узагальнену оцінку стану мотивації та професійного розвитку державних службовців. Опитувальник містив три блоки запитань:

1. Оцінка рівня Public Service Motivation (PSM) за методикою Дж. Перрі (4 субшкали, 16 тверджень).

2. Аналіз задоволеності умовами праці й доступними мотиваційними стимулами (13 тверджень за шкалою Лайкерта).

3. Оцінка можливостей професійного розвитку, доступу до навчання та кар'єрних перспектив.

Опрацювання даних здійснювалося методами описової статистики, групування та порівняння.

Одержані результати опитування показали:

- 76% опитаних державних службовців демонструють високий рівень внутрішньої мотивації (PSM > 3,8 бала);

- 62% опитаних незадоволені можливостями кар'єрного зростання;

- 71% вважають сучасну систему оцінювання службової діяльності формальною;

- лише 28% регулярно проходять професійне навчання;

- 81% опитаних зазначили домінування нематеріальних мотивів у своїй

професійній діяльності (служіння суспільству, відповідальність, ціннісні установки).

Ці дані підтверджують важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також потребу оновлення механізмів професійного розвитку.

В українській науковій традиції мотивація персоналу органів публічного управління розглядається як складна, багаторівнева система, що поєднує матеріальні, морально-психологічні й організаційно-адміністративні стимули, спрямовані на підвищення ефективності діяльності державних службовців і їхньої професійної самореалізації [10, с. 415]. Її сутність полягає у створенні таких умов праці, які забезпечують не лише виконання посадових обов'язків, а й формують активну життєву й професійну позицію працівника, орієнтовану на служіння державі й суспільству. Мотиваційна система у сфері публічного управління покликана стимулювати ініціативність, відповідальність, прагнення до підвищення кваліфікації та вдосконалення компетентностей. Отже, мотивація в державному секторі виступає не лише інструментом управління персоналом, а й важливим чинником формування ефективної організаційної культури й підвищення результативності діяльності інституцій публічної влади.

Водночас сучасні дослідження свідчать про наявність низки системних проблем у мотиваційній політиці державної служби в Україні. Серед ключових чинників, що негативно впливають на рівень мотивації, науковці виокремлюють недостатній рівень оплати праці, що не відповідає складності виконуваних функцій, відсутність чітких кар'єрних перспектив, обмежені можливості професійного розвитку, формальний характер системи оцінювання результатів діяльності й переважання адміністративних методів управління над партнерськими [5, с. 51]. Такі дисбаланси призводять до зниження внутрішньої зацікавленості працівників, втрати професійної ініціативи, поширення явища емоційного вигорання та плинності кадрів у державних органах. Унаслідок цього знижується ефективність виконання функцій державної служби, послаблюється інституційна спроможність органів публічної влади, а довіра громадян до державних інституцій залишається на низькому рівні.

Професійний розвиток персоналу в органах публічного управління розглядається як стратегічний напрям модернізації державного управління, спрямований на формування висококваліфікованого, компетентного й адаптивного кадрового потенціалу. Він охоплює не лише процеси навчання та підвищення кваліфікації, а й набуття нових компетентностей, розвиток критичного мислення, адаптацію до інституційних реформ і зміцнення професійної культури [3, с. 128]. Професійне навчання державних службовців в Україні набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів і постійного оновлення законодавчої та управлінської бази. Безперервна освіта, формування здатності до інноваційного мислення та використання сучасних управлінських технологій стають необхідною умовою ефективності функціонування системи публічного управління.

У межах концепції розвитку людського капіталу професійне зростання державних службовців трактується як інвестиція держави у власну

адміністративну спроможність [4, с. 60]. Формування людського капіталу в органах публічної влади передбачає не лише підвищення рівня освіченості працівників, а й розвиток управлінської культури, лідерських якостей, комунікативних й аналітичних навичок, уміння працювати в команді й ухвалювати ефективні рішення у кризових або непередбачуваних умовах. Отже, кадрова політика має бути спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку особистісного потенціалу, де працівник відчуває свою значущість, отримує підтримку з боку керівництва, можливість реалізувати професійні амбіції та впливати на процеси ухвалення управлінських рішень [2, с. 114].

Важливо, що саме поєднання ефективних мотиваційних механізмів із системним підходом до професійного розвитку забезпечує формування високоефективної державної служби, орієнтованої на результат, інновації та служіння громаді. Професійна самореалізація державних службовців, підтримана належними стимулами й можливістю навчання, стає ключовим чинником підвищення якості публічного управління, конкурентоспроможності державного апарату, а також зміцнення авторитету держави на шляху до сталого розвитку [9, с. 872].

Результати емпіричних досліджень науковців у сфері державного управління свідчать, що більшість українських державних службовців демонструють високий рівень усвідомлення соціальної значущості своєї діяльності й розуміння відповідальності перед суспільством [6, с. 92]. Для значної частини опитаних державна служба сприймається не лише як професія, а як форма громадянського служіння, спрямована на досягнення суспільного блага. Такий підхід підтверджує наявність високого рівня внутрішньої мотивації, що ґрунтується на етичних і патріотичних цінностях. Водночас респонденти вказують на низку чинників, які знижують їхнє професійне задоволення та зменшують зацікавленість у довгостроковому кар'єрному розвитку. Серед них найбільш значущими є обмежені можливості професійного просування, відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці, нерівномірність у системі заохочень і невідповідність між рівнем відповідальності й матеріальною винагородою [5, с. 51].

За результатами соціологічних опитувань, проведених Національним агентством України з питань державної служби у 2023 році й низкою наукових установ, більшість державних службовців визначають основними мотиваторами не матеріальні стимули, а можливість самореалізації, професійного вдосконалення, участі у процесі ухвалення управлінських рішень й усвідомлення суспільної корисності своєї праці [8, с. 31]. Це свідчить про переважання інтринсивних (внутрішніх) мотивів у структурі мотивації державних службовців, що узгоджується з теорією публічної мотивації (Public Service Motivation) Дж. Перрі. Високий рівень внутрішньої мотивації підтверджує орієнтацію українських держслужбовців на моральні, соціальні й ціннісні чинники, проте недостатня розвиненість системи зовнішніх стимулів створює ризики зниження загальної ефективності кадрової політики в державному секторі [10, с. 415].

Водночас ефективність функціонування системи мотивації у публічному управлінні зумовлена організаційним контекстом, у якому реалізується діяльність державного службовця. Важливу роль відіграють стиль керівництва, особливості корпоративної культури, рівень комунікації між працівниками й керівниками, наявність дієвих механізмів зворотного зв'язку й справедлива система оцінювання результатів праці [11, с. 45]. Наукові спостереження доводять, що у колективах, де переважає демократичний стиль управління, орієнтований на партнерство, довіру й визнання особистих досягнень, рівень задоволеності працею та мотивації персоналу є суттєво вищим [10, с. 415]. Такі управлінські моделі сприяють зростанню ініціативності, командній взаємодії, відкритості до інновацій і формуванню позитивного іміджу державної служби як професійної та престижної діяльності.

Натомість авторитарні моделі управління, які все ще зберігаються у частині державних інституцій в Україні, характеризуються надмірною регламентацією, низьким рівнем комунікації, обмеженням самостійності працівників і відсутністю системи визнання досягнень. У таких умовах спостерігається зниження рівня внутрішньої мотивації, зростання емоційного вигорання, відчуття професійної невизначеності й формування пасивної позиції щодо виконання завдань [1, с. 26]. Зокрема, О. П. Вакуленко зазначає, що саме неефективний управлінський стиль, поряд із недостатнім рівнем матеріального стимулювання, є одним із ключових бар'єрів підвищення ефективності системи публічного управління [1, с. 26].

Отже, результати емпіричних спостережень підтверджують необхідність формування комплексної моделі мотивації, у якій поєднуються матеріальні й нематеріальні стимули, орієнтовані на розвиток людського потенціалу, створення сприятливого мікроклімату в колективі, забезпечення справедливості, а також прозорості у кадрових рішеннях [3, с. 128]. Сучасні тенденції у сфері публічного управління вимагають переорієнтації з адміністративного контролю на управління, що ґрунтується на довірі, командній роботі й ціннісному підході до державної служби. Саме така модель здатна забезпечити сталу внутрішню мотивацію державних службовців, підвищити їхню професійну активність і сприяти зміцненню інституційної спроможності державного апарату [8, с. 32].

З огляду на міжнародний досвід, особливо практику країн Європейського Союзу, важливою умовою підвищення ефективності публічного управління є створення системи, орієнтованої на розвиток людського капіталу, формування лідерських компетентностей і підтримку мотивації до безперервного навчання [11, с. 48]. У провідних державах світу успішно функціонують програми розвитку талантів у державному секторі (talent management programs), що поєднують системне навчання, менторство, індивідуальні плани професійного зростання та оцінювання потенціалу працівників [7, с. 61]. Такі підходи дають змогу забезпечити спадковість управлінських кадрів, своєчасно виявляти перспективних фахівців, а також формувати кадровий резерв на стратегічні посади в системі публічної адміністрації.

Особливу увагу в європейських моделях публічного управління

приділено реалізації принципу безперервного професійного навчання (lifelong learning), що розглядається як невіддільна складова розвитку державного службовця [8, с. 32]. Цей принцип передбачає постійне оновлення знань, формування нових компетентностей і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних функцій в умовах швидких соціально-економічних і технологічних змін. Системи підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців у країнах ЄС ґрунтуються на поєднанні академічної освіти, практичного досвіду, цифрових технологій навчання та формуванні навичок адаптації до нових викликів [7, с. 62]. Значне місце у цих моделях відводиться інституту наставництва, який забезпечує не лише передання досвіду, але й підтримку молодих фахівців у процесі інтеграції до професійного середовища [11, с. 50].

Важливо, що міжнародна практика мотивації персоналу у публічному секторі не обмежується лише фінансовими стимулами. Натомість пріоритет надається створенню сприятливого організаційного клімату, формуванню культури довіри, підтримці етичного лідерства й залученню працівників до процесів ухвалення управлінських рішень [8, с. 32]. Саме такі підходи забезпечують відчуття приналежності до організації, сприяють зростанню відповідальності, ініціативності й підвищують рівень задоволеності працею. Підтримка прозорості кадрової політики, відкритість інформації про можливості професійного розвитку, а також визнання досягнень працівників формують позитивний імідж державної служби й підвищують довіру громадян до державних інституцій [7, с. 63].

З метою підвищення ефективності системи мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління України нами пропонується впровадження комплексного підходу, який поєднує організаційно-правові, економічні, освітні й соціально-психологічні механізми стимулювання державних службовців [3, с. 129].

Узагальнення результатів дослідження дало змогу сформулювати авторські пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління.

По-перше, вважаємо за доцільне забезпечити вдосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує питання оцінювання результатів діяльності, планування кар'єри й професійного навчання державних службовців. Запровадження сучасних методик оцінювання ефективності (performance appraisal) має ґрунтуватися на чітких, прозорих і вимірюваних критеріях, що враховують не лише кількісні показники, а і якість управлінських рішень, рівень ініціативності та командної взаємодії [3, с. 129].

По-друге, на нашу думку, важливим напрямом є створення системи кар'єрного планування, що передбачає розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку для кожного працівника [11, с. 51]. Практика країн ЄС доводить ефективність моделей, за яких державний службовець має доступ до електронного профілю компетентностей, що дає змогу відстежувати професійний прогрес, визначати потреби у навчанні й формувати персоналізовані освітні плани. Впровадження таких інструментів в Україні

сприятиме підвищенню прозорості кадрової політики й формуванню культури безперервного навчання.

По-третє, обґрунтовано необхідність розвитку системи нематеріального стимулювання, що ґрунтується на публічному визнанні досягнень, залученні працівників до процесів ухвалення управлінських рішень, формуванні корпоративної ідентичності й позитивного соціально-психологічного клімату [8, с. 35]. До практичних кроків належить запровадження програм внутрішнього наставництва, розвитку командного лідерства, удосконалення комунікацій між рівнями управління та створення можливостей для участі працівників у міжвідомчих проєктах. Важливо також забезпечити систематичне проведення тренінгів з розвитку «м'яких» навичок – комунікативних, управлінських, етичних і стресостійкості, які є критично необхідними в умовах воєнного стану й післявоєнного відновлення [7, с. 65].

По-четверте, актуальним напрямом вважаємо удосконалення є цифровізація процесів управління персоналом, зокрема впровадження інтегрованих електронних систем управління людськими ресурсами (HRMIS), що дають змогу автоматизувати процеси обліку кадрів, оцінювання результатів роботи, планування навчання та аналітичного моніторингу [7, с. 66]. Це не лише підвищить ефективність адміністративних процедур, але й забезпечить відкритість, зменшить корупційні ризики й створить нові можливості для аналітики у сфері управління персоналом [11, с. 52].

Нарешті, важливим складником реформування системи мотивації є посилення ролі етичного й лідерського виміру у діяльності керівників органів влади. Ефективна мотивація підлеглих неможлива без належного рівня морального авторитету, комунікаційної компетентності й здатності до управління змінами. Тому особлива увага має приділятися розвитку управлінської культури лідерів, формуванню відповідального лідерства, орієнтованого на довіру, співпрацю та цінності публічного служіння [4, с. 61]. Розбудова системи наставництва, формування етичних кодексів поведінки, створення інституту управлінського коучингу є практичними інструментами підвищення ефективності кадрової політики й формування позитивного іміджу державної служби [8, с. 34].

Узагальнюючи, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління потребує комплексного реформування, яке поєднує стратегічне бачення держави, інституційну підтримку, ефективне управління знаннями й розвиток людського потенціалу. Такі заходи створять умови для формування нової управлінської культури, у центрі якої – компетентна, мотивована, відповідальна й патріотично налаштована особистість державного службовця.

Отже, забезпечення належного рівня мотивації та професійного розвитку персоналу в органах публічного управління в Україні є стратегічним пріоритетом, що безпосередньо визначає ефективність реалізації державної політики, якість надання публічних послуг і стійкість інституційної спроможності держави. Сучасна модель управління персоналом у публічному секторі має базуватися на інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів,

розвитку компетентностей, відкритості кар'єрних траєкторій, забезпеченні прозорих процедур оцінювання та формуванні культури професійної відповідальності [3, с. 128]. Упровадження таких підходів сприятиме підвищенню престижу державної служби, зниженню плинності кадрів, формуванню мотиваційного середовища, орієнтованого на результат і розвиток, а також зміцненню довіри громадян до системи публічного управління. У перспективі це стане підґрунтям для сталого розвитку публічного сектору й підвищення конкурентоспроможності держави в умовах глобальних трансформацій.

Висновки. Дослідження показало, що ефективна система мотивації та професійного розвитку персоналу є ключовим чинником підвищення результативності діяльності органів публічного управління. Установлено, що поєднання внутрішніх (інтринсивних) і зовнішніх (екстраінсивних) стимулів дає змогу формувати стійку мотивацію державних службовців, підвищує їхню професійну активність і сприяє розвитку компетентностей, необхідних для виконання складних управлінських завдань.

Виявлено, що основними проблемами сучасних систем мотивації є недостатній рівень оплати праці, обмежені кар'єрні перспективи, формальний характер оцінювання результатів діяльності й недостатня інтеграція нематеріальних стимулів у кадрову політику. Водночас позитивним чинником є наявність високого рівня усвідомлення соціальної значущості праці, що підтверджує доцільність використання концепції Public Service Motivation у контексті розвитку українського публічного сектору й узгоджується з результатами проведеного опитування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексних моделей мотивації, адаптованих до умов цифрової трансформації та післявоєнного відновлення, дослідженні впливу нових форм професійного навчання та наставництва на результативність роботи державних службовців, а також оцінці ефективності інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у систему управління персоналом. Значним напрямом є також аналіз впливу корпоративної культури, стилю керівництва й організаційного клімату на формування мотиваційного середовища, а також професійної самоідентифікації працівників державного сектору.

Отримані результати можуть слугувати науковою основою для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності публічного управління та формування стійкої системи державної служби, орієнтованої на інновації, результативність і служіння суспільству.

Список використаних джерел

1. Майстренко К.М. Особливості управління персоналом в системі державної служби України. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6 (8). С. 654–662. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-654-662](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-654-662)
2. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія*

«Юридичні науки». 2023. Т. 34 (73), № 1. С. 111–118.
DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-10581/2023.2/18> URL:

3. Сітніков О.О. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові виклики та шляхи вдосконалення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 126–133.
DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19>

4. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 374 p.
DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>

5. 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.
DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>

6. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородин, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

7. Perry J.L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2008. 312 p.
DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>

8. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 350. № 1. С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>

9. Dawes S.S. The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *Public Administration Review*. 2008. Vol. 68. P. 86–102.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x>

10. Ritz A., Brewer G.A., Neumann O. Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76. P. 414–426. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12505>

11. Gerson D. OECD Working Papers on Public Governance. Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. 2020. № 40. 69 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/ed8235c8-en>

12. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 77–84. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84)

13. An B.Y., Bostic, R.W. What Determines Where Public Investment Goes? Regional Governance and the Role of Institutional Rules and Power. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81. P. 64–80. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13220>

14. OECD Working Papers on Public Governance. The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. 2021. № 45. 77 p.

DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>

15. European Commission. Human capital in public sector transformations. Brussels. 2022. URL: <https://commission.europa.eu/> (дата звернення: 11.01.2026).

16. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 11.01.2026).

17. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 2493-III від 07.06.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 11.01.2026).

18. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23.08.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 11.01.2026).

19. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р від 21.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 11.01.2026).

20. Професійний стандарт «Державний службовець». Національне агентство України з питань державної служби, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2026).

21. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. № 3. P. 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>

References

1. Maistrenko, K.M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Features of personnel management in the civil service system of Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, 6 (8), 654–662. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-654-662](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-654-662) [in Ukrainian].

2. Pletnova, T.R. (2023). Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: deaki problemy teorii ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання [Personnel management in the civil service: some theoretical and legal issues]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Yurydychni nauky – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University, series «Legal Sciences»*, 34 (73) (1), 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-10581/2023.2/18> [in Ukrainian].

3. Sitnikov, O.O. (2024). Reformuvannya derzhavnoi sluzhby v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi vyklyky ta shliakhy vdoskonalennia [Reforming the civil service in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannya – Scientific Papers of the V.I. Vernadsky Tavrichesky National University, series «Public Management and Administration»*, 35 (74) (4), 126–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19> [in Ukrainian].

4. Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.

DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001> [in English].

5. Serdiuk, O.I., Myrna, O.V., Korniiichuk, A.S., & Oleksii, I.V. (2023). Stratehichni priorytety upravlinnia personalom [Strategic HR priorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Tavria Scientific Bulletin. Series: Public management and administration*, 3, 49–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7> [in Ukrainian].

6. Serohin, S.M., Borodin, Ye.I., Komarova, K.V., Lypovska, N.A., & Tarasenko, T.M. (2019). *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities]*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

7. Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001> [in English].

8. Kovalchuk, S., Sokyrnyk, I., & Mazur, I. (2026). HR-menedzhment yak skladova efektyvnoi stratehii upravlinnia personalom [HR management as a component of strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 350 (1), 29–36. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3> [in Ukrainian].

9. Dawes, S.S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68, 86–102. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x> [in English].

10. Ritz, A., Brewer, G.A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76, 414–426. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12505> [in English].

11. Gerson, D. (2020). *Leadership for a high performing civil service*. OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en> [in English].

12. Savkiv, U.S., & Sydor, H.V. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny [HR management under war conditions]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 2 (28), 77–84. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84) [in English].

13. An, B.Y., & Bostic, R.W. (2021). What determines where public investment goes? *Public Administration Review*, 81, 64–80. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13220> [in English].

14. OECD. (2021). OECD Working Papers on Public Governance. *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector*. DOI: <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en> [in English].

15. European Commission. (2022). *Human capital in public sector transformations*. Retrieved from: <https://commission.europa.eu/> [in English].

16. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII [On the civil service: Law of Ukraine № 889-VIII]. (2015, December 10). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].

17. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy № 2493-III [On service in local government bodies: Law of Ukraine № 2493-III]. (2001, June 7). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> [in Ukrainian].
18. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 640 [On approval of the Procedure for assessing the results of civil servants' service activities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 640]. (2017, August 23). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].
19. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 831-r [Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2022-2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 831-r]. (2021, July 21). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> [in Ukrainian].
20. Profesiyni standart «Derzhavnyi sluzhbovets». Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [Professional Standard «Civil Servant». National Agency of Ukraine for Civil Service]. (2021). nads.gov.ua. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/> [in Ukrainian].
21. Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618> [in English].

Відомості про авторів

БАЛДИНЮК Василь Михайлович – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: viktoriabaldynyuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9014-8866>).

БАЛДИНЮК Вікторія Василівна – асистент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: viktoriabaldynyuk@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-9316-8539>).

ЮМАЧКОВА Олена Михайлівна – кандидат філологічних наук, старший викладач кафедри української та іноземних мов, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: olena2chechel@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6909-3175>).

BALDYNIUK Vasyi – Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: viktoriabaldynyuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9014-8866>).

BALDYNIUK Viktoriia – Assistant of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail:

viktoriabaldynyuk@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-9316-8539>).

YUMACHIKOVA Olena – Candidate of Philological Sciences, Senior Lecturer of the Department of Ukrainian and Foreign Languages, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: olena2chechel@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6909-3175>).

Надходження статті 04.03.2026.

Прийнято 17.03.2026.

Опубліковано 17.04.2026.

УДК 657:004

DOI: 10.37128/2411-4413-2026-1-10

**ЦИФРОВИЙ ОБЛІК
ЯК ЧИННИК
МОДЕРНІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ
АДМІНІСТРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

ПРАВДЮК Н.Л.,
*доктор економічних наук, професор
кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*

У статті досліджено цифровізацію бухгалтерського обліку як ключовий чинник модернізації системи адміністративного управління підприємством. Обґрунтовано, що стрімкий розвиток інформаційних технологій трансформує традиційні підходи до ведення обліку, перетворюючи його з технічної функції на стратегічний інструмент управління. Розкрито сутність цифрового управління, яке підвищує ефективність підприємства, знижує витрати й сприяє інтеграції управлінських процесів у єдину інформаційну систему. Проаналізовано синергетичний ефект поєднання цифрових технологій з інструментами комунікативного менеджменту, що забезпечує прозорість і точність облікових даних, а й підтримує прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Визначено, що сучасні цифрові рішення – ERP-системи, хмарні платформи, штучний інтелект, Big Data, RPA-технології та блокчейн – формують нову парадигму організації бухгалтерського обліку. Вони забезпечують автоматизацію рутинних операцій, мінімізацію людських помилок і створення інтегрованої облікової інформаційної бази, яка підтримує стратегічне планування, прогнозування та контроль. Окрему увагу приділено використанню блокчейн-технологій, що підвищують рівень безпеки, достовірності й публічності фінансових даних. Проаналізовано еволюцію взаємозв'язку між обліком й адміністративним управлінням у контексті цифрової економіки. Встановлено, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від якості облікової інформації, її оперативності й аналітичної глибини. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку не лише оптимізує внутрішні бізнес-процеси, а й сприяє створенню гнучких організаційних структур, зорієнтованих на інновації та швидке реагування на зміни ринкового середовища. Доведено, що цифровізація обліку є стратегічним напрямом розвитку управління підприємств, який вимагає трансформації бізнес-моделей, підготовки персоналу й запровадження нових стандартів облікової діяльності. Отримані результати дослідження підтверджують, що цифровий облік виступає каталізатором модернізації адміністративного управління, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості й конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.



DIGITAL ACCOUNTING AS A FACTOR IN MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE © 2026 by PRAVDIUK Nataliia is licensed under CC BY 4.0