

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«МОТИВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В
ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Дмитрук Павло Васильович

Керівник: доктор філософії (PhD) Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доцент Мацола М.М.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ....	6
1.1. Сутність, роль та значення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління	6
1.2. Основні теорії та підходи до мотивації персоналу в системі публічного управління.....	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в інституціях публічного управління	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНІЙ УСТАНОВІ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР «РУХ»	22
2.1. Загальна характеристика КУ «ІФМЦ «РУХ»	22
2.2. Аналіз системи мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ»	27
2.3. Оцінка ефективності застосування мотиваційних підходів у забезпеченні професійного розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ»	35
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	44
3.1. Зарубіжний досвід застосування мотиваційних підходів у публічному управлінні.....	44
3.2. Інноваційні підходи до мотивації та розвитку персоналу в умовах цифровізації	50
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливого значення набуває питання підвищення ефективності діяльності інституцій публічного сектору через удосконалення підходів до управління персоналом. Одним із ключових чинників забезпечення результативності роботи органів влади та комунальних установ виступає мотивація працівників, яка безпосередньо впливає на рівень їхньої професійної активності, залученості до виконання службових обов'язків і прагнення до професійного розвитку.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування дієвих мотиваційних механізмів розвитку персоналу в інституціях публічного управління, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли зростають вимоги до якості управлінських послуг, ефективності використання людських ресурсів та здатності організацій швидко адаптуватися до змін. Відповідно до положень Стратегії реформування державного управління України, а також стратегічних документів, що визначають пріоритети розвитку людського капіталу в публічному секторі, наголошується на необхідності впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на результат, професійний розвиток та підвищення мотивації працівників.

У науковій літературі проблематика мотивації персоналу в публічному управлінні є достатньо дослідженою. Значний внесок у її розвиток зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, які розглядали різні аспекти мотиваційних теорій, зокрема концепції публічної служби, теорії очікувань, справедливості та внутрішньої мотивації. Водночас питання практичного застосування мотиваційних підходів у комунальних установах, зокрема у сфері молодіжної політики та розвитку персоналу, потребують подальшого поглибленого аналізу з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних підходів

до розвитку персоналу в інституціях публічного управління на прикладі комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «РУХ».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, роль і значення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління;
- охарактеризувати основні теорії та сучасні підходи до мотивації персоналу;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в інституціях публічного управління;
- дослідити організаційні та функціональні особливості діяльності комунальної установи «ІФМЦ «РУХ»;
- здійснити аналіз існуючих мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в досліджуваній установі;
- оцінити ефективність їх застосування;
- узагальнити зарубіжний досвід мотивації персоналу в публічному секторі;
- обґрунтувати інноваційні підходи до мотивації та розвитку персоналу в умовах цифровізації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційних підходів у досліджуваній сфері.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом в інституціях публічного управління.

Предметом дослідження є мотиваційні підходи до розвитку персоналу в комунальних установах публічного сектору, зокрема механізми їх формування, реалізації та вдосконалення.

Методологічну основу дослідження становить система загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. У роботі використано методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних засад мотивації персоналу; порівняльний метод – для узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду; системний підхід – для розгляду мотиваційних механізмів як цілісної управлінської системи;

статистичний та аналітичний методи – для оцінки ефективності мотиваційних практик у діяльності комунальної установи; а також метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу в комунальних установах, органах місцевого самоврядування та інших інституціях публічного управління. Окремі положення роботи можуть бути застосовані у діяльності комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «РУХ» для підвищення ефективності кадрової політики та розвитку професійного потенціалу працівників.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління. У другому розділі здійснено аналіз стану та особливостей застосування мотиваційних підходів у комунальній установі «ІФМЦ «РУХ». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення мотиваційних механізмів з урахуванням зарубіжного досвіду та умов цифровізації. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, містить 7 таблиць, 11 рисунків, 1 додаток, а список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, роль та значення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління

В умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації управлінських процесів, децентралізації та необхідності забезпечення стійкого функціонування органів влади в умовах воєнного стану особливого значення набувають питання ефективного розвитку персоналу. Саме людський потенціал сьогодні виступає одним із ключових ресурсів функціонування інституцій публічного управління, від професійності, компетентності та зацікавленості якого залежить якість управлінських рішень і рівень надання публічних послуг. За таких умов важливу роль відіграють мотиваційні підходи, спрямовані не лише на стимулювання працівників до виконання посадових обов'язків, а й на їх професійний розвиток, самореалізацію та формування готовності до постійного вдосконалення.

У науковій літературі поняття мотивації розглядається як складний внутрішній механізм спонукання людини до діяльності. Класичні теорії мотивації пов'язують її із системою потреб, інтересів, цінностей та очікувань особистості. У сучасному управлінському розумінні мотивація трактується як процес впливу на поведінку працівника шляхом формування умов, за яких досягнення особистих цілей узгоджується з досягненням цілей організації. Водночас для сфери публічного управління мотивація має більш складний зміст, оскільки діяльність публічних службовців значною мірою орієнтується не лише на матеріальні стимули, а й на суспільну корисність праці, відповідальність перед громадою та реалізацію принципу служіння державі.

На думку О. Ткаченка, мотивація публічних службовців є комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають рівень зацікавленості

працівника в якісному виконанні службових обов'язків та досягненні результатів діяльності органу влади [1, с. 128]. Автор наголошує, що сучасна система мотивації в публічній службі повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи належний рівень професійної активності персоналу.

Значну увагу проблематиці мотивації персоналу приділяють Н. Гавловська та Є. Рудніченко, які розглядають мотивацію як основу інноваційного розвитку управлінських систем [2, с. 33]. Дослідники підкреслюють, що сучасні мотиваційні механізми мають бути спрямовані не лише на підтримання трудової активності працівників, а й на розвиток їхнього інтелектуального потенціалу, творчих здібностей та готовності до впровадження управлінських змін.

Л. Назаренко визначає мотиваційний потенціал розвитку персоналу як систему взаємодії між організацією та працівником, що ґрунтується на узгодженні професійних інтересів, потреб і стратегічних цілей установи [3, с. 229]. Науковиця зазначає, що ефективний розвиток людського капіталу можливий лише за умови формування гнучких мотиваційних моделей, які враховують індивідуальні потреби працівників та особливості їх професійної діяльності.

З. Бурик у своїх дослідженнях акцентує увагу на людиноцентричному підході в публічному управлінні [4, с. 27]. На її думку, сучасні мотиваційні підходи повинні будуватися навколо потреб людини, її професійного розвитку, можливостей самореалізації та залучення до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу та формуванню якісно нової управлінської культури в органах влади.

А. Вінтоняк розглядає мотивацію як один із найбільш результативних інструментів управління персоналом, що забезпечує зростання продуктивності праці та ефективності функціонування організації [5, с. 135]. Авторка підкреслює необхідність поєднання індивідуальної та колективної мотивації, внутрішніх і зовнішніх стимулів, що особливо актуально для діяльності управлінських структур та публічних інституцій.

М. Теплюк та В. Андрікевич зазначають, що в сучасних умовах мотивація персоналу виступає одним із визначальних факторів забезпечення організаційної стійкості та ефективності управління [6, с. 15]. Дослідниці наголошують, що система мотивації має бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, враховувати нові виклики та створювати умови для професійного розвитку працівників навіть у кризових обставинах.

Узагальнення різних наукових підходів до трактування мотивації та мотиваційних механізмів у сфері публічного управління дає можливість систематизувати ключові положення дослідників щодо їх сутності та практичного значення. З метою структуризації та наочного представлення основних наукових позицій доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1, що відображає підходи окремих авторів та їхню інтерпретацію ролі мотиваційних підходів у розвитку персоналу інституцій публічної влади.

Таблиця 1.1

**Узагальнення наукових підходів до розуміння мотиваційних підходів
у публічному управлінні***

Науковець	Ключова ідея (підхід до мотивації)	Практичне значення для публічного управління
О. Ткаченко	Мотивація як система внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на поведінку працівника	Формування збалансованої системи стимулів для підвищення результативності державної служби
Н. Гавловська, Є. Рудніченко	Мотивація як основа інноваційного розвитку управлінських систем	Стимулювання інноваційності та адаптивності персоналу до управлінських змін
Л. Назаренко	Мотиваційний потенціал як взаємодія організації та працівника	Забезпечення розвитку людського капіталу через узгодження інтересів і потреб
З. Бурик	Людиноцентричний підхід у формуванні мотивації	Орієнтація на розвиток особистості, самореалізацію та залучення до прийняття рішень
А. Вінтоняк	Поєднання індивідуальної та колективної мотивації	Підвищення продуктивності праці та ефективності організаційної діяльності
М. Теплюк, В. Андрікевич	Мотивація як фактор організаційної стійкості	Забезпечення стабільності функціонування публічних інституцій у кризових умовах

*Джерело: узагальнено автором на основі [1-6].

Представлені наукові підходи демонструють багатовимірність трактування мотиваційних процесів у публічному управлінні. Узагальнено, мотивація розглядається як інструмент підвищення ефективності діяльності персоналу, розвитку його професійного потенціалу, стимулювання інноваційності та забезпечення стійкості функціонування органів влади, особливо в умовах сучасних трансформацій та кризових викликів.

У контексті функціонування інституцій публічного управління мотиваційні підходи до розвитку персоналу доцільно розглядати як сукупність управлінських інструментів, методів і механізмів впливу на професійну поведінку працівників, спрямованих на підвищення їхньої компетентності, зацікавленості в результатах діяльності, професійне вдосконалення та досягнення стратегічних цілей організації. Їх застосування дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й сприяє формуванню кадрового потенціалу, здатного забезпечувати стабільність та розвиток системи публічного управління в умовах суспільних трансформацій.

Поряд із визначенням сутності мотиваційних підходів у науковій літературі значна увага приділяється обґрунтуванню їх ролі та значення для забезпечення ефективного функціонування інституцій публічного управління. У сучасних умовах мотивація персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а як важливий чинник формування професійного, компетентного та стійкого кадрового потенціалу органів влади.

Так, О. Борисюк та А. Клюка підкреслюють, що мотивація персоналу в умовах кризового та воєнного стану набуває функції стабілізаційного механізму управлінської системи [7, с. 13]. Дослідниці зазначають, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підтримувати працездатність персоналу та забезпечувати безперервність управлінських процесів, що є критично важливим для публічного сектору в Україні.

У роботі В. Пустовіта, К. Нетудихати та Л. Броннікової мотивація персоналу розглядається як складова системи управління організацією, що безпосередньо впливає на формування вмотивованої поведінки працівників [8].

Автори наголошують, що ефективність управлінських рішень у публічній сфері значною мірою залежить від здатності організації формувати внутрішні стимули до професійного зростання та відповідального виконання обов'язків.

І. Боришкевич, В. Якубів та Х. Романюк акцентують увагу на тому, що мотиваційні підходи у державній службі повинні ґрунтуватися на гнучких теоріях мотивації та враховувати індивідуальні потреби працівників [9, с. 14]. Науковці підкреслюють, що правильна побудова мотиваційного механізму сприяє підвищенню ефективності виконання завдань органів публічної влади та розвитку організаційної культури, орієнтованої на результативність і професіоналізм.

О. Середа, Н. Гуцуляк та Є. Шалена доводять, що мотиваційні підходи в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, мають ключове значення для збереження кадрового потенціалу та підтримання соціально-трудової стабільності в організаціях публічного сектору [10, с. 77]. Автори підкреслюють важливість розвитку систем нематеріального стимулювання, включаючи визнання результатів праці, гнучкі умови роботи та участь у прийнятті рішень.

Г. Островська, досліджуючи мотивацію в умовах новітньої управлінської парадигми, наголошує на її ролі у підвищенні інтелектуалізації праці [11, с. 160]. За її підходом, мотиваційні механізми повинні стимулювати розвиток креативних компетентностей, інноваційного мислення та залучення працівників до складних аналітичних і управлінських процесів, що є особливо важливим для модернізації публічного управління.

Для узагальнення основних наукових положень щодо ролі та значення мотиваційних підходів у розвитку персоналу інституцій публічного управління доцільно систематизувати їх та графічно подати на рис. 1.1. Виокремлення ключових функціональних аспектів мотивації дає змогу глибше проаналізувати її роль у забезпеченні результативності діяльності органів публічної влади, а також визначити характер її впливу на ефективність управлінських процесів.

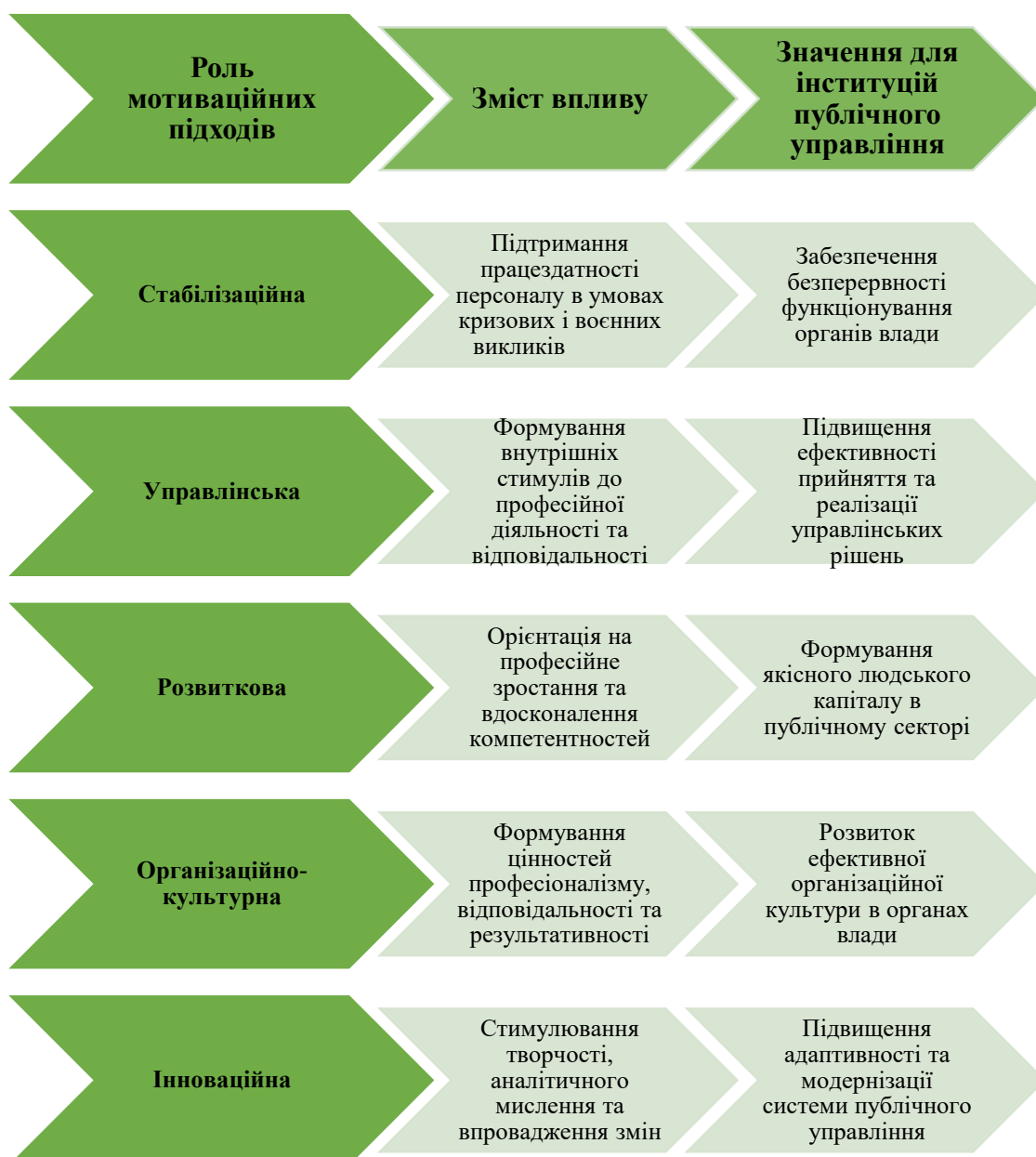


Рис. 1.1. Роль і значення мотиваційних підходів у публічному управлінні*

*Джерело: узагальнено автором на основі [7-11].

Розглянуті аспекти демонструють, що мотиваційні підходи в інституціях публічного управління виконують комплексну роль, охоплюючи як забезпечення стабільності функціонування органів влади, так і розвиток кадрового потенціалу та інноваційності управлінських процесів. Їх значення полягає у формуванні ефективної, адаптивної та професійно орієнтованої системи публічного управління, здатної реагувати на сучасні виклики.

Таким чином, у сучасній українській науковій думці мотиваційні підходи до розвитку персоналу в інституціях публічного управління розглядаються як багатовимірний управлінський інструмент, що забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й формування професійної культури, розвиток компетентностей, інноваційності та стійкості організацій. Їх значення полягає у здатності забезпечувати адаптацію публічних інституцій до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість управлінських рішень та зміцнювати ефективність державного управління в цілому.

1.2. Основні теорії та підходи до мотивації персоналу в системі публічного управління

Мотивація персоналу в сучасних організаціях розглядається як багатовимірне явище, що поєднує психологічні, економічні та соціальні чинники впливу на поведінку працівників. У науковому дискурсі вона дедалі частіше трактується не лише як реакція на стимули, а як складна система внутрішніх і зовнішніх детермінант, що визначають рівень залученості, ефективності та професійної відданості працівника. Особливої актуальності це набуває в умовах трансформації управлінських систем, цифровізації та зростання вимог до якості публічних послуг.

Сучасні підходи до дослідження мотивації персоналу в системі публічного управління ґрунтуються на поєднанні класичних управлінських теорій та результатів сучасних емпіричних досліджень. У науковій літературі наголошується, що мотивація державних службовців формується під впливом як внутрішніх потреб, так і зовнішніх організаційних умов, а її ефективність залежить від узгодженості матеріальних, соціальних і ціннісних стимулів [12, с. 695]. У зв'язку з цим доцільним є розгляд основних змістовних і процесуальних теорій мотивації, які становлять теоретичну основу сучасних моделей управління персоналом у публічному секторі.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні внутрішніх потреб і чинників, які безпосередньо спонукають людину до активної трудової поведінки. Вони пояснюють, що саме є джерелом мотивації та які потреби визначають поведінкові рішення працівників.

Однією з базових концепцій у цій групі є ієрархія потреб А. Маслоу, згідно з якою потреби людини структуровані у вигляді послідовних рівнів: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби поваги та потреби самореалізації. У сучасних українських дослідженнях у сфері публічного управління зазначається, що попри певну спрощеність моделі, вона зберігає аналітичну цінність для пояснення мотиваційної поведінки державних службовців [13]. Зокрема, наголошується, що в умовах державної служби особливої ваги набувають потреби стабільності, соціального захисту та професійного визнання, які безпосередньо впливають на рівень залученості персоналу.

Важливе місце серед змістовних теорій займає двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розмежовує чинники на гігієнічні (умови праці, заробітна плата, адміністративна політика організації) та мотиватори (визнання, відповідальність, професійний розвиток). Українські науковці у сфері публічного управління підкреслюють, що усунення гігієнічних факторів лише знижує рівень незадоволення працівників, однак не забезпечує формування стійкої мотивації [14].

Доповнює цю групу теорія потреб Д. МакКлелланда, яка виділяє три ключові групи потреб: досягнення, влада та приналежність. У контексті публічного управління особливого значення набуває потреба у владі, яка трактується як соціально орієнтований вплив, спрямований на реалізацію суспільних інтересів. У працях українських дослідників підкреслюється, що саме така інтерпретація влади визначає специфіку мотивації державних службовців [9, с. 15].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не на змісті потреб, а на механізмах формування мотиваційного рішення, тобто пояснюють, як саме виникає мотивація до дії та які когнітивні процеси її визначають.

Важливою серед них є теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація формується через взаємодію трьох елементів: очікування, інструментальності та валентності. Українські дослідження у сфері публічного управління вказують, що в умовах державної служби часто виникає розрив між витраченими зусиллями та отриманою винагородою, що негативно впливає на рівень мотивації [9, с. 16].

Не менш значущою є теорія справедливості Дж. Адамса, яка ґрунтується на тому, що працівники оцінюють не абсолютний рівень винагороди, а її справедливість у порівнянні з іншими. У працях українських учених наголошується, що відчуття несправедливості є одним із ключових чинників демотивації державних службовців та зниження довіри до інституцій публічної влади [15, с. 122].

Додаткове практичне значення має теорія постановки цілей Е. Локка, згідно з якою чіткі, конкретні та складні цілі сприяють підвищенню продуктивності праці. Українські дослідження підтверджують, що впровадження КРІ та цільового управління підвищує результативність роботи органів влади, однак потребує адаптації до специфіки публічного сектору [16].

Узагальнення розглянутих теоретичних підходів дозволяє констатувати, що класичні мотиваційні теорії формують фундамент для розуміння поведінки працівників у будь-яких організаційних системах, однак у сфері публічного управління вони набувають специфічного змістового наповнення. Це зумовлено особливостями діяльності державних службовців, для яких характерною є орієнтація не лише на матеріальну винагороду, а й на суспільну значущість результатів праці, дотримання принципів публічності, прозорості та служіння громаді.

У системі публічного управління мотиваційні процеси суттєво ускладнюються впливом інституційних обмежень, жорсткої регламентації

службової діяльності та обмеженої гнучкості системи матеріального стимулювання. У таких умовах зростає роль нематеріальних чинників мотивації, зокрема професійної автономії, можливостей кар'єрного розвитку, визнання результатів діяльності та формування відчуття причетності до реалізації суспільно важливих завдань. Саме ці аспекти, як зазначається в українських наукових дослідженнях, значною мірою визначають рівень залученості державних службовців та їхню готовність до ефективного виконання функцій публічної влади.

Особливого значення в цьому контексті набуває концепція суспільно орієнтованої мотивації (Public Service Motivation), яка пояснює поведінку працівників публічного сектору через їхню орієнтацію на суспільне благо, прагнення до участі у формуванні та реалізації державної політики, а також усвідомлення соціальної відповідальності. У межах українського наукового дискурсу підкреслюється, що саме поєднання внутрішньої мотивації та ціннісних орієнтацій дозволяє забезпечити більш стабільну та ефективну діяльність органів публічної влади навіть за умов ресурсних обмежень та кризових викликів.

Водночас ефективність застосування розглянутих теорій у практиці публічного управління залежить від здатності державних інституцій формувати цілісну систему мотиваційного впливу, яка поєднує матеріальні стимули, організаційні умови та ціннісно-орієнтовані механізми. Йдеться не про механічне перенесення класичних моделей у сферу державної служби, а про їх адаптацію до специфіки публічного сектору, де результат діяльності має суспільний характер і не завжди піддається прямому кількісному виміру.

Узагальнення основних теоретичних підходів до мотивації персоналу в системі публічного управління наведено в таблиці 1.2, що дозволяє систематизувати розглянуті концепції та наочно відобразити їх взаємозв'язок і практичне значення.

Таблиця 1.2

Узагальнення основних теорій та підходів до мотивації персоналу в системі публічного управління*

Теорія / підхід	Група теорій	Ключова ідея	Практичне значення в публічному управлінні	Управлінські інструменти реалізації
Ієрархія потреб А. Маслоу	Змістовні	Мотивація формується через послідовне задоволення потреб від базових до вищих	Пояснює важливість стабільності, соціального захисту та визнання для держслужбовців	Соціальні гарантії, безпека праці, нематеріальне визнання
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Змістовні	Розрізнення гігієнічних факторів і мотиваторів	Показує, що зарплата лише усуває незадоволення, але не формує мотивацію	Кар'єрний розвиток, оцінювання результатів, визнання досягнень
Теорія потреб Д. МакКлелланда	Змістовні	Потреби досягнення, влади та приналежності	Пояснює орієнтацію держслужбовців на суспільно значущі цілі	Делегування повноважень, участь у прийнятті рішень
Теорія очікувань В. Врума	Процесуальні	Мотивація залежить від зв'язку “зусилля–результат–винагорода”	Виявляє проблему слабого зв'язку між результатами та винагородою в держсекторі	Системи КРІ, прозора оцінка результативності
Теорія справедливості Дж. Адамса	Процесуальні	Люди оцінюють справедливість винагороди у порівнянні з іншими	Демонструє вплив несправедливості на довіру до органів влади	Прозора оплата праці, рівні умови кар'єрного росту
Теорія постановки цілей Е. Локка	Процесуальні	Чіткі, складні та досяжні цілі підвищують ефективність	Обґрунтовує впровадження цільового управління в органах влади	КРІ, стратегічне планування, індивідуальні цілі
Public Service Motivation (PSM)	Сучасні (ціннісні)	Мотивація базується на служінні суспільству	Пояснює специфіку держслужби як орієнтацію на суспільне благо	Етика публічної служби, місія органу влади, соціальна значущість
Теорія самодетермінації (Deci & Ryan)	Сучасні	Автономія, компетентність, соціальна приналежність	Підкреслює значення автономії та розвитку в держслужбі	Розширення автономії, навчання, командна робота
Мотиваційно-ціннісний підхід	Сучасні	Поєднання внутрішніх мотивів і цінностей працівника	Пояснює роль ціннісної відповідності держслужби	Формування корпоративної культури, добір за цінностями

*Джерело: узагальнено автором на основі [9; 12-16].

У цілому мотивація персоналу в системі публічного управління формується як результат взаємодії класичних теоретичних підходів та сучасних управлінських концепцій, адаптованих до умов функціонування державної служби. У такому контексті вона розглядається як комплексний механізм забезпечення ефективності публічної влади, що ґрунтується на балансі між індивідуальними потребами працівників та суспільними інтересами.

1.3. Нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в інституціях публічного управління

У сучасних умовах розвитку організацій публічної сфери України питання ефективного управління персоналом набуває особливої ваги, адже від рівня професійної підготовки, мотивації та здатності до постійного розвитку працівників значною мірою залежить результативність їх діяльності, якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. У цьому контексті особливого значення набуває формування цілісного нормативно-правового підґрунтя, яке визначає основні підходи до організації професійної діяльності, розвитку компетентностей і стимулювання персоналу.

Значущість такого регулювання істотно посилюється в умовах воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення України. У цей період людський капітал трансформується в один із ключових стратегічних ресурсів держави, а ефективна мотиваційна політика стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й чинником збереження кадрового потенціалу, забезпечення інституційної стійкості та спроможності органів публічної влади діяти в кризових умовах. У зв'язку з цим нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики доцільно розглядати як багаторівневу систему регулювання, що охоплює загальнодержавний, інституційний, організаційний та операційний рівні, кожен з яких виконує специфічні функції та водночас перебуває у тісній взаємодії з іншими.

Передусім основу цієї системи становить загальнодержавний (конституційно-законодавчий) рівень, який формує базові принципи функціонування публічної служби та визначає рамкові умови реалізації кадрової політики. Конституція України [17] закріплює фундаментальні права громадян на працю, рівний доступ до державної служби, належні умови праці та соціальний захист, тим самим визначаючи соціально-правову основу мотивації персоналу. Закони України, зокрема «Про державну службу» [18], деталізують механізми реалізації цих принципів, регламентуючи порядок вступу на службу, проходження служби, оцінювання результатів діяльності, професійне навчання та систему стимулювання. Водночас Кодекс законів про працю України [19] встановлює універсальні норми регулювання трудових відносин, що поширюються і на публічний сектор. Стратегічний вимір розвитку людських ресурсів забезпечується такими документами, як Стратегія сталого розвитку України та Стратегія реформування державного управління України [20], які визначають довгострокові пріоритети модернізації публічної служби, впровадження компетентнісного підходу та підвищення ефективності управління персоналом.

Другим рівнем є інституційний рівень, який забезпечує конкретизацію законодавчих норм через систему підзаконних нормативно-правових актів органів публічного управління. До нього належать постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади, типові положення, методичні рекомендації та державні програми розвитку персоналу. Саме на цьому рівні відбувається формування єдиних підходів до організації кадрової роботи, запровадження стандартів професійної компетентності, регламентація процедур оцінювання службової діяльності та функціонування системи підвищення кваліфікації. Важливу координаційну та методичну роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби [21], яке забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері управління людськими ресурсами, розробляє професійні стандарти, координує навчання державних службовців і впроваджує сучасні інструменти HR-менеджменту.

Водночас вирішальне значення для ефективності мотиваційної політики має організаційний рівень, на якому здійснюється безпосередня адаптація загальних норм до конкретних умов діяльності окремих інституцій. Саме тут формується внутрішня нормативна база, яка визначає специфіку кадрової політики, організаційної культури та системи мотивації персоналу. До таких документів належать положення про мотивацію та стимулювання персоналу, колективні договори та угоди, внутрішні регламенти, кадрові стратегії, політики доброчесності, програми розвитку та навчання персоналу. Вони забезпечують узгодження інтересів працівників і організації, формують прозорі правила оцінювання результатів діяльності та створюють передумови для професійного зростання. Особливу роль відіграють кодекси етики та доброчесності, які, будучи інструментами саморегулювання, сприяють формуванню ціннісної мотивації, підвищують рівень довіри в колективі та забезпечують дотримання антикорупційних стандартів.

Завершальним елементом системи є операційний рівень, який охоплює сукупність конкретних інструментів і практик управління персоналом. Саме на цьому рівні відбувається реалізація кадрової політики через індивідуальні плани розвитку, системи оцінювання результатів роботи, програми матеріальної та нематеріальної мотивації, механізми наставництва, професійного навчання, внутрішніх комунікацій і визнання досягнень. Операційний рівень виступає своєрідним індикатором ефективності всієї системи нормативно-правового забезпечення, оскільки саме тут проявляється реальний вплив управлінських рішень на поведінку персоналу, рівень його залученості та продуктивності.

Особливої уваги в сучасних умовах заслуговує розвиток інструментів нематеріальної мотивації, які набувають пріоритетного значення в ситуаціях обмеженості фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану вони виконують не лише стимулюючу, але й стабілізуючу функцію, сприяючи підтриманню психологічної стійкості працівників, зниженню рівня професійного вигорання та збереженню кадрового потенціалу. До таких інструментів належать програми визнання досягнень, наставництво, розвиток внутрішніх комунікацій, залучення

персоналу до процесів прийняття рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Їх ефективність значною мірою залежить від узгодженості дій на всіх рівнях нормативного регулювання.

Рівні нормативно-правового забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в інституціях публічного управління, їх ієрархічну побудову та взаємозв'язок між загальнодержавним, інституційним, організаційним і операційним рівнями узагальнено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Рівні нормативно-правового забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в інституціях публічного управління*

*Джерело: сформовано на основі [17-22].

Важливим сучасним напрямом розвитку системи управління персоналом є цифровізація кадрових процесів, яка передбачає впровадження електронних систем управління людськими ресурсами, автоматизацію процедур оцінювання, навчання та моніторингу результатів діяльності. Це сприяє підвищенню прозорості, об'єктивності та оперативності прийняття управлінських рішень, а також забезпечує інтеграцію різних рівнів нормативного регулювання в єдину інформаційну систему.

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в публічній сфері України є складною, ієрархічно організованою системою, в якій кожен рівень виконує визначену функцію: загальнодержавний – формує базові принципи, інституційний – конкретизує механізми їх реалізації, організаційний – адаптує їх до специфіки діяльності, а операційний – забезпечує практичне впровадження. Узгодженість і взаємодія цих рівнів визначають ефективність кадрової політики, здатність публічних інституцій адаптуватися до кризових умов та забезпечувати сталий розвиток у контексті післявоєнного відновлення держави.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНІЙ УСТАНОВІ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР «РУХ»

2.1. Загальна характеристика КУ «ІФМЦ «РУХ»

Комунальна установа Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» (далі КУ «ІФМЦ «РУХ»)) є сучасною комунальною установою, діяльність якої спрямована на реалізацію державної та місцевої молодіжної політики, створення умов для всебічного розвитку молоді, підтримку громадських ініціатив, волонтерської діяльності та формування активного громадянського суспільства. Установа функціонує як молодіжний простір, що забезпечує організацію освітніх, культурних, соціальних і просвітницьких заходів для молоді Івано-Франківської міської територіальної громади (лого наведено на рис. 2.1) [23].



Рис. 2.1. Лого КУ «ІФМЦ «РУХ»*

*Джерело: [23].

Юридична особа КУ «ІФМЦ «РУХ» зареєстрована 10 серпня 2023 року, код ЄДРПОУ – 45241318. Основним видом діяльності установи відповідно до класифікації КВЕД є 85.59 «Інші види освіти, н.в.і.у.». Водночас діяльність центру охоплює й інші напрями, зокрема 85.60 «Допоміжна діяльність у сфері освіти», 93.19 «Інша діяльність у сфері спорту» та 93.29 «Організування інших

видів відпочинку та розваг». Така структура видів діяльності свідчить про комплексний характер роботи установи та її орієнтацію на поєднання освітньої, соціальної, культурної й спортивної складових молодіжної політики [24].

Засновником установи є Івано-Франківська міська рада. Координацію та управління діяльністю центру здійснює Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради, до сфери управління якого належить установа. Це забезпечує інтеграцію діяльності молодіжного центру у систему місцевого самоврядування та сприяє реалізації стратегічних напрямів розвитку молодіжного середовища громади [25].

КУ «ІФМЦ «РУХ» розташований за адресою: 76005, м. Івано-Франківськ, вул. В. Чорновола, 128. Директором установи є Іван Хом'як. Організація здійснює свою діяльність у взаємодії з органами місцевого самоврядування, закладами освіти, громадськими організаціями, волонтерськими об'єднаннями та міжнародними партнерами.

Основними напрямками діяльності молодіжного центру (рис. 2.2) є проведення тренінгів, семінарів, форумів, культурно-просвітницьких та патріотичних заходів, підтримка молодіжних ініціатив, розвиток неформальної освіти, залучення молоді до волонтерської діяльності та громадської активності. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває діяльність центру щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку соціальної згуртованості та формування активної громадянської позиції молоді.

Таким чином, КУ «ІФМЦ «РУХ» виконує роль значущого інституційного елемента у системі реалізації молодіжної політики на рівні територіальної громади, забезпечуючи не лише організацію окремих заходів, а й формування стійкого середовища для розвитку молоді. Діяльність установи спрямована на підтримку ініціатив молодих людей, розширення можливостей їхньої участі у суспільному житті, а також розвиток соціальних зв'язків і партнерської взаємодії всередині громади. У цьому контексті центр сприяє посиленню молодіжного

потенціалу як важливого ресурсу місцевого розвитку, що особливо актуально в умовах сучасних суспільних викликів.

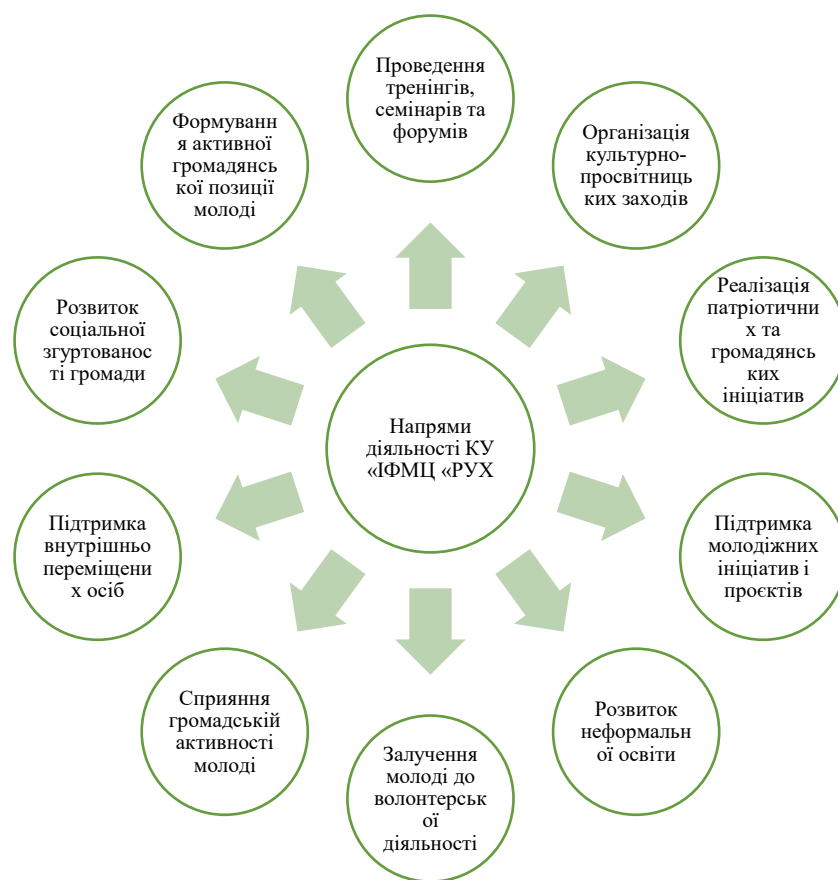


Рис. 2.2. Основні напрями діяльності КУ «ІФМЦ «РУХ»*

*Джерело: авторська розробка.

Важливою складовою діяльності КУ «ІФМЦ «РУХ» є її фінансово-господарська активність та участь у публічних закупівлях. Аналіз відкритих даних свідчить, що установа здійснює системну участь у тендерних процедурах, що є характерним для комунальних закладів, які функціонують за рахунок бюджетного фінансування [24].

Протягом періоду діяльності установи зафіксовано участь у 75 тендерних процедурах, що свідчить про достатньо активну господарську взаємодію з ринковими постачальниками товарів і послуг. Обсяг використаних бюджетних коштів характеризується динамікою за роками: у 2023 році він становив 93 520 грн, у 2024 році зріс до 177 960 грн, у 2025 році знизився до 78 889 грн, а у 2026

році – 34 400 грн. Загальний використаний бюджет за 2026 рік становить 745 660 грн [24].

Структура закупівель свідчить про залучення широкого кола постачальників товарів і послуг, серед яких як державні та комунальні організації, так і приватні суб'єкти господарювання. Найбільші обсяги закупівель припадають на послуги безпеки, поліграфічні та організаційні послуги, що відповідає специфіці діяльності молодіжного центру.

Отож, участь установи в системі публічних закупівель підтверджує її інтегрованість у фінансово-економічний механізм місцевого самоврядування та забезпечує матеріально-технічну основу для реалізації молодіжних програм і проєктів.

Кадрове забезпечення Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є важливою складовою ефективного функціонування установи, оскільки саме від професійного рівня персоналу залежить якість реалізації молодіжних програм, проєктів та заходів. Структура працівників установи сформована відповідно до її функціональних завдань і включає управлінський, фінансовий, адміністративний та фаховий (молодіжний) персонал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад працівників та їх основні обов'язки у КУ «ІФМЦ «РУХ»*

Посада	Основні обов'язки
Директор	Загальне керівництво установою; стратегічне планування; управлінські рішення; представництво; кадрова та фінансова політика
Заступник директора	Оперативне управління напрямками діяльності; координація підрозділів; контроль реалізації програм і проєктів; заміщення директора
Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік; фінансова звітність; контроль бюджетних коштів; кошторисна дисципліна
Фахівець-адміністратор	Адміністративне забезпечення; документація; координація внутрішніх процесів; організація заходів

*Джерело: авторська розробка.

Установу очолює директор, який здійснює загальне керівництво, стратегічне планування діяльності, прийняття управлінських рішень, представлення інтересів установи у взаємодії з органами влади, партнерами та громадськістю, а також відповідає за кадрову політику та контроль фінансово-господарської діяльності.

Для підвищення ефективності управлінських процесів у структурі установи передбачено посаду заступника директора, який забезпечує оперативне управління окремими напрямками діяльності, координує роботу структурних підрозділів, контролює реалізацію програм і проєктів, а також виконує функції делегованого управління у межах визначених повноважень.

Фінансовий напрям діяльності забезпечується головним бухгалтером, який здійснює ведення бухгалтерського обліку, контроль використання бюджетних коштів, складання фінансової та бюджетної звітності, а також забезпечує дотримання кошторисної дисципліни та фінансової прозорості.

Організаційно-адміністративні функції виконує фахівець-адміністратор, до обов'язків якого належить забезпечення внутрішньої координації діяльності установи, ведення документації, організація комунікацій між працівниками, а також технічний та організаційний супровід заходів.

Ключову роль у реалізації місії установи відіграють фахівці з питань молоді (молодіжні працівники), які безпосередньо працюють із цільовою аудиторією. Вони забезпечують організацію освітніх, соціальних, культурних та волонтерських заходів, сприяють розвитку молодіжних ініціатив, підтримують неформальну освіту та залучають молодь до громадської активності.

Комунальна установа «ІФМЦ «РУХ» є ключовим інструментом реалізації молодіжної політики в Івано-Франківській міській територіальній громаді. Вона забезпечує комплексну роботу з молоддю через освітні, соціальні, культурні та волонтерські ініціативи, сприяючи розвитку активного громадянського суспільства.

Організаційна структура установи, її підпорядкування органам місцевого самоврядування та участь у публічних закупівлях підтверджують її

інтегрованість у систему муніципального управління та стабільність матеріально-фінансового забезпечення діяльності.

Кадровий склад установи є функціонально збалансованим і орієнтованим на реалізацію основних завдань центру, де ключову роль відіграють фахівці з питань молоді.

Отже, КУ «ІФМЦ «РУХ» виконує вагомую соціальну функцію в межах територіальної громади, оскільки його діяльність безпосередньо пов'язана зі створенням умов для розвитку молодіжного потенціалу та підтримки ініціатив молодих людей. Установа забезпечує можливості для залучення молоді до різних форм суспільної активності, сприяє формуванню відповідального ставлення до участі у громадському житті та розширює простір для реалізації соціально значущих ініціатив. У результаті це позитивно впливає на загальний рівень громадської активності молоді та її інтеграцію в процеси розвитку громади.

2.2. Аналіз системи мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ»

Ефективність функціонування комунальних установ значною мірою залежить від сформованої системи мотивації персоналу, яка визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність та готовність до професійного розвитку. У цьому контексті важливим є дослідження мотиваційних підходів і практик, що застосовуються в КУ «ІФМЦ «РУХ», з метою виявлення їхніх особливостей, сильних сторін і потенціалу для подальшого вдосконалення.

Система мотиваційних підходів в установі формується під впливом як внутрішніх організаційних чинників, так і зовнішніх умов функціонування, зокрема обмеженого фінансового забезпечення комунального сектору та специфіки реалізації молодіжної політики [26, с. 63]. У зв'язку з цим у діяльності установи поєднуються елементи матеріального та нематеріального стимулювання, проте домінуюче значення мають саме нематеріальні мотиваційні

підходи, які забезпечують гнучкість і адаптивність системи управління персоналом.

До ключових мотиваційних підходів та інструментів, що використовуються в КУ «ІФМЦ «РУХ», належать:

- залучення працівників до проєктної діяльності та реалізації молодіжних ініціатив;
- делегування повноважень і розширення рівня відповідальності;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- неформальне визнання досягнень працівників (публічне схвалення, подяки, відзначення результатів роботи);
- організація внутрішніх комунікацій та командної взаємодії;
- наставництво та обмін досвідом між працівниками;
- участь у тренінгах, семінарах, проєктах та партнерських ініціативах;
- гнучкий підхід до організації робочого процесу;
- підтримка ініціативності та ідей працівників.

Аналіз мотиваційних підходів у КУ «ІФМЦ «РУХ» свідчить, що саме поєднання зазначених інструментів формує основу внутрішньої мотивації персоналу. Важливу роль відіграють сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, підтримка з боку керівництва, а також можливості участі працівників у реалізації проєктів та ініціатив, що сприяє підвищенню рівня їх залученості, відповідальності та орієнтації на результат.

Практики розвитку персоналу в установі реалізуються переважно через залучення працівників до проєктної діяльності, що забезпечує набуття нових компетентностей у процесі виконання практичних завдань і сприяє формуванню прикладних навичок. Важливим доповненням є елементи наставництва та неформального навчання, які забезпечують передачу досвіду, підтримку нових працівників і формування внутрішнього професійного середовища. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку персоналу в публічному секторі, орієнтованим на навчання через практику (learning by doing).

Разом з тим, результати аналізу свідчать, що наявна система мотивації та розвитку персоналу перебуває на етапі формування та має потенціал до подальшої структуризації. Зокрема, відсутність цілісно оформленої мотиваційної політики зумовлює певну фрагментарність у застосуванні окремих інструментів стимулювання. Матеріальна мотивація, хоча і використовується, залишається обмеженою, що є об'єктивною особливістю функціонування комунальних установ.

Крім того, у діяльності установи поки що недостатньо розвинені інструменти індивідуального планування професійного розвитку, що ускладнює формування чітких кар'єрних траєкторій працівників. Водночас це відкриває можливості для впровадження сучасних HR-практик, зокрема індивідуальних планів розвитку, систем оцінювання компетентностей та більш формалізованих програм навчання.

В умовах воєнного стану та підвищеного психологічного навантаження на персонал особливого значення набувають заходи нематеріальної мотивації, спрямовані на підтримання емоційної стабільності працівників, зміцнення командної взаємодії та формування відчуття причетності до суспільно важливої діяльності. У КУ «ІФМЦ «РУХ» такі підходи реалізуються через неформальні комунікації, командні заходи, підтримку ініціативності та залучення персоналу до спільної діяльності, що позитивно впливає на загальний рівень згуртованості колективу.

Система мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» характеризується орієнтацією на нематеріальні стимули, розвиток внутрішньої мотивації та активне залучення працівників до проєктної діяльності. Водночас її подальше вдосконалення пов'язане з необхідністю підвищення системності, формалізації окремих процесів і впровадження сучасних інструментів управління персоналом, що дозволить підвищити ефективність діяльності установи в умовах сучасних викликів.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони системи мотивації та розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» за

допомогою SWOT-аналізу (рис. 2.3), який дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики функціонування установи та визначити вплив зовнішнього середовища [27, с. 487].

Аналіз сильних сторін (S) засвідчує, що в установі сформовано сприятливе підґрунтя для розвитку внутрішньої мотивації персоналу. Переважання нематеріальних стимулів, зокрема гнучкості в організації роботи, залучення працівників до прийняття рішень і реалізації проєктів, сприяє підвищенню рівня їх відповідальності та ініціативності. Дружній соціально-психологічний клімат у колективі забезпечує ефективну командну взаємодію, знижує рівень конфліктності та формує відчуття підтримки серед працівників. Водночас наявність можливостей для самореалізації через участь у проєктній діяльності створює передумови для розвитку професійних компетентностей і підвищення задоволеності працею, що є важливим фактором утримання персоналу.



Рис. 2.3. SWOT-аналіз системи мотиваційних підходів до розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «ПУХ»*

*Джерело: авторська розробка.

Водночас результати аналізу слабких сторін (W) вказують на низку системних проблем, які стримують підвищення ефективності мотиваційної політики. Передусім це відсутність цілісного, формалізованого підходу до управління мотивацією, що проявляється у фрагментарному застосуванні окремих інструментів стимулювання. Обмеженість матеріальних стимулів знижує можливості диференціації винагород залежно від результатів діяльності працівників, що може негативно впливати на рівень їх продуктивності. Крім того, відсутність індивідуальних планів розвитку ускладнює формування персоналізованих траєкторій професійного зростання, а слабка формалізація кадрових процесів знижує прозорість і передбачуваність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

Оцінка можливостей (O) свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Зокрема, залучення грантових ресурсів і участь у програмах розвитку персоналу дозволяють розширити фінансові та організаційні можливості установи без суттєвого навантаження на місцевий бюджет. Цифровізація процесів навчання відкриває доступ до сучасних освітніх платформ, сприяє безперервному розвитку компетентностей і підвищує гнучкість системи підготовки кадрів. Розширення партнерств з іншими організаціями створює умови для обміну досвідом, впровадження кращих практик та реалізації спільних проєктів. Водночас розвиток молодіжної політики підсилює інституційну роль установи та сприяє залученню нових кадрів із сучасними компетентностями.

Разом із тим, на функціонування системи мотивації та розвитку персоналу суттєво впливають загрози (T) зовнішнього середовища. Воєнний стан зумовлює підвищене психологічне навантаження на працівників, що може призводити до зниження їх продуктивності та професійного вигорання. Нестабільність фінансування обмежує можливості реалізації довгострокових програм мотивації та розвитку персоналу, зокрема у частині матеріального стимулювання. Значним ризиком є також відтік кадрів, спричинений як економічними чинниками, так і

міграційними процесами, що посилює конкуренцію за кваліфікованих працівників і ускладнює забезпечення кадрової стабільності.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що система мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» має достатній внутрішній потенціал для подальшого вдосконалення, однак потребує посилення системності, формалізації процесів і більш ефективного використання зовнішніх можливостей. Узгодження сильних сторін із наявними можливостями, а також мінімізація впливу слабких сторін і загроз мають стати основою для формування ефективної кадрової політики установи в умовах сучасних викликів.

З метою поглиблення розуміння чинників, що впливають на формування та розвиток системи мотиваційних підходів у КУ «ІФМЦ «РУХ», доцільним є застосування PEST-аналізу (табл. 2.2). Він дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які визначають специфіку функціонування системи управління персоналом та її подальший розвиток [28, с. 118].

Після проведення PEST-аналізу можна узагальнити ключові закономірності впливу зовнішнього середовища на формування системи мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ».

Насамперед, політичні чинники визначають загальний контекст функціонування установи. Умови воєнного стану, пріоритети державної безпеки та продовження реформ у сфері публічного управління зумовлюють переорієнтацію мотиваційної системи на нематеріальні стимули та суспільну значущість професійної діяльності. У таких умовах зростає роль залученості працівників до соціально важливих ініціатив, а також підвищуються вимоги до їхніх професійних компетентностей і готовності до постійного навчання.

Економічні фактори характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів комунального сектору, що безпосередньо впливає на можливості застосування матеріальних стимулів. У результаті мотиваційна система значною мірою базується на нематеріальних формах заохочення, а також на використанні альтернативних механізмів розвитку персоналу, зокрема проєктної діяльності та

участі у грантових програмах. Це обумовлює необхідність більш раціонального та ефективного використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в

КУ «ІФМЦ «РУХ»*

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на мотивацію та розвиток персоналу
P – Political (політичні)	Воєнний стан в Україні, пріоритети державної безпеки, реформи публічного управління, процеси децентралізації, посилення ролі громад у реалізації політик	Посилення ролі нематеріальної мотивації; орієнтація на соціальну значущість роботи; підвищення вимог до професійних компетентностей; необхідність безперервного навчання персоналу
E – Economic (економічні)	Обмеженість бюджетного фінансування, інфляційні процеси, залежність комунальних установ від місцевих бюджетів, нерівність оплати праці в публічному секторі	Домінування нематеріальних стимулів; обмеженість матеріальної мотивації; потреба у проєктному та грантовому фінансуванні розвитку персоналу
S – Social (соціальні)	Зміна ціннісних орієнтацій працівників, запит на самореалізацію, баланс роботи й життя, міграційні процеси, психологічні наслідки війни	Зростання значення психологічної підтримки; індивідуалізація мотивації; потреба у сприятливому соціально-психологічному кліматі; розвиток командної взаємодії
T – Technological (технологічні)	Діджиталізація публічного управління, розвиток електронного урядування, онлайн-навчання, HR-аналітика, дистанційні форми роботи	Розширення можливостей навчання (e-learning); впровадження цифрових HR-інструментів; підвищення цифрових компетентностей персоналу; гнучкі форми організації праці

*Джерело: авторська розробка.

Соціальні чинники відображають зміни у ціннісних орієнтаціях працівників, які дедалі більше орієнтуються на можливості самореалізації, професійного розвитку та баланс між роботою і особистим життям. Додатково значний вплив має психологічне навантаження, пов'язане з умовами війни, що підсилює потребу у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримці командної взаємодії та розвитку внутрішньої згуртованості колективу.

Технологічні фактори формують нові можливості для модернізації системи мотивації та розвитку персоналу. Діджиталізація управлінських процесів, розвиток електронного навчання та впровадження цифрових інструментів HR-

менеджменту сприяють підвищенню доступності навчання, гнучкості організації роботи та ефективності управлінських рішень. Це створює передумови для переходу до більш сучасних, гнучких і персоналізованих моделей розвитку персоналу.

Результати PEST-аналізу підтверджують, що система мотиваційних підходів і розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» формується під значним впливом зовнішнього середовища. Умови воєнного стану та обмеженості ресурсів зумовлюють переважання нематеріальних стимулів, тоді як соціальні трансформації підсилюють запит на індивідуалізацію розвитку персоналу. Водночас технологічні зміни створюють нові можливості для модернізації системи навчання та управління персоналом, що формує основу для її подальшого вдосконалення.

Узагальнення результатів аналізу системи мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» свідчить, що її функціонування формується під впливом поєднання внутрішніх організаційних особливостей та зовнішніх умов середовища. Установі притаманна орієнтація на нематеріальні форми мотивації, які відіграють ключову роль у забезпеченні залученості працівників, розвитку командної взаємодії та підтриманні стабільного соціально-психологічного клімату. Водночас наявна система характеризується певною фрагментарністю та недостатнім рівнем формалізації управлінських процесів у сфері мотивації і професійного розвитку персоналу. Це проявляється у відсутності цілісної мотиваційної політики, обмеженому використанні матеріальних стимулів та недостатній розвиненості індивідуальних траєкторій професійного зростання. Разом з тим результати SWOT- та PEST-аналізу підтверджують наявність значного потенціалу для вдосконалення системи, зокрема через впровадження сучасних HR-інструментів, розвиток цифрових технологій управління персоналом та розширення можливостей безперервного навчання. У сукупності це формує підґрунтя для переходу до більш системної, структурованої та стратегічно орієнтованої моделі управління мотивацією і розвитком персоналу в установі.

2.3. Оцінка ефективності застосування мотиваційних підходів у забезпеченні професійного розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ»

Ефективність функціонування сучасних організацій публічного сектору значною мірою визначається здатністю забезпечувати належний рівень мотивації персоналу та створювати умови для його професійного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває оцінка дієвості мотиваційних підходів, які застосовуються в установі, оскільки саме вони формують рівень залученості працівників, їхню результативність та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей.

В умовах обмеженості ресурсів, характерної для комунальних установ, зростає роль нематеріальних стимулів, гнучких підходів до організації праці та можливостей професійного зростання, що актуалізує необхідність комплексного аналізу ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів. Оцінка їх результативності дозволяє не лише визначити рівень відповідності наявної системи сучасним вимогам управління персоналом, але й виявити проблемні аспекти, які потребують удосконалення.

З метою отримання об'єктивної інформації щодо ефективності мотиваційних підходів у забезпеченні професійного розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» було проведено анкетне опитування працівників установи. Дослідження здійснювалося на основі розробленої анкети (додаток А), яка охоплює ключові аспекти мотивації та розвитку персоналу, зокрема: загальну оцінку мотиваційної системи, професійний розвиток персоналу, оцінку мотиваційних підходів, організаційні аспекти управління персоналом, а також відкриті пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи та підвищення ефективності професійного розвитку.

При дослідженні загальної оцінки мотиваційної системи в КУ «ІФМЦ «РУХ» (рис. 2.4) встановлено, що рівень задоволеності працівників є переважно позитивним, однак неоднорідним. Зокрема, повністю задоволеними є 14% опитаних (1 особа), ще 43% (3 особи) – скоріше задоволені, тоді як 29% (2 особи)

оцінили систему мотивації лише частково задовільно. Водночас 14% респондентів (1 особа) висловили скоріше негативну оцінку, тоді як повністю незадоволених не зафіксовано.

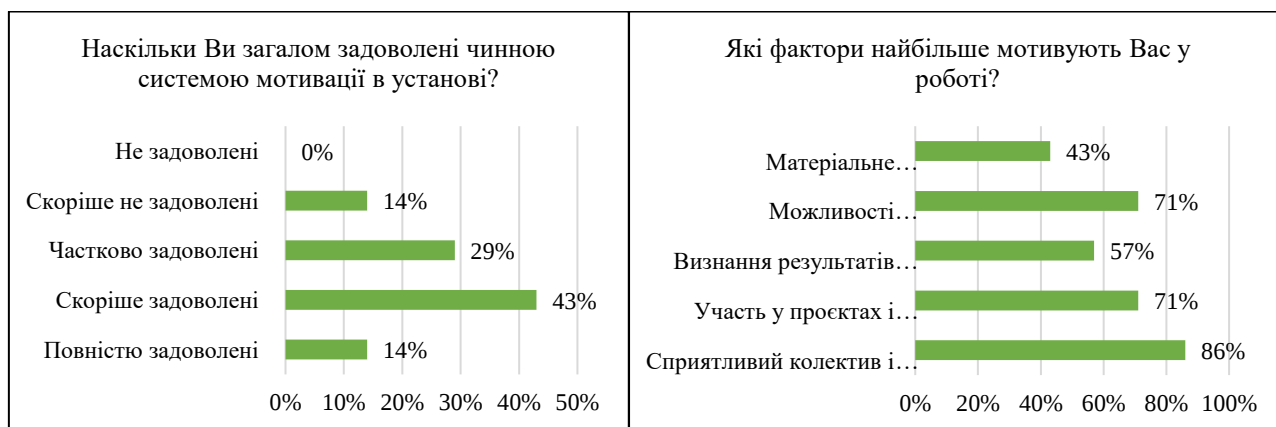


Рис. 2.4. Результати опитування працівників КУ «ІФМЦ «ПУХ» щодо загальної оцінки мотиваційної системи*

*Джерело: авторська розробка.

Отримані результати свідчать про загалом позитивне сприйняття мотиваційної системи, проте наявність значної частки працівників, які оцінюють її лише частково задовільно, вказує на потребу у підвищенні її ефективності та системності.

Аналіз найбільш значущих мотиваційних факторів показав чітке домінування нематеріальних стимулів. Найбільш вагомим фактором для працівників є сприятливий колектив і позитивна соціально-психологічна атмосфера, що відзначили 86% опитаних (6 осіб). Високий рівень значущості також мають участь у проєктній діяльності та можливості професійного розвитку – по 71% (5 осіб), що свідчить про орієнтацію персоналу на самореалізацію та активну участь у діяльності установи.

Визнання результатів роботи як важливий мотиваційний чинник відзначили 57% респондентів (4 особи), що підкреслює значення нематеріального заохочення. Водночас матеріальне стимулювання є менш визначальним фактором (43% або 3 особи), що підтверджує переважання нематеріальної моделі мотивації в установі.

Таким чином, результати аналізу першого блоку свідчать про те, що мотиваційна система КУ «ІФМЦ «РУХ» базується переважно на нематеріальних підходах, які забезпечують формування сприятливого робочого середовища та підтримку внутрішньої мотивації персоналу, однак потребує подальшого вдосконалення в частині підвищення її комплексності та результативності.

Результати опитування щодо професійного розвитку персоналу в КУ «ІФМЦ «РУХ» дозволяють оцінити рівень забезпечення працівників можливостями для підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей (рис. 2.5). Встановлено, що лише 29% респондентів (2 особи) повністю задоволені наявними можливостями професійного розвитку, тоді як найбільша частка опитаних – 43% (3 особи) – оцінюють їх як частково достатні. Водночас 29% працівників (2 особи) вказали на відсутність належних умов для професійного зростання, що свідчить про неоднорідність оцінок та наявність проблемних аспектів у цій сфері.

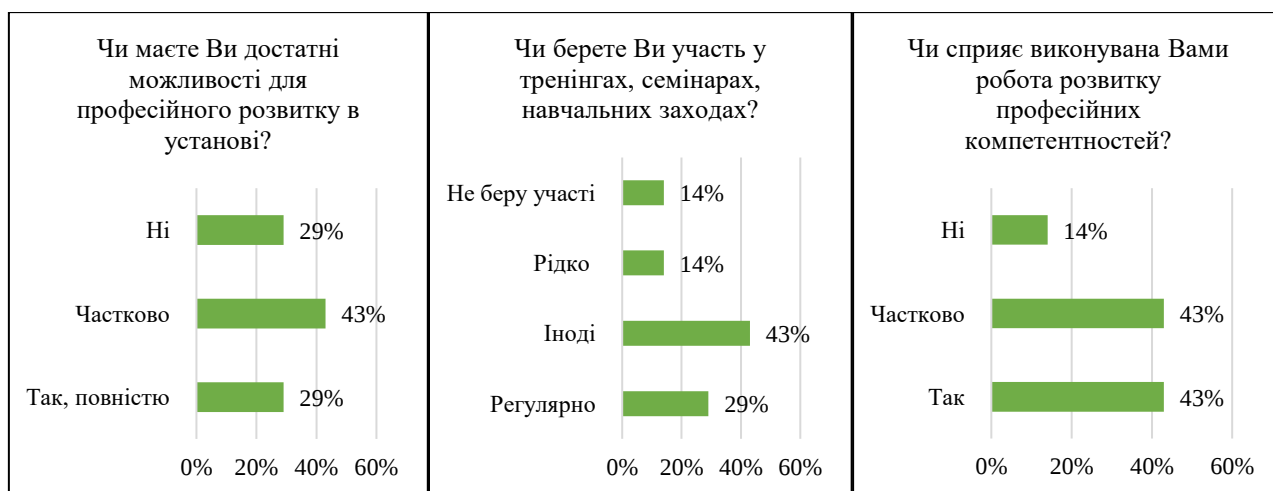


Рис. 2.5. Результати опитування працівників КУ «ІФМЦ «РУХ» щодо можливостей професійного розвитку*

*Джерело: авторська розробка.

Аналіз участі у навчальних заходах показує, що регулярну участь у тренінгах, семінарах та інших формах навчання беруть лише 29% респондентів (2 особи), тоді як 43% (3 особи) долучаються до них періодично. Разом з тим, 28% опитаних (2 особи) зазначили, що або рідко беруть участь у таких заходах,

або не залучені до них взагалі. Це свідчить про недостатню системність організації процесів навчання та розвитку персоналу.

Оцінка впливу виконуваної роботи на розвиток професійних компетентностей показала, що 43% працівників (3 особи) вважають, що їхня діяльність сприяє професійному зростанню, ще 43% (3 особи) – що такий вплив є частковим. Водночас 14% респондентів (1 особа) не відчують розвитку компетентностей у процесі виконання службових обов’язків, що вказує на обмеженість можливостей практичного навчання для окремих працівників.

Загалом результати другого блоку свідчать про те, що в установі наявні окремі елементи професійного розвитку персоналу, однак вони мають несистемний характер і потребують подальшого вдосконалення, зокрема в частині розширення доступу до навчання та підвищення ефективності використання наявних можливостей розвитку.

Аналіз результатів опитування щодо оцінки мотиваційних підходів, що застосовуються в КУ «ІФМЦ «РУХ», дозволяє визначити найбільш ефективні інструменти стимулювання персоналу та оцінити рівень визнання професійних досягнень працівників (рис. 2.6).

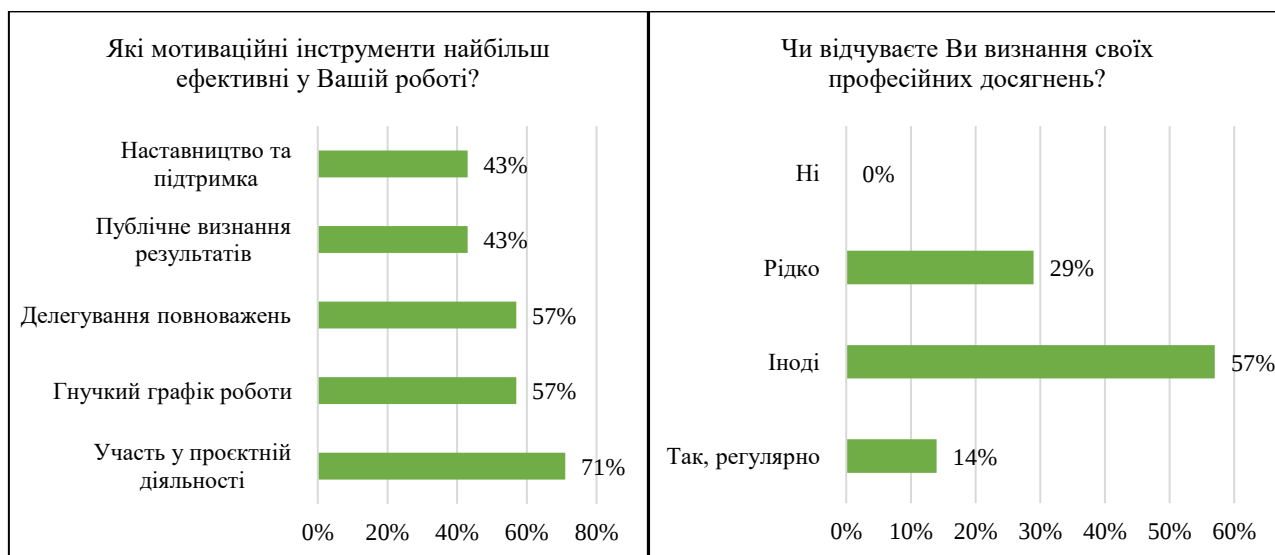


Рис. 2.6. Результати опитування працівників КУ «ІФМЦ «РУХ» щодо оцінки мотиваційних підходів*

*Джерело: авторська розробка.

Зокрема, встановлено, що найбільш результативним мотиваційним інструментом є участь у проєктній діяльності, яку відзначили 71% респондентів (5 осіб). Це свідчить про високу значущість залучення працівників до практичної діяльності, що забезпечує не лише виконання функціональних обов'язків, але й сприяє професійному розвитку та самореалізації. Водночас гнучкий графік роботи та делегування повноважень отримали однаковий рівень підтримки – по 57% (4 особи), що вказує на важливість автономії у виконанні завдань та можливості самостійного прийняття рішень.

Публічне визнання результатів роботи та наставництво і підтримка з боку колег як мотиваційні інструменти відзначили по 43% опитаних (3 особи), що підтверджує значення соціально-психологічних аспектів у формуванні мотивації персоналу. Загалом отримані результати свідчать про домінування нематеріальних інструментів мотивації, які орієнтовані на залучення, розвиток та підтримку працівників.

Водночас оцінка рівня визнання професійних досягнень показала, що лише 14% респондентів (1 особа) відчують регулярне визнання результатів своєї роботи. Більшість опитаних – 57% (4 особи) – зазначили, що таке визнання має епізодичний характер, а 29% (2 особи) вказали, що воно відбувається рідко. Відсутність відповідей «ні» свідчить про наявність практики визнання в установі, проте її недостатню системність і регулярність.

Таким чином, результати третього блоку свідчать про ефективність окремих мотиваційних інструментів, зокрема тих, що пов'язані з участю у проєктній діяльності, гнучкістю організації праці та делегуванням повноважень. Водночас недостатня формалізація та нерегулярність визнання професійних досягнень знижують загальну ефективність мотиваційної системи та потребують подальшого вдосконалення.

Результати опитування щодо організаційних аспектів управління персоналом у КУ «ІФМЦ «РУХ» дозволяють оцінити рівень визначеності професійних перспектив працівників, потребу у формалізації процесів розвитку та ступінь уваги до мотиваційної політики в установі (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Результати опитування працівників КУ «ІФМЦ «РУХ» щодо організаційних аспектів*

*Джерело: авторська розробка.

Зокрема, встановлено, що лише 29% респондентів (2 особи) мають чітке розуміння власних перспектив професійного розвитку, тоді як найбільша частка опитаних – 43% (3 особи) – оцінюють їх лише частково визначеними. Водночас 29% працівників (2 особи) взагалі не мають чіткого уявлення про власні кар'єрні можливості в установі. Така ситуація свідчить про недостатній рівень формалізації процесів планування професійного розвитку та відсутність чітко визначених кар'єрних траєкторій.

Аналіз потреби в індивідуальних планах професійного розвитку показав, що більшість працівників – 71% (5 осіб) – зацікавлені у їх впровадженні. Лише 14% (1 особа) не вбачають у цьому необхідності, ще 14% (1 особа) не змогли визначитися з відповіддю. Це підтверджує актуальність впровадження персоналізованих підходів до розвитку персоналу як важливого елементу сучасної кадрової політики.

Оцінка рівня уваги до мотивації персоналу з боку установи також є неоднозначною. Лише 29% респондентів (2 особи) вважають її достатньою, тоді як 43% (3 особи) оцінюють її як часткову. Водночас 29% опитаних (2 особи)

вказали на недостатню увагу до мотиваційних процесів, що свідчить про наявність проблем у системності та цілеспрямованості реалізації мотиваційної політики.

Отож, результати четвертого блоку свідчать про наявність певних організаційних недоліків у системі управління персоналом КУ «ІФМЦ «РУХ», зокрема в частині стратегічного планування професійного розвитку, формалізації кар'єрних процесів та забезпечення системного підходу до мотивації. Водночас виявлена висока зацікавленість працівників у впровадженні індивідуальних планів розвитку створює передумови для вдосконалення кадрової політики установи.

Аналіз відповідей респондентів на відкриті питання дозволив виявити ключові напрями вдосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності професійного розвитку в КУ «ІФМЦ «РУХ» (рис. 2.8).

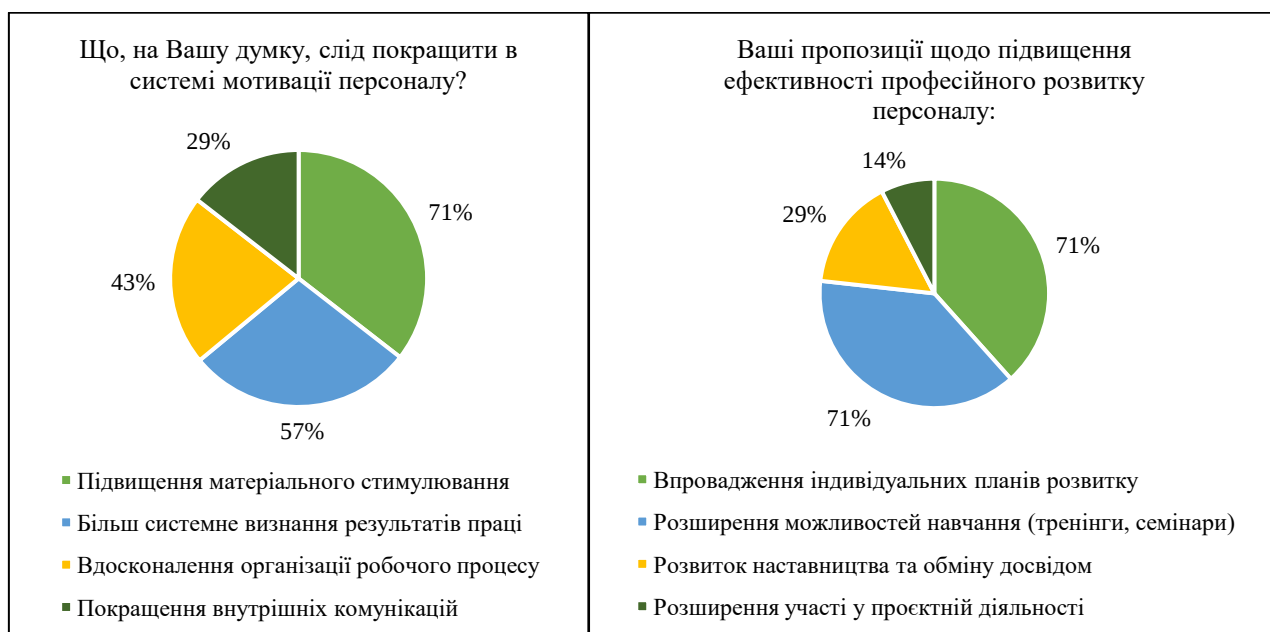


Рис. 2.8. Результати опитування працівників КУ «ІФМЦ «РУХ» щодо відкритих відповідей анкетування*

*Джерело: авторська розробка.

Зокрема, щодо необхідних змін у системі мотивації персоналу, найбільша частка опитаних (71% або 5 осіб) відзначили доцільність підвищення рівня матеріального стимулювання, зокрема через запровадження преміювання та

інших форм фінансового заохочення. Водночас 57% респондентів (4 особи) наголосили на необхідності більш системного та регулярного визнання результатів праці.

Також 43% опитаних (3 особи) звернули увагу на потребу у вдосконаленні організації робочого процесу, зокрема шляхом підвищення гнучкості та чіткості розподілу обов'язків. Окремі респонденти (29% або 2 особи) зазначили важливість покращення внутрішніх комунікацій та підвищення рівня поінформованості щодо можливостей розвитку.

Щодо пропозицій з підвищення ефективності професійного розвитку персоналу, більшість респондентів (71% або 5 осіб) висловили підтримку впровадженню індивідуальних планів професійного розвитку. Крім того, 57% опитаних (4 особи) вказали на необхідність розширення можливостей участі у тренінгах, семінарах та інших формах навчання.

Водночас 43% респондентів (3 особи) наголосили на доцільності розвитку наставництва та обміну досвідом між працівниками, що сприятиме формуванню внутрішнього професійного середовища. Окремі відповіді (29% або 2 особи) стосувалися необхідності залучення працівників до більшої кількості проєктів як інструменту практичного навчання.

На основі результатів анкетного опитування працівників проведено GAP-аналіз, який дозволяє визначити розрив між поточним станом системи мотивації та професійного розвитку персоналу і бажаним (оптимальним) рівнем її функціонування (табл. 2.3) [29, с. 43].

Результати проведеного GAP-аналізу свідчать про наявність суттєвих розривів між фактичним станом системи мотивації та професійного розвитку персоналу в Комунальній установі «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» і бажаним рівнем її функціонування. Найбільш критичними є розриви у сфері формалізації процесів розвитку персоналу, зокрема відсутність індивідуальних планів професійного розвитку та чітко визначених кар'єрних траєкторій.

Таблиця 2.3

**GAP-аналіз системи мотивації та розвитку персоналу в
КУ «ІФМЦ «РУХ»***

Бажаний стан (should be)	Фактичний стан (за результатами опитування)	Виявлений розрив (GAP)
Високий рівень задоволеності мотиваційною системою (понад 70%)	Лише 57% повністю або скоріше задоволені	Недостатній рівень загальної задоволеності
Системні можливості професійного розвитку для більшості працівників	Лише 29% повністю задоволені, 29% – не мають можливостей	Нерівномірність доступу до розвитку
Регулярна участь персоналу в навчанні	Лише 29% беруть участь регулярно	Низька інтенсивність навчання
Робота повною мірою сприяє розвитку компетентностей	Лише 43% підтверджують повністю	Часткова ефективність розвитку через діяльність
Чітка система визнання результатів праці	Лише 14% відчують регулярне визнання	Відсутність системності визнання
Чітко визначені кар'єрні перспективи	Лише 29% мають чітке розуміння	Відсутність кар'єрного планування
Наявність індивідуальних планів розвитку	71% хочуть їх впровадження, але фактично відсутні	Відсутність персоналізованого підходу
Збалансована система матеріальної та нематеріальної мотивації	Матеріальна мотивація значно слабша (43%)	Дисбаланс мотиваційних інструментів
Високий рівень організаційної уваги до мотивації	Лише 29% оцінюють її як достатню	Недостатня системність управління мотивацією

*Джерело: авторська розробка.

Крім того, встановлено недостатній рівень системності у визнанні результатів праці, що знижує ефективність мотиваційних впливів. Важливим проблемним аспектом є також обмежена інтенсивність участі працівників у навчальних заходах та нерівномірність доступу до можливостей професійного розвитку.

Водночас аналіз підтверджує, що в установі сформовано базові елементи ефективної мотиваційної системи, зокрема орієнтацію на нематеріальні стимули, сприятливий соціально-психологічний клімат та залучення працівників до проєктної діяльності. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової політики шляхом підвищення її системності, формалізації процесів управління персоналом та впровадження сучасних HR-інструментів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Зарубіжний досвід застосування мотиваційних підходів у публічному управлінні

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація персоналу у сфері публічного управління розглядається як комплексна система, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також ґрунтується на специфічних цінностях державної служби. Однією з ключових концепцій, яка отримала широке поширення в міжнародній науковій думці, є концепція public service motivation (PSM) – мотивації до служіння суспільству [30].

Згідно з сучасними дослідженнями, проведеними у країнах Європи та США, мотивація державних службовців значною мірою визначається не лише матеріальними факторами, а й внутрішніми цінностями, зокрема орієнтацією на суспільне благо, альтруїзмом, моральною відповідальністю та прагненням брати участь у формуванні державної політики [31].

У сучасних наукових підходах виділяють два базові типи мотивації в публічному управлінні [32] :

- мотивація публічного сектору (public sector motivation), що базується на зовнішніх стимулах (заробітна плата, стабільність зайнятості, соціальні гарантії);
- мотивація публічної служби (PSM), яка формується під впливом внутрішніх переконань і цінностей служіння суспільству.

Дослідження показують, що у більшості розвинених країн саме поєднання цих двох типів забезпечує найвищу ефективність діяльності державних службовців. При цьому вагома роль належить нематеріальним факторам, зокрема:

- визнанню та підтримці з боку керівництва;

- можливостям професійного розвитку;
- участі у прийнятті управлінських рішень;
- формуванню позитивного організаційного клімату.

Зарубіжний досвід демонструє, що системи мотивації у публічному управлінні формуються з урахуванням національних інституційних моделей державної служби, однак мають спільну тенденцію до поєднання матеріальних стимулів і ціннісно-орієнтованих підходів.

У Великій Британії одним із ключових інструментів мотивації є performance-related pay (оплата за результатами діяльності). Дослідження Лондонської школи економіки показують, що уряд системно впроваджував прив'язку винагороди до індивідуальних і командних результатів роботи державних службовців [33].

Водночас практика засвідчила, що надмірна орієнтація виключно на фінансові стимули може спричиняти відчуття несправедливості серед працівників та негативно впливати на організаційний клімат. У зв'язку з цим ефективність системи мотивації значно підвищується за умови поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними чинниками, зокрема професійним визнанням, можливостями кар'єрного розвитку, автономією у прийнятті рішень та участю у виробленні управлінських рішень.

Показовим прикладом стала реформа системи оплати праці у державному секторі Великої Британії після Hutton Review, яка передбачала більш збалансований підхід між рівнем оплати праці та справедливістю оцінювання результатів діяльності державних службовців.

У Німеччині використовується кар'єрна (континентальна) модель державної служби, де ключовими мотиваторами є [34]:

- стабільність зайнятості;
- гарантоване кар'єрне зростання;
- соціальні гарантії.

У межах цієї моделі порівняльні дослідження демонструють, що німецькі державні службовці характеризуються високим рівнем мотивації, який ґрунтується на цінностях публічного служіння та інституційній довірі.

Важливу роль у формуванні такої мотиваційної поведінки відіграє система *Beamte* – особливий статус державних службовців, що передбачає довічне працевлаштування, високий рівень соціального захисту та чітко структуровану ієрархію кар'єрного просування. У сукупності ці інституційні особливості формують довгострокову лояльність працівників і посилюють їхню орієнтацію на служіння державі.

У Швейцарії мотиваційна політика державної служби ґрунтується на поєднанні автономії працівників та сприятливого соціально-організаційного середовища. Для муніципальних органів влади характерним є високий рівень інституційної децентралізації, що безпосередньо впливає на організацію управління персоналом. Зокрема, широко застосовується децентралізація управлінських функцій, у межах якої значна частина кадрових рішень передається на місцевий рівень. Це забезпечує гнучкість управління та адаптацію кадрової політики до специфіки конкретної громади. Водночас працівники муніципального сектору мають високий рівень автономії у виконанні професійних завдань, що підсилює їхню відповідальність, залученість та внутрішню мотивацію до ефективного виконання публічних функцій [35].

У США сформувалася та активно розвинулася концепція *Public Service Motivation (PSM)*, яка пояснює мотивацію державних службовців через внутрішні цінності, зокрема альтруїзм, орієнтацію на суспільне благо та прагнення брати участь у формуванні державної політики. У межах цієї парадигми дослідження підтверджують, що саме внутрішня (нематеріальна) мотивація є одним із ключових чинників залучення та утримання працівників у публічному секторі.

Практична реалізація цих підходів проявляється через впровадження спеціальних програм, спрямованих на підвищення привабливості державної служби та розвиток кадрового потенціалу. Зокрема, застосовуються програми

залучення громадян до державної служби (public service recruitment programs), а також системні ініціативи з розвитку лідерських компетентностей через навчальні програми у федеральних органах влади. Такі інструменти сприяють формуванню професійної ідентичності державних службовців та посиленню їхньої орієнтації на суспільно значущі результати діяльності [35].

У Швеції система мотивації державних службовців ґрунтується на принципах високої організаційної довіри, професійної автономії працівників, горизонтальної моделі управління та забезпечення балансу між професійним і особистим життям. Такий підхід передбачає мінімізацію надмірного адміністративного контролю та посилення відповідальності службовців за результати своєї діяльності.

Особливістю шведської моделі є орієнтація на людину як ключовий елемент організації публічної служби. У цьому контексті значна увага приділяється розвитку гнучких форм зайнятості, підтримці професійного зростання, забезпеченню психологічного добробуту персоналу та формуванню інклюзивного робочого середовища.

Крім того, у публічному секторі Швеції активно застосовуються механізми командної роботи та децентралізації управлінських рішень, що сприяє підвищенню внутрішньої мотивації державних службовців і формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків [34].

Система мотивації державної служби в Канаді характеризується орієнтацією на розвиток людського капіталу та підвищення ефективності управління персоналом. Ключовими пріоритетами є професійний розвиток працівників, цифровізація HR-процесів, забезпечення інклюзивності та рівності можливостей, а також формування та підтримка лідерських компетентностей у публічному секторі.

Суттєву роль у мотиваційній політиці відіграє безперервне навчання державних службовців, системи підвищення кваліфікації та впровадження цифрових інструментів управління персоналом, що підвищують прозорість і результативність кадрових процесів. Канадська модель також вирізняється

підвищеною увагою до дотримання етичних стандартів, добробуту працівників і розвитку програм психологічної підтримки персоналу.

Після пандемії COVID-19 у державному секторі Канади значно розширилися практики гнучкої та дистанційної зайнятості, що стало додатковим мотиваційним чинником, який сприяє покращенню балансу між професійним та особистим життям і підвищенню загальної задоволеності працівників [36].

Для системи державної служби Франції характерним є поєднання традиційної кар'єрної моделі та сучасних підходів до управління людськими ресурсами. У цьому контексті мотивація державних службовців формується на основі таких ключових чинників, як стабільність зайнятості, високий престиж державної служби, чітко визначені можливості кар'єрного просування, розвинена система соціальних гарантій та високий рівень професійної підготовки.

Французька модель вирізняється централізованою системою підготовки та розвитку управлінських кадрів, що передбачає підвищені вимоги до професійних компетентностей державних службовців. Значна увага приділяється розвитку лідерських навичок, безперервному підвищенню кваліфікації, формуванню професійної етики та системному оцінюванню результативності діяльності.

Упродовж останніх років у Франції реалізується низка реформ, спрямованих на модернізацію державної служби, зокрема цифровізацію HR-процесів, удосконалення системи оцінювання персоналу, підвищення гнучкості організації праці та посилення мотиваційних механізмів через професійний розвиток і залученість працівників до управлінських процесів. Такі трансформації сприяють підвищенню ефективності державного апарату та зміцненню інституційної лояльності службовців [37].

Узагальнення особливостей мотиваційних моделей державної служби в різних країнах дозволяє систематизувати ключові підходи до стимулювання персоналу та визначити потенційні напрями їх адаптації в Україні. У таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику мотиваційних систем США, Канади, Швеції, Швейцарії, Німеччини та Франції з акцентом на домінуючі мотиваційні

чинники та можливі елементи запозичення для української практики публічного управління.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика мотиваційних моделей державної служби в зарубіжних країнах та можливості їх адаптації в Україні

Країна	Коротка характеристика мотивації державної служби	Що доцільно запозичити для України
США	Орієнтація на концепцію Public Service Motivation (PSM): альтруїзм, суспільне благо, залученість до політики; поєднання внутрішньої мотивації з програмами рекрутингу та лідерського розвитку	Посилення нематеріальної мотивації, розвиток PSM-культури, програми залучення молоді до держслужби
Канада	Акцент на розвитку персоналу, цифровізації HR, інклюзивності, етичних стандартах і гнучких формах зайнятості	Цифровізація HR, розвиток етичних кодексів, гнучка зайнятість, системне навчання
Швеція	Модель довіри, автономії та горизонтального управління; мінімальний контроль, баланс роботи і життя	Децентралізація управління, підвищення автономії службовців, розвиток work-life balance
Швейцарія	Висока автономія, децентралізація, командна робота; мотивація через довіру, визнання та участь у прийнятті рішень	Розширення повноважень на місцях, розвиток участі працівників у прийнятті рішень
Німеччина	Кар'єрна модель (Beamte), стабільність, соціальні гарантії, інституційна довіра	Посилення стабільності служби, прогнозовані кар'єрні траєкторії, зміцнення інституційної довіри
Франція	Кар'єрна модель із централізованою підготовкою кадрів, престиж служби, реформи та модернізація	Розвиток системи підготовки кадрів, централізовані стандарти навчання, цифрова модернізація

*Джерело: розроблено на основі [32-37]

Отже, порівняльний аналіз демонструє, що сучасні моделі мотивації державної служби у розвинених країнах поєднують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, при цьому зростає роль довіри, автономії, професійного розвитку та цифровізації управління персоналом. Для України найбільш релевантними є підходи, пов'язані з розвитком нематеріальної мотивації, посиленням інституційної довіри, цифровою трансформацією HR-процесів та розширенням можливостей професійного розвитку державних службовців.

3.2. Інноваційні підходи до мотивації та розвитку персоналу в умовах цифровізації

Сучасні трансформації у сфері публічного управління в Україні свідчать про посилення ролі цифровізації як ключового чинника модернізації системи управління людськими ресурсами та формування нових підходів до мотивації державних службовців. Науковці підкреслюють, що цифрова трансформація HR-системи змінює саму логіку управління персоналом, переходячи від традиційних адміністративних процедур до інтегрованих, аналітично-орієнтованих та технологічно підтримуваних моделей [38]. Таким чином мотивація державних службовців поступово перестає бути лише «адміністративною» і все більше залежить від цифрового середовища, у якому прозорість, швидкість обробки рішень та доступ до інформації формують нові стимули для ефективної роботи.

Зокрема, дослідження показують, що впровадження цифрових HR-екосистем у публічній службі України забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, автоматизацію кадрових процесів та формування більш прозорих і об'єктивних механізмів оцінювання службовців [39, с. 9]. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, оскільки створює умови для справедливого оцінювання результатів діяльності та розширення можливостей професійного розвитку. Важливо, що прозорість оцінювання в цифрових системах зменшує суб'єктивізм керівника, а отже підвищує відчуття справедливості серед працівників, що є одним із ключових нематеріальних мотиваторів у державному секторі.

У ширшому контексті цифровізації публічного управління підкреслюється, що впровадження цифрових технологій трансформує не лише інструменти адміністрування, але й саму систему прийняття управлінських рішень, включаючи кадрові процеси. Таким чином, цифрова трансформація виступає системним чинником змін, який охоплює всі рівні державної служби та сприяє підвищенню її адаптивності та результативності [40, с. 119]. У цьому контексті цифровізація виступає не просто інструментом автоматизації, а механізмом

перебудови управлінської культури, де швидкість реагування та якість даних стають основою ефективної мотиваційної політики.

Окрему увагу науковці приділяють використанню технологій штучного інтелекту в системі управління персоналом, що дозволяє підвищити об'єктивність відбору кадрів, удосконалити системи оцінювання та запровадити більш точні механізми планування кар'єрного розвитку. Такі інновації формують нові мотиваційні стимули для державних службовців, пов'язані з прозорістю процедур, цифровою справедливістю та можливостями індивідуалізованого розвитку [41, с. 103]. Це створює нову модель мотивації, у якій працівник розуміє, що його кар'єрний розвиток залежить не від суб'єктивних рішень, а від вимірюваних результатів і цифрових показників ефективності.

Крім того, дослідження підтверджують, що цифровізація HR-процесів у публічному секторі сприяє підвищенню ефективності управління результативністю працівників, оптимізації кадрових рішень та посиленню орієнтації на результат. Це змінює характер мотиваційних механізмів, роблячи їх більш гнучкими, даноорієнтованими та пов'язаними з цифровими показниками ефективності [42]. Таким чином, мотиваційна система поступово зміщується в бік результат-орієнтованої моделі, де ключовим стає не стаж чи формальна посада, а реальний внесок у досягнення цілей організації.

У свою чергу, у специфічних сферах державного управління, зокрема у силових структурах та органах цивільного захисту, цифровізація HR-процесів також демонструє позитивний вплив на організацію кадрової роботи, автоматизацію управлінських процедур та формування нових підходів до мотивації персоналу, орієнтованих на результативність і оперативність виконання завдань [43, с. 26]. Це показує, що навіть у більш жорстко регламентованих сферах цифрові технології змінюють підходи до управління людьми, роблячи систему більш гнучкою та орієнтованою на ефективність.

Цифровізація HR у публічному секторі України формує нову парадигму мотивації державних службовців, у якій ключову роль відіграють прозорість

управлінських процесів, цифрові інструменти оцінювання, індивідуалізація розвитку та підвищення ефективності службової діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Інноваційні підходи до мотивації та розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації публічного сектору*

*Джерело: авторська розробка

Інноваційні підходи до мотивації та розвитку персоналу в умовах цифровізації відображають глибші зміни у самій логіці функціонування системи управління людськими ресурсами в публічному секторі. Йдеться вже не лише про впровадження окремих технологічних інструментів, а про формування нової управлінської культури, де поєднуються технологічність, прозорість, орієнтація на результат і розвиток персоналу.

Одним із ключових напрямів таких змін є цифровізація HR-процесів та автоматизація управління персоналом. Завдяки цьому кадрові процедури стають більш структурованими, прозорими та менш залежними від суб'єктивних рішень, що поступово змінює сприйняття справедливості в системі державної служби [44]. Працівники отримують більш чітке розуміння критеріїв оцінювання та кар'єрного просування, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію.

Важливу роль відіграє також розвиток HR-аналітики та підходів data-driven управління, коли рішення щодо персоналу приймаються на основі аналізу даних [45]. Це дозволяє більш точно оцінювати ефективність роботи, виявляти потреби у розвитку компетентностей і планувати кадрову політику не інтуїтивно, а на основі фактичних показників.

Окремим напрямом є впровадження штучного інтелекту в управління персоналом. Його використання поступово змінює підходи до відбору кадрів, оцінювання результатів та планування кар'єри, роблячи ці процеси більш персоналізованими та технологічно обґрунтованими. У результаті мотивація працівників все більше пов'язується з реальними результатами їхньої діяльності.

Не менш важливим елементом є розвиток електронного навчання та систем безперервного професійного розвитку. Умови цифровізації дозволяють державним службовцям постійно оновлювати свої знання і компетентності, що водночас стає і вимогою системи, і важливим мотиватором професійного зростання [46, с. 57].

Значний вплив на мотивацію має і поширення гнучких форм зайнятості та цифрових робочих середовищ. Можливість дистанційної або гібридної роботи, використання електронного документообігу та цифрових платформ управління

сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям, що підвищує загальний рівень задоволеності працівників.

Завершальним елементом цієї системи виступають прозорі цифрові механізми оцінювання результатів, зокрема KPI-системи, які забезпечують більш об'єктивний контроль ефективності діяльності. Це підсилює довіру до управлінських рішень і формує відчуття справедливості в оцінюванні внеску кожного працівника.

У сукупності всі ці підходи формують цілісну модель мотивації, в якій цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації, а й основою нової філософії управління персоналом у публічному секторі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що цифровізація поступово формує принципово нову модель мотивації та розвитку персоналу в публічному секторі, де поєднуються технологічні інструменти, управлінська прозорість і орієнтація на результат. Якщо раніше мотиваційні механізми переважно будувалися навколо адміністративного контролю та формальних стимулів, то сьогодні ключовими стають доступ до даних, об'єктивність оцінювання, можливості професійного розвитку та індивідуалізація кар'єрних траєкторій. Важливо, що цифрові технології не лише оптимізують кадрові процеси, а й змінюють поведінкову логіку державних службовців, посилюючи роль внутрішньої мотивації, довіри до системи управління та відчуття справедливості. У цьому контексті інноваційні підходи до управління персоналом можна розглядати як основу формування більш гнучкої, адаптивної та ефективної державної служби, здатної відповідати сучасним викликам цифрової трансформації.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління

Ефективність діяльності інституцій публічного управління значною мірою залежить від здатності керівництва формувати такі умови праці, за яких працівники будуть зацікавлені не лише у виконанні посадових обов'язків, а й у професійному розвитку, підвищенні власної компетентності та досягненні стратегічних цілей організації. Водночас практика функціонування багатьох органів державної влади та місцевого самоврядування свідчить про наявність проблем, пов'язаних із недостатньою результативністю чинних мотиваційних механізмів, обмеженими можливостями кар'єрного зростання та невисоким рівнем зацікавленості персоналу у довгостроковому професійному розвитку [47, с. 55].

У науковій літературі мотивація персоналу розглядається як один із базових інструментів управління людськими ресурсами. Так, І. Боришкевич, В. Якубів та Х. Романюк наголошують, що правильно сформована система мотивації забезпечує підвищення ефективності виконання завдань, сприяє зміцненню корпоративної культури та створює передумови для професійного зростання працівників [9, с. 14]. На думку дослідників, мотиваційний механізм повинен бути гнучким і враховувати динамічні зміни соціально-економічного середовища.

Позицію щодо необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів підтримує О. Ткаченко, який зазначає, що система мотивації публічних службовців має охоплювати не лише фінансові заохочення, а й механізми визнання професійних досягнень, формування позитивного психологічного клімату та створення можливостей для самореалізації працівників [1, с. 130].

У зарубіжних дослідженнях публічного управління дедалі більше уваги приділяється концепції Public Service Motivation (PSM), яка пояснює мотивацію працівників через їх орієнтацію на суспільне благо, громадське служіння та створення публічної цінності. Зокрема, М. Горгієвські, А. Баккер, П. Петру та

Дж. Гавке зазначають, що результативність працівників публічного сектору значною мірою залежить від наявності так званої «проактивної мотивації», яка формується під впливом усвідомлення суспільної значущості власної роботи, рівня професійної автономії та залученості до процесів удосконалення публічних послуг [48]. Дослідники підкреслюють, що працівники демонструють вищий рівень ініціативності та професійної активності тоді, коли відчують реальний вплив своєї діяльності на розвиток громади та вирішення суспільно важливих проблем.

Подібної позиції дотримується Й. Чжан, яка у своїх дослідженнях доводить, що мотивація до публічної служби позитивно впливає на задоволеність роботою, професійну залученість і рівень організаційної відданості працівників [49]. На думку авторки, формування мотиваційного середовища в органах публічної влади повинно ґрунтуватися не лише на матеріальному стимулюванні, а й на підтримці соціальної значущості праці, професійного розвитку та можливостей самореалізації персоналу.

З огляду на це доцільно запропонувати низку напрямів удосконалення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління:

- запровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників із визначенням компетентностей, які потребують вдосконалення;
- розширення практики нематеріального стимулювання шляхом професійного визнання, відзначення результативної роботи та публічного заохочення працівників;
- формування прозорих механізмів кар’єрного просування на основі професійних досягнень і результатів оцінювання службової діяльності;
- впровадження системи наставництва для новопризначених працівників та молодих фахівців;
- розширення можливостей участі персоналу у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, міжнародних освітніх проєктах та програмах академічної мобільності;

- використання цифрових платформ для навчання персоналу та розвитку професійних компетентностей;
- залучення працівників до процесів підготовки управлінських рішень, стратегічного планування та реалізації проєктів розвитку територій.

Особливої актуальності зазначені заходи набувають в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення України, коли від професійності, ініціативності та відповідальності працівників публічного сектору залежить ефективність реалізації державної політики, відновлення громад і забезпечення якісних публічних послуг [50, с. 188]. За таких обставин мотивація персоналу повинна розглядатися не лише як інструмент управління трудовою поведінкою, а як складова формування сучасної, стійкої та результативної системи публічного управління.

З урахуванням особливостей діяльності КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух», спрямованої на реалізацію молодіжної політики, організацію освітніх, культурних та громадських ініціатив, доцільним є впровадження комплексу заходів, орієнтованих на посилення мотивації працівників та створення умов для їх професійного розвитку.

Насамперед потребує вдосконалення система професійного зростання персоналу. Для працівників центру доцільно розробити індивідуальні плани розвитку, які б передбачали участь у тренінгах, семінарах, форумах, навчальних програмах з молодіжної роботи, проєктного менеджменту, комунікацій та цифрових технологій. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня професійних компетентностей і формуванню кадрового потенціалу установи.

Важливим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації. Зважаючи на те, що діяльність молодіжного центру значною мірою ґрунтується на творчості, ініціативності та командній взаємодії, ефективним може стати впровадження системи внутрішнього визнання досягнень працівників. Зокрема, доцільно практикувати відзначення найбільш успішних проєктів, публічне визнання внеску працівників у реалізацію молодіжних ініціатив, а також поширення

інформації про професійні досягнення колективу через офіційні інформаційні ресурси установи.

Окремої уваги заслуговує залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Участь персоналу в обговоренні планів діяльності, підготовці нових проєктів та формуванні стратегічних напрямів розвитку центру сприятиме підвищенню відповідальності, зацікавленості у результатах роботи та відчуттю причетності до розвитку установи.

Перспективним напрямом є впровадження системи наставництва для нових працівників та молодіжних працівників-початківців. Передача практичного досвіду, організаційних знань і навичок від більш досвідчених колег дозволить скоротити період адаптації та підвищити ефективність роботи персоналу.

Зважаючи на активну проєктну діяльність центру, доцільно також розширити практику участі працівників у всеукраїнських та міжнародних грантових програмах. Залучення до реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги, програм молодіжних обмінів та партнерських ініціатив створюватиме додаткові можливості для професійного розвитку, набуття нового досвіду та підвищення мотивації до роботи.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення мотиваційних підходів до розвитку персоналу КУ «ІФМЦ «РУХ»*

Напрямок	Заходи реалізації	Очікуваний результат
Професійний розвиток персоналу	Індивідуальні плани розвитку, участь у тренінгах та навчальних програмах	Підвищення рівня професійних компетентностей працівників
Нематеріальна мотивація	Відзначення досягнень працівників, внутрішні конкурси, публічне визнання результатів роботи	Зростання залученості та задоволеності працею
Розвиток корпоративної культури	Командні заходи, спільне планування проєктів, внутрішні комунікаційні платформи	Посилення командної взаємодії та організаційної згуртованості

Продовження таблиці 3.2

Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до стратегічного планування та розробки проєктів	Підвищення відповідальності та ініціативності персоналу
Наставництво та адаптація	Закріплення наставників за новими працівниками	Скорочення періоду адаптації та швидше набуття практичних навичок
Грантова та міжнародна діяльність	Участь у міжнародних проєктах, молодіжних обмінах, грантових програмах	Розширення професійного досвіду та підвищення мотивації до саморозвитку
Цифровий розвиток персоналу	Навчання цифровим інструментам управління проєктами та комунікаціями	Підвищення ефективності роботи та якості надання послуг

*Джерело: авторська розробка.

Підвищення результативності діяльності КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» значною мірою залежить від формування такого мотиваційного середовища, яке поєднуватиме можливості професійного розвитку, визнання досягнень, участі в управлінських процесах та реалізації власних ініціатив. Запропоновані напрями орієнтовані не лише на підвищення ефективності роботи персоналу, а й на зміцнення кадрового потенціалу установи як важливого суб'єкта реалізації молодіжної політики на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління дозволяють узагальнити основні висновки, що ґрунтуються на аналізі теоретичних положень та практичних аспектів їх застосування.

Розкрито сутність, роль та значення мотиваційних підходів до розвитку персоналу в інституціях публічного управління. Узагальнення наукових позицій показало, що мотивація має комплексний характер і формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають професійну поведінку працівників та рівень їх залученості до службової діяльності. Для сфери публічного управління встановлено, що мотивація не обмежується матеріальними стимулами, а значною мірою ґрунтується на суспільній значущості роботи, відповідальності та можливостях професійного розвитку. Систематизація теоретичних підходів дозволила визначити мотиваційні механізми як інструмент підвищення ефективності діяльності персоналу, розвитку його компетентностей, формування інноваційного мислення та зміцнення організаційної стійкості. Виявлено посилення людиноцентричного підходу, що передбачає врахування індивідуальних потреб, ціннісних орієнтацій і професійних цілей працівників. Узагальнено, що мотиваційні підходи є системою управлінських інструментів, спрямованих на узгодження інтересів працівника та цілей організації, що забезпечує розвиток людського потенціалу й підвищення ефективності функціонування інституцій публічного управління.

Систематизовано основні теоретичні підходи до мотивації персоналу в публічному управлінні, що дозволило встановити її багатовимірний характер, сформований під впливом внутрішніх потреб працівників, організаційних умов та ціннісних орієнтацій. Визначено, що класичні мотиваційні теорії пояснюють як структуру потреб, так і механізми прийняття мотиваційних рішень, однак у сфері публічної служби їх застосування ускладнюється інституційними обмеженнями та специфікою оцінювання результатів праці. Узагальнення сучасних підходів показало зростання значення ціннісно-орієнтованої мотивації,

де ключову роль відіграють суспільна значущість діяльності, професійні цінності та соціальна відповідальність. Встановлено, що найбільш ефективними для публічного сектору є комбіновані моделі мотивації, які поєднують матеріальні стимули з нематеріальними чинниками розвитку, автономії та визнання.

Розглянуто нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу та мотиваційної політики в публічному управлінні, яке має чітку багаторівневу структуру. Встановлено, що базові умови задаються законами та стратегічними документами державного рівня, які визначають права працівників, принципи служби та підходи до професійного розвитку. Виявлено, що на рівні підзаконного регулювання конкретизуються кадрові процедури, оцінювання та навчання персоналу, що забезпечує єдність підходів у системі публічної служби. На рівні окремих установ ці норми адаптуються через внутрішні положення, стратегії розвитку персоналу та етичні правила, які формують реальні механізми мотивації в організації. Встановлено, що практична реалізація мотиваційної політики відбувається через конкретні управлінські інструменти – оцінювання результатів роботи, стимули, навчання та внутрішні комунікації. Саме цей рівень визначає, чи працюють нормативні норми фактично, а не формально.

Досліджено діяльність комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «РУХ» як інституційного елемента реалізації молодіжної політики громади. Встановлено, що установа функціонує як багатофункціональний молодіжний простір, діяльність якого охоплює освітні, соціальні, культурні та волонтерські напрями, а також спрямована на розвиток громадської активності молоді та підтримку соціальних ініціатив. З'ясовано, що правовий статус і організаційна діяльність установи визначаються її підпорядкуванням органам місцевого самоврядування та регулюються як нормативними документами, так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Аналіз КВЕД та функціональних напрямів показав комплексний характер діяльності центру, який поєднує освітню, соціальну та дозвілєву складові. Встановлено, що установа активно залучена до системи публічних закупівель, що забезпечує її матеріально-технічну базу та підтверджує інтегрованість у

фінансово-економічний механізм місцевого самоврядування. Водночас кадрова структура установи є функціонально сформованою та включає управлінський, фінансовий, адміністративний персонал і молодіжних працівників, які безпосередньо реалізують основні завдання центру. Діяльність установи має виражений соціальний характер і спрямована на створення умов для розвитку молодіжного потенціалу, розширення участі молоді у суспільному житті та формування активного громадянського середовища.

Проаналізовано систему мотиваційних підходів і практик розвитку персоналу в установі, що дозволило встановити її орієнтацію переважно на нематеріальні стимули. До ключових інструментів віднесено залучення працівників до проєктної діяльності, делегування повноважень, командну взаємодію, наставництво, внутрішні комунікації, гнучкість організації роботи та неформальне визнання результатів праці, які забезпечують основний мотиваційний ефект і залученість персоналу. Розвиток працівників відбувається через практичну участь у проєктах, неформальне навчання та обмін досвідом, що сприяє формуванню прикладних компетентностей. Встановлено, що система мотивації не має цілісного формалізованого характеру та функціонує як сукупність окремих інструментів. За результатами SWOT-аналізу сильними сторонами визначено сприятливий мікроклімат, командну взаємодію та можливості самореалізації, слабкими – відсутність системної мотиваційної політики, обмеженість матеріальних стимулів і недостатню формалізацію професійного розвитку. Виявлено також потенціал удосконалення через цифровізацію, грантові можливості та розвиток партнерств. PEST-аналіз показав, що мотиваційна система значною мірою формується під впливом зовнішніх умов: воєнного стану, обмеженого фінансування, трансформації цінностей працівників і розвитку цифрових технологій, що зумовлює домінування нематеріальних стимулів і потребу в більш гнучких підходах до управління персоналом.

У ході дослідження оцінено ефективність мотиваційних підходів у забезпеченні професійного розвитку персоналу КУ «ІФМЦ «РУХ» на основі

анкетування працівників. Встановлено, що загальний рівень задоволеності мотиваційною системою є переважно позитивним, однак не є однорідним через наявність частини працівників із частково або низькою оцінкою її ефективності. Виявлено домінування нематеріальних стимулів, серед яких ключову роль відіграють соціально-психологічний клімат, участь у проєктній діяльності та можливості розвитку. Матеріальна мотивація має допоміжний характер. Показано, що система професійного розвитку є нерівномірною та недостатньо структурованою: відсутні чіткі кар'єрні траєкторії та індивідуальні плани розвитку, а доступ до навчання має епізодичний характер для частини працівників. Найбільш результативними інструментами визначено проєктну діяльність, делегування повноважень і гнучку організацію праці, тоді як система визнання результатів потребує регуляризації. Узагальнення результатів засвідчує, що мотиваційна система функціонує фрагментарно і потребує більшої формалізації, системності та посилення матеріальних і розвиткових компонентів.

Зарубіжний досвід показує, що мотивація в публічному управлінні базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів із домінуванням ціннісно-орієнтованого підходу (*public service motivation*). Ключовими чинниками виступають суспільна значущість роботи, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень і визнання результатів праці. У США та Канаді акцент зроблено на розвитку персоналу, цифровізації HR, гнучких формах зайнятості та програмах залучення й навчання службовців. У Швеції та Швейцарії важливими є довіра, автономія працівників і децентралізація управління, що підсилює внутрішню мотивацію. Німецька та французька моделі базуються на стабільності служби, чіткій кар'єрній структурі та високому рівні соціальних гарантій. Для України найбільш доцільним є поєднання окремих елементів цих моделей: посилення нематеріальної мотивації та культури *public service motivation*, розширення автономії працівників і участі у прийнятті рішень, запровадження більш структурованих кар'єрних траєкторій і систем професійного розвитку, а також активна цифровізація HR-процесів і впровадження гнучких форм організації праці.

Інноваційні підходи до мотивації та розвитку персоналу в умовах цифровізації пов'язані з переходом від традиційних адміністративних моделей до цифрово-орієнтованого управління людськими ресурсами. Цифрова трансформація змінює логіку HR-процесів, роблячи їх більш прозорими, аналітичними та результат-орієнтованими, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників. Ключовими напрямками є автоматизація кадрових процесів, розвиток HR-аналітики, впровадження data-driven підходів та використання штучного інтелекту в оцінюванні й плануванні кар'єри. Це підвищує об'єктивність рішень і формує відчуття справедливості у працівників. Важливу роль відіграють також електронне навчання, безперервний професійний розвиток і гнучкі форми зайнятості, які одночасно виступають і інструментами, і мотиваційними чинниками. Додатково впровадження цифрових систем оцінювання результативності (KPI, цифрові показники) посилює орієнтацію на результат і підвищує прозорість управління. Цифровізація формує нову модель мотивації, в якій ключову роль відіграють прозорість, об'єктивність оцінювання, доступ до розвитку та індивідуалізація кар'єрних траєкторій, що змінює традиційні підходи до управління персоналом у публічному секторі.

Запропоновані у роботі напрями вдосконалення мотиваційних підходів у публічному управлінні охоплюють розвиток індивідуальних траєкторій професійного зростання, посилення нематеріальної мотивації, впровадження наставництва, розширення можливостей навчання та участі у проєктах, залучення працівників до управлінських рішень, а також розвиток цифрових компетентностей і міжнародної співпраці. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень професійних компетентностей персоналу, посилити його залученість та ініціативність, покращити організаційну взаємодію, скоротити період адаптації нових працівників і сформувати більш стійку систему професійного розвитку. У результаті це сприятиме підвищенню ефективності діяльності інституцій публічного управління та зміцненню їх кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 126-135.
2. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30-36.
3. Назаренко Л.М. мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1(84). С. 225-232.
4. Бурик З. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 21-34.
5. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 133-139.
6. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316(2). С. 13-18.
7. Борисюк О.М., Клюка А.І. мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 1. С. 10-16.
8. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361> (дата звернення 20.03.2026 р.)

9. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1(61). С. 12-18.
10. Середя Г., Гуцуляк Н., Шалена Є. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(51). С. 74-82.
11. Островська Г. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2023. № 7(23), С. 156-167.
12. Бондар Ю.В., Данкевич А.Є. Мотивація праці державних службовців в органах державного управління. *Публічне управління та адміністрування : матеріали on-line конференції до Дня науки, 15 травня 2020 р., м. Житомир*. 2020. 695 с.
13. Крушельницька Т.А., Трещов М.М., Тимофєєв Я.Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям посилення інституційної спроможності територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5258/5309> (дата звернення 20.03.2026 р.)
14. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4961> (дата звернення 22.03.2026 р.)
15. Дубневич Ю., Станько Т. Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу в управлінській думці. *Таврійський науковий вісник*. 2026. № 27. С. 118-127.
16. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923> (дата звернення 22.03.2026 р.)

17. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 28.03.2026 р.)

18. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 28.03.2026 р.)

19. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 28.03.2026 р.)

20. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 28.03.2026 р.)

21. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 28.03.2026 р.)

22. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації» від 25.02.2026 № 217-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text> (дата звернення 28.03.2026 р.)

23. Сторінка КУ «ІФМЦ «РУХ» у мережі Facebook URL: https://www.facebook.com/Ifyc.rukh/?locale=uk_UA (дата звернення 07.04.2026 р.)

24. Сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/45241318> (дата звернення 07.04.2026 р.)

25. Офіційний сайт м. Івано-Франківськ. URL: <https://www.mvk.if.ua/uussmg> (дата звернення 07.04.2026 р.)

26. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*, 2021. № 1(95). С. 62-65.

27. Тютюнник С., Тютюнник Ю. SWOT-аналіз: сутність та особливості проведення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та*

контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф. присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка (м. Полтава, 25 берез. 2025 р.). Полтава. 2025. Ч. 1. С. 487-488.

28. Рудаченко О., Кондратенко Н., Коненко В. Управління розвитком підприємств та організацій публічної сфери на засадах цифрової трансформації. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 114-119.

29. Ортіна Г.В., Колокольчикова І.В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. *Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*. 2025. № 3(56). С. 39-47.

30. Голодинський М.М., Дробчук Н.Ю. Система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11700> URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/12/11701> (дата звернення 16.04.2026 р.)

31. Wang T.-M., van Witteloostuijn A., & Heine, F. Morally motivated public service: An empirical examination of the moral theory of public service motivation. *International Public Management Journal*. 2024. № 27(2). P. 165-189.

32. Rollnik-Sadowska E., Slavković M., Bercu A.-M., & Bugarčić M. Public service motivation and job satisfaction: The role of social support during crisis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. № 18(4). P. 1179-1215.

33. Ritz A., Schott C., Nitzl C., & Alfes K. Public service motivation and prosocial motivation: two sides of the same coin? *Public Management Review*. 2020. № 22(7). P. 97-998.

34. Mikkelsen K.S., Schuster C., & Meyer-Sahling J.-H. A cross-cultural basis for public service? Public service motivation measurement invariance in an original survey of 23,000 public servants in ten countries and four world regions. *International Public Management Journal*. 2021. № 24(6). P. 739-761.

35. Florczak C., Rasmussen S.H.R., Jensen U., Stritch J., Christensen K., Nørgaard A.S., & Klemmensen R. Exploring the foundational origins of public service motivation through the lens of behavioral genetics. *Public Administration*. 2023. № 101(3). P. 993-1013.
36. Public Service Employee Survey. Treasury Board of Canada Secretariat. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/public-service-employee-survey.html> (дата звернення: 10.05.2026 р.)
37. Colin P. Comprendre la motivation et l'implication – à la recherche des valeurs dans le service public : illustration à partir d'une méthodologie mixte. *@GRH*. 2023. № 3(48). P. 87-112.
38. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., & Komarova K.. The ecosystem of human resource management in the Ukrainian public service in the context of digital transformation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 № 2s. URL: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/334> (дата звернення: 10.05.2026 р.)
39. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 5-11.
40. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 19(1). С. 116-121.
41. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 98-106.
42. Вербовський І., Матвеев В. Шляхи вдосконалення впливу цифровізації на ефективність державного управління в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. № 1(36). URL: <https://eui.zu.edu.ua/article/view/333383> (дата звернення: 12.05.2026 р.)

43. Матківська Х.С., Зачко О.Б. Цифровізація HR-процесів у підрозділах цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. № 28. С. 24-29.

44. Любомудрова Н., Ямщиков І. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5975> (дата звернення: 12.05.2026 р.)

45. Котовська І. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7776> (дата звернення: 12.05.2026 р.)

46. Лащенко О., Кравцова Т. Впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2026. № 14(1). С. 54-63.

47. Ковтун О., Волошко А. Стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні: теоретичні підходи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2026. № 15. С. 53-60.

48. Gorgievski M.J., Bakker A.B., Petrou P., & Gawke J., C.L. Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. *International Public Management Journal*. 2023. № 26(6). № 852-873.

49. Zhang Y. Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1073370/full> (дата звернення: 15.05.2026 р.)

50. Холод Г. Специфіка мотивації державних службовців в Україні й рекомендації щодо підвищення їхньої мотивації. *Social Communications: Theory and Practice*. 2024. № 16(2). С. 187-201.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ щодо ефективності мотиваційних підходів у забезпеченні професійного розвитку персоналу КУ «ІФМЦ «РУХ»

Шановний(а) респонденте!

Дане опитування проводиться з метою оцінки ефективності мотиваційних підходів та можливостей професійного розвитку персоналу в установі. Відповіді є анонімними та будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Блок 1. Загальна оцінка мотиваційної системи

Наскільки Ви загалом задоволені чинною системою мотивації в установі?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Скоріше задоволений(а)
- ☐ Частково задоволений(а)
- ☐ Скоріше не задоволений(а)
- ☐ Не задоволений(а)

Які фактори найбільше мотивують Вас у роботі? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Сприятливий колектив і атмосфера
- ☐ Участь у проєктах і ініціативах
- ☐ Визнання результатів роботи
- ☐ Матеріальне стимулювання
- ☐ Можливості професійного розвитку
- ☐ Інше _____

Блок 2. Професійний розвиток

Чи маєте Ви достатні можливості для професійного розвитку в установі?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Чи берете Ви участь у тренінгах, семінарах, навчальних заходах?

- ☐ Регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Не беру участі

Чи сприяє виконувана Вами робота розвитку професійних компетентностей?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Блок 3. Оцінка мотиваційних підходів

Які мотиваційні інструменти найбільш ефективні у Вашій роботі? (можна кілька варіантів)

- ☐ Делегування повноважень
- ☐ Участь у проєктній діяльності
- ☐ Наставництво та підтримка колег
- ☐ Публічне визнання результатів
- ☐ Гнучкий графік роботи
- ☐ Інше _____

Чи відчуваєте Ви визнання своїх професійних досягнень?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ні

Блок 4. Організаційні аспекти

Чи є у Вас чітке розуміння власних перспектив професійного розвитку в установі?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Чи хотіли б Ви мати індивідуальний план професійного розвитку?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

Чи достатньо, на Вашу думку, уваги приділяється мотивації персоналу в установі?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Блок 5. Відкриті питання

Що, на Вашу думку, слід покращити в системі мотивації персоналу?

Ваші пропозиції щодо підвищення ефективності професійного розвитку персоналу:
