

М. З. Масик-Бєсова,
к. держ. упр., учений секретар,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6935-6695>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.271

ПІДТРИМКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЗАПОРУКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ

М. Masyk-Biesova,
PhD in Public Administration, Academic Secretary,
V. I. Vernadsky Taurida national university

SUPPORT FOR CIVIL SERVANTS AS A GUARANTEE OF INSTITUTIONAL STABILITY IN UKRAINE

Ефективність державного управління та високий рівень інституційної стійкості в сучасних умовах вважається важливою передумовою для стабільного розвитку держави. Варто зазначити, що на інституційну стійкість державного управління передусім впливає кадровий потенціал. Тому забезпечення адекватної підтримки державних службовців дає можливість підвищити продуктивність та ефективність їх діяльності, що в результаті виступає запорукою інституційної стійкості державного управління. На сьогоднішній день виняткової актуальності набуває проблематика, пов'язана із розробкою ефективних механізмів в системі управління персоналом в сфері державного управління. Крім цього, науковці також зосереджуються на питаннях добору кадрів, системі їх навчання та підвищення кваліфікаційного рівня, однак без належної підтримки та мотивації це не забезпечить бажаного ефекту. Державний службовець може володіти необхідними професійними знаннями та навичками, проте без належної підтримки та мотивації не користуватися ними в практичній діяльності. Через це в сучасних умовах необхідно детально розглянути роль підтримки державних службовців у забезпеченні інституційної стійкості державного управління, адже тільки вмотивовані державні службовці можуть забезпечити ефективну державну службу в Україні.

The effectiveness of public administration and a high level of institutional stability in modern conditions are considered an important prerequisite for the stable development of the state. It is worth noting that the institutional stability of public administration is primarily influenced by human resources. Therefore, ensuring adequate support for civil servants makes it possible to increase the productivity and efficiency of their activities, which ultimately serves as a guarantee of the institutional stability of public administration. Today, the issue of developing effective mechanisms in the personnel management system in the field of public administration is becoming extremely relevant. In addition, scientists also focus on the issues of personnel selection, the system of their training and improving the qualification level, however, without proper support and motivation, this will not provide the desired effect. A civil servant may have the necessary professional knowledge and skills, but without proper support and motivation, he may not use them in practical activities. Because of this, in modern conditions, it is necessary to consider in detail the role of supporting civil servants in ensuring the institutional stability of public administration, because only motivated civil servants can ensure effective public service in Ukraine.

Thus, supporting civil servants plays an important role in ensuring institutional stability. In modern conditions, the state must make a lot of efforts to create an effective mechanism and a set of measures designed to strengthen the support of civil servants. Thus, a person must realize that the state cares about him, that he carries out socially useful activities, due to which satisfaction with his work will increase. In turn, this will allow the state to increase the quality of the implementation of duties by civil servants, which will strengthen the authority of the civil service and institutional stability, which is vital today.

Thus, taking into account all of the above, we can conclude that in order to build a powerful state, an effective model of public administration and ensure an appropriate level of institutional stability, it is necessary to create an effective civil service mechanism and attract highly motivated professionals. The key objectives of support are: improving professional competence (increasing the level of knowledge and skills of employees to effectively perform their duties), ensuring ethical behavior (forming a culture of serving the people and providing quality services to citizens), and protecting rights and dignity (creating conditions to protect employees from illegal actions and unjustified pressure).

Ключові слова: державне управління, державна служба, державні службовці, інституційна стійкість, підтримка.

Key words: public administration, civil service, civil servants, institutional stability, support.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На даний час законодавчим рівнем визначено головний інструментарій та форми підтримки державних службовців, проте існуюча державна служба в нашій державі не здатна забезпечити якісну реалізацію державними службовцями власних обов'язків. Це пов'язано переважно з високими показниками плинності кадрів, недостатніми соціальними гарантіями, поганим матеріальним забезпеченням, неповним задоволенням визначальних потреб працівників, що, своєю чергою, веде до зниження ефективності державного управління та негативним чином позначається на репутації самої державної служби. Підтримка працівників виступає на даний час запорукою інституційної стійкості та однією з головних функцією державного управління, що дозволяє ефективніше функціонувати кожній посадовій особі, а відтак і кожній державній інституції. Це впливає з того, що поведінка будь-якого працівника залежить від певних мотивів, зокрема внутрішніх цінностей, інтересів тощо. Тому дослідження мотивації та різноманітної підтримки дає можливість усвідомити, що стимулює людей до роботи та фактори, які обумовлюють їхній вибір способу дії. Використання таких механізмів слід вважати своєрідним стимулом в про-

цесі досягнення ефективних результатів діяльності працівників. Через це мотивація та підтримка відіграють важливу роль для забезпечення ефективного використання людських ресурсів в системі державного управління, в результаті чого можна забезпечити високий рівень інституційної стійкості державного управління.

В той же час, мотивація та підтримка державних службовців без використання новітніх інструментів матеріального та нематеріального заохочення не може досягти максимальної ефективності. На даний час для успішного управління державними службовцями у ході їх трудової діяльності важливо розуміти, що змушує людину працювати. Тому, брак мотивації та належної підтримки державних службовців є обмежуючим чинником, що унеможлиблює реалізацію державними установами своїх потенційних можливостей та знижує інституційну стійкість державного управління. З метою спонукання людей якісно виконувати свою роботу, необхідно опанувати їхні потреби, а потрібно зосередитися на розробці механізмів мотивації та підтримки, які будуть заохочувати людину до ефективної діяльності в інтересах установи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як І. Кобзев, В. Ковальов, В. Косенко, Н. Лаврук, О. Лав-

рук, О. Литвинчук, О. Мельников, О. Тестоедов, К. Шаповалова та інші. Водночас, попри значні напрацювання даної проблематики різними науковцями, окремі аспекти мотивації та підтримки державних службовців в контексті забезпечення інституційної стійкості державного управління потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття підтримки державних службовців як запоруки інституційної стійкості в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна, демонструючи свої євроінтеграційні наміри, визнає найважливіші європейські цінності, зокрема дотримання закону та порядку, рівноправність, народовладдя, гуманність, соціальна справедливість, добropорядність та забезпечення прав і свобод тощо. Тому існує потреба у ґрунтовному дослідженні підтримки державних службовців та використання різноманітних мотиваційних інструментів. Правильна підтримка державних службовців сприяє підвищенню ефективності діяльності, збільшенню рівня корпоративної культури, розвитку креативного мислення працівників, а також дозволяє покращенню конкурентних позицій та забезпечити високий рівень інституційної стійкості державного управління. При цьому необхідно не тільки виявляти значний інтерес державних службовців, але й створювати відповідні передумови для прагнення досягти певної мети. Механізм підтримки у сфері державної служби має гармонійно єднати матеріальні та нематеріальні важелі впливу на професіоналізм працівника, дозволяти створити внутрішньо скоординовані організаційно-психологічні інструменти розвитку людського потенціалу та впроваджувати даний механізм на високому рівні.

Погоджуємося з думкою науковців, що "служба в державному секторі сьогодні — це не просто робота, а виклик, що формує нову генерацію стійких, рішучих та відповідальних лідерів. Сучасні виклики, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, вимагають оновлення системи мотивації державних службовців. Застарілі механізми стимулювання не відповідають потребам часу та не забезпечують належного рівня продуктивності. Для утримання кадрів, підвищення ефективності роботи та зміцнення довіри до державної служби потрібно впроваджувати сучасні мотиваційні моделі" [1].

Для того, щоб співробітники працювали ефективно, використовуючи отримані знання, необхідно створити відповідну систему мотивації, яка б базувалась на "справедливій" винагороді праці, яка, у свою чергу, пов'язана з питанням оцінки роботи кожного окремого співробітника або, як це часто називають, оцінкою робочого місця. Проблема "справедливої" винагороди праці державних службовців останнім часом стає все більш актуальною проблемою багатьох західних країн. Але, дана проблема в найближчі роки стане також вельми актуальною і для України через процеси реформування української державної служби. Тому оцінка діяль-

ності кожного державного службовця повинна містити набір декількох чинників, серед яких на особливу увагу заслуговують, такі як, незалежне мислення, винахідливість, здатність до стратегічного планування, об'єднання роботи інших, комунікабельність. "Правильна" система оцінки робочого місця є дуже важливою для того, щоб співробітники мали мотивацію до навчання, до отримання нових знань і навичок або вдосконалення існуючих, адже це впливатиме на їхню службову кар'єру та заробітну плату [2, с. 599—600].

Державні службовці наділені важливим значенням у забезпеченні інституційної стійкості, виконанні державної політики та забезпечення життєдіяльності суспільства, проте незлагоджена підтримка їх діяльності негативним чином позначається на їх мотивації, що, в свою чергу, зменшує їх продуктивність та якість реалізації посадових обов'язків. Водночас брак механізмів реалізації підтримки державних службовців призводить до небезпеки, пов'язаною із "соціальною вразливістю, а також підриває принципи соціальної справедливості та державної відповідальності. Забезпечення підтримки державних службовців є необхідною умовою для створення конкурентоспроможної, професійної та відповідальної державної служби, яка здатна ефективно реагувати на виклики сучасності. Правовий механізм підтримки державних службовців повинен відповідати принципам правової визначеності, справедливості та рівності, однак наразі спостерігаються численні розбіжності у застосуванні відповідних норм, що призводить до порушення прав державних службовців" [3, с. 34]. Все це може довготривало негативно впливати не тільки на окремих державних службовців, але й на суспільство загалом, адже ефективність державного управління та його інституційна стійкість прямо залежить від задоволеності державних службовців своєю роботою.

Головною метою підтримки державних службовців є створення таких умов праці та стимулів, що дозволяють їм самостійно виявляти готовність працювати з метою досягнення поставлених цілей. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити ефективність роботи працівників. Мотивація та підтримка завжди є тісно взаємопов'язаними з активним спонуканням до дії, що дозволяє сформувати відповідні мотиви поведінки державних службовців з метою досягнення не тільки власних цілей, а й цілей самої державної інституції. За допомогою забезпечення належної підтримки можна:

- покращити морально-психологічний стан державних службовців;
- популяризувати результати найкращих державних службовців;
- демонструвати позитивне відношення керівництва до найвищих показників ефективності діяльності державних службовців;
- застосувати різні форми визнання державних службовців;
- залучати найкращих фахівців.

Матеріальна підтримка державних службовців є "однією з найважливіших форм мотивації працівників і передбачає процес формування матеріальних стимулів праці, а також їх використання. Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці,

власної кваліфікації та можливості збільшити свій дохід. До матеріальної підтримки державних службовців належать: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії у зв'язку з ювілеєм служби, народженням дитини, значними досягненнями в роботі, різними святами — державними і релігійними. Також матеріальною підтримкою державних службовців є й інші грошові виплати, наприклад, гонорари. Також не менш важливою є нематеріальна підтримка, до якої належать: навчання, різноманітні корпоративні святкування, подарунки, відкритість та позитивне ставлення керівництва до підлеглих працівників, ведення діалогу керівництва з підлеглими та повний соціальний пакет. Корисною та ефективною буде компенсація коштів співробітникам за відвідування тренінгів особистісного росту та різноманітних семінарів. Не менш важливою є мотивація у вигляді проведення різноманітних корпоративних святкувань, завдяки яким трудовий колектив зближується, стає більш дружнім та згуртованим. Під час таких святкувань у неформальних умовах легше налагодити взаємозв'язок, тому присутність керівництва також є обов'язковою" [4, с. 63].

Підтримка державних службовців є запорукою стійкості, оскільки:

- державні службовці — це висококваліфіковані фахівці, який володіють необхідними знаннями та вміннями для виконання своїх посадових обов'язків. Це забезпечує якість прийняття рішень та виконання завдань;

- державні службовці виконують свої функції незалежно від політичних змін, що гарантує безперервність роботи державних органів та захищає їх від політичного впливу;

- через системний підхід до професійного розвитку та навчання, державні службовці накопичують досвід та знання, які є критично важливими для підтримки стабільної роботи державного управління;

- державні службовці зобов'язані діяти відповідно до принципів законності, професіоналізму та доброчесності, що зміцнює довіру до державних органів та сприяє їх стійкості.

- належний рівень підготовки та мотивації державних службовців дозволяє їм ефективно реалізовувати державну політику та надавати послуги населенню, що є основою стійкості державного апарату.

Крім цього, варто зазначити, що в сфері державної служби є чимало проблем та викликів, зокрема:

1. Низький рівень заробітної плати та невідповідність системи заохочень (утримання рівня заробітної плати, що не покриває фактичні потреби погіршує дисципліну та демотивує державних службовців, що, в свою чергу, спонукає їх до пошуку можливостей додаткових здебільшого нелегальних доходів).

2. Втрата моральних принципів та духовних цінностей внаслідок корупційних процесів (спостереження отримання колегами кар'єрних переваг шляхом підкупу або корупційних схем підриває довіру до державної служби).

3. Перевищення службових повноважень (при відсутності відповідних контрольних механізмів передачі повноважень відбувається особистісне збагачення окремих посадовців замість лобіювання суспільних інтересів).

Покажемо, що "досить яскраво себе починає проявляти буферна функція доброчесності. Внутрішня інтерналізація етичних цінностей здатна пом'якшувати демотивуючий ефект корупції, дозволяючи службовцям виконувати обов'язки сумлінно навіть в несприятливому середовищі. Проте тривала дія негативних чинників — низька оплата, політичний тиск, надмірна бюрократія — рано чи пізно призводить до вигорання та відтоку доброчесних кадрів. Дослідження Transparency International Ukraine засвідчили, що "відчуття безкарності є провідним психологічним стимулом до корупційних дій, а низька самооцінка і прагнення швидкого збагачення посилюють готовність діяти неетично" [5]. Позитивний вплив доброчесності на мотивацію публічних службовців, як правило може проявлятися під час участі службовців у розробці та впровадженні кодексів етики публічної служби сприяє підвищенню їхньої обізнаності з нормами поведінки та формуванню емоційної прихильності до цих норм, що, в свою чергу, зміцнює внутрішню мотивацію. Психологічні дослідження також підкреслюють, що відчуття безкарності й низька самооцінка стимулюють корупційну поведінку, що демотивує порядних працівників і призводить до втрати кадрів. Тому для стійкого підвищення доброчесності й мотивації в українському публічному секторі необхідно поєднати індивідуальні заходи (етичне навчання, розвиток *moral exemplar*) з реформами організаційної культури та прозорими механізмами кадрового відбору, оцінювання і винагородження" [6, с. 44].

Отже, на основі вище наведено можна виокремити певні проблемні аспекти в сфері підтримки державних службовців, а саме:

1. Брак фінансування. Так, зарплати державних службовців неодноразово суперечать соціально-економічному стандарту, що негативно впливає на мотивацію їх працювати на державній службі.

2. Бюрократичні перешкоди, пов'язані із перебільшеною регламентацією та складними процедурами, що знижують рівень оперативності та викликають розчарування між державними службовцями.

3. Політичний вплив. Так, кар'єрний ріс та призначення на головні посади неодноразово залежать не від кваліфікації, а від політичних зв'язків, що негативно впливає на довіру та мотивацію державних службовців.

4. Безперспективність. Так, обмежений професійний розвиток демотивує молодих та амбітних працівників.

5. Недостатня відкритість та непослідовна оцінка. Неоднозначні критерії оцінки діяльності та відсутність залежності між результатами роботи та підтримкою зміцнюють недовіру до системи.

На нашу думку, вище наведені виклики потребують системних дій: поєднання особистої доброчесності зі змінами в організаційній культурі та відкритими механізмами контролю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що для побудови могутньої дер-

жави, ефективної моделі державного управління та забезпечення належного рівня інституційної стійкості необхідно створити дієвий механізм державної служби та залучати до високо мотивованих професіоналів. Так, підтримка державних службовців охоплює професійний розвиток (системна організація безперервного навчання та цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання), юридичний захист (надання правової допомоги у разі звинувачень у корупції, оскарження рішень керівництва чи дисциплінарних проваджень, а також захист у судах та антикорупційних органах), забезпечення гідних умов праці, а також захист прав у разі незаконних рішень керівництва або дисциплінарних проваджень (оскарження результатів атестації, захист від необґрунтованих обмежень доступу до інформації та допомога у випадках конфлікту інтересів). Це включає безперервне навчання, юридичну допомогу у спірних ситуаціях, захист від корупційних звинувачень, а також можливості для кар'єрного зростання та заохочень. Ключовими цілями підтримки є: підвищення професійної компетентності (підвищення рівня знань та навичок службовців для ефективного виконання посадових обов'язків), забезпечення доброчесної поведінки (формування культури служіння народу та надання якісних послуг громадянам) та захист прав та гідності (створення умов для захисту службовців від незаконних дій та необґрунтованого тиску).

Література:

1. Лаврук О., Лаврук Н. Мотивація державних службовців в умовах трансформацій ринку праці України: стимули та виклики. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.1_2025_1.pdf#page=419.
2. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Косенко В.В. Запровадження нової системи оцінювання професійної діяльності державних службовців. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 594—611. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42>.
3. Шаповалова К.Г. Класифікація гарантій соціального захисту державних службовців. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2024. Випуск 86. С. 62—68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.9>.
4. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1 (95). С. 62—65. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/jen-2021-1(95)-62-65).
5. Transparency International Ukraine. Psychological drivers of corruption in Ukraine: national survey report. Київ: Transparency International Ukraine, 2022. 56 с. URL: <https://ti-ukraine.org/psychological-drivers-2022>.
6. Ковальов В.Г., Тестоедов О.А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2025. № 4. С. 41—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08>.

References:

1. Lavruk, O. and Lavruk, N. (2025). "Motivation of civil servants in the context of transformations of the Ukrainian labor market: incentives and challenges", available at: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.1_2025_1.pdf#page=419 (Accessed 28 September 2025).
 2. Kobzev I.V., Melnykov O.F. and Kosenko V.V. (2025). "Introduction of a new system for assessing the professional activity of civil servants", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1 (37), pp. 594—611. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42>.
 3. Shapovalova, K.H. (2024). "Classification of social protection guarantees for civil servants", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, vol. 86, pp. 62—68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.9>.
 4. Lytvynchuk, O.V. (2021). "The influence of motivational factors on the performance of civil servants", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (95), pp. 62—65. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/jen-2021-1(95)-62-65).
 5. The official site of Transparency International Ukraine (2022), "Psychological drivers of corruption in Ukraine", available at: <https://ti-ukraine.org/psychological-drivers-2022> (Accessed 28 September 2025).
 6. Kovalov, V.H. and Tiestiedov, O.A. (2025). "Integration of the concept of integrity into the system of motivation of civil servants: theoretical and practical aspects", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, vol. 4, pp. 41—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08>.
- Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663