

ефективності, прозорості, доступності сервісу для громадян і бізнесу. Професор І. Сурай, за результатами дослідження семантики поняття «цифрова трансформація публічного управління» зробив висновок, що: по-перше, це поняття означає трансформацію публічного управління як системи (а не окремих елементів чи процесів), яка відбулася у результаті процесів цифровізації та проявляється у парадигмальних змінах всієї системи публічного управління; по-друге, трансформація публічного управління представляє собою зміну моделі управління (тобто радикальні, парадигмальні зміни), що проявляється у зміні візії досягнення цілей (а іноді й цілей), цінностей, підходів, механізмів, інструментів, суб'єкт-об'єктних відносин тощо, внаслідок чого система публічного управління набуває нової якості; по третє, сьогодні важливим є широке застосування новітніх інноваційних механізмів, зокрема цифрових, що має пришвидшити й забезпечити демократичний розвиток публічного управління в Україні [1].

Література:

1. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828> (дата звернення: 15. 05.2025).
2. Шмагун А. В. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 36 (75) № 4 2025. С. 90–97. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/16>
3. [Leonidas Anthopoulos](#), [Kleanthis Sirakoulis](#), Christopher G. Reddick. Conceptualizing Smart Government: Interrelations and Reciprocities with Smart City. *Digital Government: Research and Practice*. Vol. 2, Issue: 4, Article No 33. DOI: 10.1145/3465061

Орлова А.А.

к.е.н., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
М. Кropyвницький, Україна

СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективне функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від рівня професіоналізму, мотивації та залученості державних службовців. В умовах трансформаційних процесів, які переживає Україна, питання підвищення ефективності державної служби безпосередньо пов'язане зі створенням дієвих мотиваційних механізмів, що спонукають працівників до саморозвитку, підвищення кваліфікації та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків. Розуміння потреб, цінностей і мотивів державного службовця є необхідною умовою формування ефективної системи стимулювання, орієнтованої не лише на матеріальні, а й на нематеріальні чинники впливу.

Стимулювання професійного розвитку державних службовців виступає важливою складовою ефективного публічного управління, адже воно сприяє зростанню якості управлінських рішень, формуванню високої культури державної служби та зміцненню авторитету державних інституцій. Забезпечення гідного рівня оплати праці, належних умов роботи, можливостей кар'єрного зростання, навчання і суспільного визнання результатів діяльності створює підґрунтя для професійної самореалізації службовців. У результаті формується відповідальне ставлення до публічної служби, зменшується ризик корупційних проявів і підвищується ефективність державного управління в цілому.

Система стимулювання державних службовців покликана забезпечити баланс між інтересами держави та потребами працівників, створюючи умови для підвищення ефективності управлінських процесів. Вона включає сукупність організаційно-економічних,

правових і соціально-психологічних заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки та розвиток професійного потенціалу кадрів публічної служби. В умовах модернізації державного управління стимулювання набуває нового змісту — воно орієнтується не лише на винагороду за результат, а й на формування довгострокової мотивації до саморозвитку, підвищення компетентностей та лояльності до державної служби.

Професійний розвиток державних службовців передбачає безперервне навчання, удосконалення знань, навичок і вмінь, необхідних для виконання службових обов'язків в умовах динамічних змін. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [2], підвищення кваліфікації є обов'язковим елементом професійної діяльності службовця, а створення умов для його здійснення — обов'язком держави. З метою підвищення ефективності цього процесу важливо поєднувати навчальні програми з дієвими системами мотивації, що враховують індивідуальні результати, рівень відповідальності та професійні досягнення працівника.

Стимулювання професійного розвитку передбачає як **матеріальні**, так і **нематеріальні** форми заохочення. До матеріальних належать гідна заробітна плата, преміювання, надбавки за високі досягнення чи складність виконуваних завдань, соціальні гарантії. Нематеріальні стимули охоплюють кар'єрне зростання, визнання заслуг, створення сприятливих умов для творчої діяльності, моральне заохочення, підвищення кваліфікації та участь у програмах професійного навчання. Поєднання цих стимулів формує у державних службовців відчуття значущості своєї діяльності, сприяє зростанню професійної самоповаги та відповідальності за прийняті рішення [1, с 190].

Ефективна система стимулювання має базуватися на принципах прозорості, об'єктивності оцінювання результатів праці та справедливого розподілу винагород. Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційної політики у сфері публічного управління є впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності діяльності (KPI), електронних систем управління персоналом та HR-аналітики. Вони дають змогу персоналізувати підхід до мотивації, пов'язати результати праці з професійним зростанням і реальними можливостями кар'єрного просування.

Таким чином, стимулювання професійного розвитку державних службовців виступає стратегічним чинником підвищення ефективності публічного управління. Воно забезпечує якісне оновлення кадрового потенціалу, формує конкурентоспроможну та стійку систему державної служби, здатну відповідати на сучасні виклики суспільного розвитку.

Для підвищення ефективності публічного управління важливо забезпечити комплексну систему стимулів, спрямованих як на матеріальне заохочення, так і на розвиток професійних компетентностей державних службовців (табл. 1).

Таблиця 1 - Види стимулювання державних службовців

| Тип стимулювання | Форми та приклади | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Матеріальне | - посадовий оклад - надбавки (за ранг, вислугу, інтенсивність) - премії, одноразові заохочення - соціальні виплати (відпустки, допомоги) | Забезпечення матеріальної стабільності, підвищення продуктивності праці |
| Нематеріальне | - кар'єрне зростання - підвищення кваліфікації - нагороди, відзнаки - комфортні умови праці - участь у прийнятті рішень | Підвищення мотивації, відчуття значущості, формування лояльності |
| Соціально-правове (інституційне) | - гарантії зайнятості - державне пенсійне забезпечення - моральне заохочення (почесні звання, грамоти) - стабільність служби | Забезпечення соціальної захищеності, формування престижу державної служби |

Джерело: складено автором на основі [1, с. 191; 3].

Таким чином, поєднання матеріальних, нематеріальних, соціально-правових і морально-психологічних стимулів створює комплексну мотиваційну систему, що підвищує зацікавленість службовців у якісному виконанні обов'язків та сприяє їх самореалізації. Впровадження сучасних інструментів мотивації, заснованих на оцінюванні ефективності, професійному зростанні та визнанні заслуг, є необхідною умовою побудови результативної, відкритої й орієнтованої на розвиток публічної служби в Україні.

Література:

1. Kholod H. Specifics of motivation for civil servants in Ukraine and recommendations for increasing their motivation. *Social Communications: Theory and Practice*. 2024. Vol. 16, No 2. P. 187–201. URL: <https://share.google/ORj89OKQ7RvWBffSp> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (із змінами і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 126–135.

Пилипенко Д.А.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестала бути лише допоміжним елементом бізнес-стратегії, перетворившись на ключовий компонент сучасного корпоративного управління. Одним із визначальних чинників її ефективного функціонування виступають публічні комунікації, що забезпечують системний обмін інформацією, відкритий діалог із зацікавленими сторонами та прозоре звітування про соціальні й екологічні ініціативи компанії. Саме завдяки ефективним комунікаціям організація формує довіру суспільства, легітимізує свою діяльність і закріплює позитивну репутацію у сфері сталого розвитку [1; 2].

Зростання суспільної уваги до етичних стандартів бізнесу, підвищення вимог до прозорості діяльності компаній та активізація ролі зацікавлених сторін (стейкхолдерів) зумовлюють необхідність не лише реалізації соціально відповідальних ініціатив, а й їх якісного комунікування. Недостатня або недостовірна комунікація призводить до втрати довіри громадськості та створює репутаційні ризики. Натомість відкритий, достовірний і діалогічний стиль публічних комунікацій сприяє формуванню позитивного іміджу організації та розбудові стійких партнерських відносин [3; 7]. Таким чином, ефективні комунікації є не лише інструментом поширення інформації, а й важливим елементом управління корпоративною репутацією. На рисунку 1 представлено комплексний взаємозв'язок комунікаційних процесів у системі корпоративної соціальної відповідальності.

Публічні комунікації виконують функцію легітимації корпоративної соціальної відповідальності, адже саме через інформаційні повідомлення, прес-релізи, соціальні кампанії та корпоративні звіти компанії формують сприйняття своєї діяльності суспільством. Дослідження свідчать, що фахівці з PR і корпоративних комунікацій часто виступають ініціаторами або фасилітаторами КСВ-програм, розробляючи стратегії комунікації та забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок між організацією та стейкхолдерами [4; 11].

Вагомим аспектом розвитку КСВ є дотримання принципів прозорості та підзвітності, закріплених у міжнародних стандартах. Зокрема, стандарт ISO 26000 визначає соціальну відповідальність як «відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на