

події та приймати обґрунтовані рішення, а також створювати бази знань і управлінські моделі в корпоративному секторі. При цьому важливо враховувати етичні та соціальні аспекти.

Список використаних джерел:

1. Черненко Н.І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 76-83.
2. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. Національний університет «Чернігівська політехніка». 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
3. Голей Ю.М., Дрік І.А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. Challenges and Issues of Modern Science. 2023. Т. 1. С. 382-386.
4. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
5. Зубар І. В. Проблема лендлордизації в площині сталого розвитку АПК України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 185-197.

УДК 352/354.075:331.101.3]:355.48

Довгань Вероніка

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: **Лазор Оксана Дмитрівна**, професор, доктор наук з
державного управління, професор кафедри публічного управління та
менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені
Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: публічна служба, мотивація, війна, гейміфікація, освіта, соціальний пакет.

Актуальність теми визначається потребою у формуванні ефективної моделі мотивації публічних службовців, здатної забезпечити їхню професійну стійкість, лояльність і високу результативність у кризових умовах війни та післявоєнного відновлення держави.

Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо вдосконалення інструментів мотивації публічних службовців на основі аналізу особливостей функціонування системи публічної служби України в умовах воєнного стану, що загалом сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, психологічній стійкості персоналу та зміцненню довіри до органів влади.

Виклад основного матеріалу. Четвертий рік повномасштабної війни Росії проти України вносить свої корективи в усі сфери функціонування держави. Органи управління зазнають значних модифікацій щодо структури роботи кожного з них, а також відбуваються зміни в законодавстві, які спричинені особливостями війни, що в свою чергу відображаються на специфіці управління публічними установами, інститутами та організаціям.

Дуже важливо в умовах війни щоб система публічної служби функціонувала безперервно та злагоджено, оскільки вона дозволяє надати життєво необхідні послуги громадянам та забезпечує обороноздатність

держави. Ці функції здійснюються завдяки злагодженій роботі органів місцевого самоврядування, державної влади та інших суб'єктів публічного сектору. Більшість публічних інституцій, змінивши підходи до управління, пріоритети діяльності та методи взаємодії з громадянами, зазнали суттєвих трансформацій. Постійні зміни та підвищений рівень небезпеки вимагають від публічних службовців готовності працювати в нестандартних умовах, розвивати нові управлінські підходи. Це зумовлює створення нових вимог до системи мотивації публічних службовців, зокрема і до фінансових інструментів стимулювання, що відіграють основну роль в якості виконання професійних обов'язків та у забезпеченні стабільності служби в умовах воєнного стану.

Публічна служба, як важливий суб'єкт реалізації публічного управління, під впливом нових соціально-економічних реалій зазнає великих змін, де кожна зміна структури і принципів управління публічного сектору зумовлює трансформацію механізмів мотивації працівників, які реалізують стратегічні цілі країни, підтримують цілісність державного механізму в критичний період та забезпечують ефективне функціонування органів влади. Важливо усвідомлювати, що саме завдяки публічним службовцям продовжує функціонувати інститут публічної служби за сучасних умов.

На ефективну діяльність публічних службовців впливають такі чинники, як умови праці, міра відповідальності, політика керівництва, схвалення результатів роботи, заробітна плата тощо [2]. Фінансова мотивація працівників в цей період має забезпечувати їхню професійну стійкість та залученість, оскільки стабільне матеріальне стимулювання дозволяє публічним службовцям бути більш зосередженими на якісному виконанні посадових обов'язків, залишаючись при цьому відданими як державі, так і суспільству. На цей час заробітна плата на посадах публічної служби є недостатньо конкурентною, мінімальні соціальні гарантії стали демотивуючим чинником, що вимагає комплексного стратегічного підходу та ґрунтовної виваженої зміни моделі оплати праці з огляду на кращі міжнародні практики та вітчизняний досвід, підвищення рівня її прозорості, передбачуваності та справедливості [1].

Мотивацією праці називають сукупність матеріальних, психологічних та соціальних аспектів, які формують бажання публічних службовців брати участь у трудовій діяльності та прагнути до підвищення її ефективності [3]. Мотивація в сучасному управлінні набуває значення не тільки як інструмент впливу на продуктивність праці публічних службовців, але й як основа формування ефективної організаційної культури. Вона підтримує емоційне здоров'я службовців, сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, розвиває командну взаємодію.

Керівництву варто проявляти емпатію. Публічні службовці не повинні забувати, що всі працівники знаходяться в різних життєвих обставинах. Вони стикаються з величезною невизначеністю та відчують весь спектр емоцій від страху, тривоги, смутку та розчарування до патріотизму. Тому не варто ігнорувати ці емоції, потрібно вибудовувати комунікацію, враховуючи потреби в підтримці працівників. Варто надавати психологічну підтримку завдяки впровадженню програм емоційного вигорання, залучення кризових психологів та проведення різних тренінгів. Так як війна вносить в життя людей свої корективи, у працівників часто виникає стрес, тому службовці, які відчуватимуть, що про них піклуються не тільки як про працівників, а як про особистостей, з більшою готовністю залишаться в системі публічної служби та демонструватимуть вищу лояльність до неї.

Наступна рекомендація полягає у підтримці відкритого управління. В умовах воєнного стану має працювати справжнє лідерство. Коли керівники на своєму рівні відкрито та проактивно діляться інформацією із своїми працівниками, пропонують чіткий план діяльності та визначають пріоритетні завдання для структурного підрозділу та органу публічної влади загалом – усі мають розуміти свою залученість до великої справи. У кризовий період прозоре керівництво – це стиль управління, який ґрунтується на повазі, чесності, відповідальності. Коли працівники знають не тільки що саме потрібно робити, але й навіщо, у них формується глибше розуміння мети, а з нею і зростає рівень мотивації. У такій системі керівник виконує не лише адміністративну, а й

моральну роль і є джерелом підтримки та впевненості. Комунікація «згори донизу» має супроводжуватись зворотнім зв'язком, оскільки надання публічним службовцям висловлювати свої пропозиції сприяє формуванню партнерських відносин в колективі, де кожен відчуватиме себе почутим.

Одним із сучасних інструментів в публічному управлінні є один підхід, який запозичений зі сфери цифрових технологій, і це – гейміфікація (впровадження ігрових елементів у неігрові процеси задля підвищення залученості, продуктивності та мотивації). Якщо говорити про публічну службу, то в умовах воєнного стану гейміфікація може допомогти підтримати командний дух, зберегти мотивацію, сформувати здорову конкуренцію тощо.

На практиці можна застосувати декілька інструментів гейміфікації:

1. Створити внутрішні рейтинги за результатами роботи окремих публічних службовців, які дозволять бачити прогрес від своєї роботи. Якщо такі рейтинги будуть об'єктивними і прозорими, вони стануть дієвим мотиваційним інструментом;

2. Запровадити відзначення «службовця року», оскільки практика вшанування найефективніших працівників у форматі відзначення року підвищить самооцінку та сформує позитивний приклад для колег.

Перевагами гейміфікації є: зміцнення командної взаємодії, стимулювання емоційного інтересу, зниження рівня стресу, підтримка внутрішньої мотивації, формування культурного визнання. В умовах повномасштабної війни, гейміфікація – це не розвага, а ефективний адаптаційний інструмент, який допомагає зберегти працездатність персоналу за обмежених ресурсів.

Публічні службовці, які перебувають в зонах активних бойових дій, були на тимчасово окупованих територіях або евакуйовані до безпечніших регіонів часто не можуть фізично бути на робочому місці, або доступ до службових ресурсів є вкрай обмеженим. За рекомендацією НАДС [4] варто гарантувати збереження заробітної плати публічним службовцям, навіть, якщо вони не можуть тимчасового виконувати повний обсяг своєї роботи. Такий підхід стабілізує соціальне середовище працівників, які втратили житло чи були

змушені переїхати разом з родиною, запобігає відтоку кваліфікованих працівників з публічної служби, дозволяє сформувати довіру до держави як до роботодавця, що виконує свої зобов'язання навіть у критичний період та підтримує почуття належності до системи, що особливо важливо для психологічної стійкості публічних службовців.

Для тих службовців, що навчаються, або ж проходять підвищення кваліфікації рекомендується запровадити стипендії, компенсації витрат та оплату участі в різних онлайн тренінгах. В умовах війни особливо цінується гнучкість формату, коли класичні форми навчання не завжди доступні. Фінансування такої рекомендації може здійснюватися не тільки з державного бюджету через програми Міністерства освіти і науки України, Національного агентства України з питань державної служби тощо, але й за рахунок міжнародної технічної допомоги. Публічні службовці можуть отримувати можливість безкоштовно навчатись за підтримки Програми розвитку ООН (UNDP), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) тощо.

Така форма підтримки дозволить не тільки знизити фінансовий бар'єр оцінки, але й виконати важливу мотиваційну функцію, оскільки стимул буде залишатись у системі публічної служби, так як набуті знання можуть бути засвоєні безпосередньо в професійній діяльності, відкриваючи нові можливості для кар'єрного розвитку.

Ця рекомендація полягає в тому, щоб запровадити розширений соціальний пакет для публічних службовців, який мотивуватиме, підтримуватиме працівників, які кожний день виконують роботу в умовах підвищеного ризику. До основних елементів соціальних пакетів, які можна рекомендувати, належать:

- оплата шкіл та садочків для дітей дозволить публічним службовцям, які мають дітей, швидше адаптуватись в нових умовах проживання та роботи без втрати сімейної стабільності;

– транспортні витрати, які пов’язані з переїздами між службовими об’єктами, евакуацією, службовими переміщеннями в умовах надзвичайних ситуацій.

Загалом, ці заходи мають подвійну роль. По-перше, вони формують довгострокову лояльність до роботодавця, так як публічні органи влади демонструватимуть, що цінують своїх працівників не тільки за виконану роботу, але й за особистісні навички. По-друге, запропоновані інструменти вирішують конкретні соціально-побутові проблеми публічних службовців, знижуючи при цьому їх щоденний рівень тривожності та стресу. Також можна зазначити, що різні соціальні пакети, сформовані за участю міжнародних партнерів, дозволяють поширювати практику навіть на ті установи, які мають обмежене фінансування з державного бюджету.

Висновки. Отже, в умовах воєнного стану публічні службовці повинні мати надзвичайну стійкість, професійну витримку та самовідданість. Тому, запропоновані сучасні інструменти є не лише доцільними, але й стратегічно необхідними, оскільки дозволяють зменшити емоційне вигорання, підтримати професійну ефективність, сформувати довіру до держави як до роботодавця та зміцнити командну згуртованість.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. С. 37-48.

2. Гринь Д. В. Інструменти удосконалення взаємодії між органами публічної влади та громадянами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 137–141. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/22.pdf (дата звернення 15.06.2025).

3. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2019. 268 с.

4. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 13.10.2025).

УДК 004.8:658.14:005.95

Дорош Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Тимошенко Єлизавета

доктор філософії, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін, заступник декана з виховної та соціальної роботи факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ СТАРТАПАМИ

Ключові слова: штучний інтелект, стартап, управління ризиками.

Актуальність. У сучасному світі, коли швидкість змін часто перевищує можливості людини одночасно аналізувати всі фактори і передбачати ймовірні наслідки, будь-який інноваційний проєкт опиняється на перехресті невизначеності, конкуренції та технологічних трансформацій, де кожне управлінське рішення може стати вирішальним. Саме в таких умовах пошук ефективних інструментів для управління ризиками стає критично важливим, оскільки здатність своєчасно виявляти загрози та коригувати стратегії визначає успішність і життєздатність стартапів.