

УДК 338.24.01:338.436(477)
DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-96-105>

Мищенко Дмитро, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу Університету митної справи та фінансів

Mishchenko Dmytro, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of marketing at University of Customs and Finance

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>

Ковальов Віктор, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Kovalov Victor, Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor, Assistant Professor of Department of Public Service and Customs Administration at University of Customs and Finance

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

ОЦІНЮВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

EVALUATION AS A MECHANISM FOR MOTIVATING CIVIL SERVANTS

Анотація. У статті досліджено оцінювання результативності службової діяльності державних службовців як інструмент мотивації, професійного розвитку та підвищення інституційної спроможності публічної служби. Актуальність теми зумовлена трансформацією системи публічного управління України, євроінтеграційними вимогами, потребою зміцнення доброчесності та викликами воєнного стану, які змінюють умови виконання службових завдань. Обґрунтовано, що оцінювання не повинно зводитися до формальної кадрової процедури або контролю, оскільки воно впливає на залученість, професійну відповідальність, довіру до керівництва та якість послуг. Розкрито теоретичні засади взаємозв'язку оцінювання й мотивації крізь призму концепції Public Service Motivation, теорії самодетермінації, моделі Job Demands–Resources та теорії організаційної справедливості. Доведено, що ефективне оцінювання має ґрунтуватися на прозорості критеріїв, зрозумілості очікуваних результатів, справедливості процедур, якісному зворотному зв'язку та реальному зв'язку між оцінкою, винагородою, професійним навчанням і кар'єрним просуванням. Наголошено, що надмірно формалізовані або каральні процедури здатні знижувати внутрішню мотивацію, посилювати недовіру до HR-процесів і провокувати ефект витіснення просоціальних мотивів.

Особливу увагу приділено умовам воєнного стану, за яких доцільним є перехід від оцінювання формального виконання процесів до оцінювання суспільного впливу. Такий підхід має враховувати якість адміністративних послуг, здатність до кризового реагування, підтримку громадян, ефективність міжвідомчої взаємодії, цифрову доступність сервісів і внесок службовця у стійкість управління. Узагальнення міжнародного досвіду засвідчило значення меритократії, компетентнісного підходу, мінімізації суб'єктивізму, цифровізації HR-процесів і розвитку культури довіри. Константовано, що перспективна модель оцінювання в Україні має бути розвитковою, справедливою, цифрово підтриманою та орієнтованою на суспільний результат.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, оцінювання результативності, мотивація, організаційна справедливість, компетентнісний підхід, воєнний стан.

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Abstract. The article examines the performance appraisal of civil servants as an instrument of motivation, professional development, and strengthening the institutional capacity of public service. The relevance of the topic is determined by the transformation of Ukraine's public administration system, European integration requirements, the need to enhance integrity, and the challenges of martial law, which have significantly changed the conditions for performing official duties. It is substantiated that appraisal should not be reduced to a formal HR procedure or administrative control mechanism, since it directly affects employee engagement, professional responsibility, trust in leadership, and the quality of public services. The study reveals the theoretical foundations of the relationship between appraisal and motivation through the concepts of Public Service Motivation, Self-Determination Theory, the Job Demands–Resources model, and organizational justice theory. It is argued that effective appraisal should be based on transparent criteria, clear expected results, procedural fairness, constructive feedback, and a real connection between assessment outcomes, remuneration, professional training, and career advancement. Excessively formalized or punitive appraisal procedures may reduce intrinsic motivation, weaken trust in HR processes, and cause the crowding-out of prosocial motives.

Particular attention is paid to the context of martial law, in which it is necessary to shift from evaluating formal process compliance to assessing the public impact of civil servants' activities. Such an approach should consider the quality of administrative services, crisis-response capacity, support for citizens, interagency cooperation, digital accessibility of services, and the contribution of civil servants to the resilience of public administration. The generalization of international experience confirms the importance of meritocracy, a competency-based approach, reduced managerial subjectivity, digitalization of HR processes, and the development of a culture of trust. It is concluded that Ukraine needs a developmental, fair, digitally supported, and socially result-oriented appraisal model.

Keywords: public administration, civil service, performance appraisal, civil servants' motivation, organizational justice, competency-based approach, martial law.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління оцінювання результативності службової діяльності державних службовців набуває не лише кадрового, а й інституційно-стратегічного значення. Ефективність державного апарату дедалі більше залежить від якості управління людським капіталом, професійної мотивації, доброчесності, здатності службовців діяти в умовах невизначеності та орієнтації на суспільний результат. В Україні оцінювання результатів службової діяльності закріплене як щорічна процедура, спрямована на визначення якості виконання завдань, преміювання, планування кар'єри та виявлення потреб у професійному навчанні [1]. Процедурні аспекти цього процесу деталізовано у відповідному Порядку, що визначає оцінювання як складову управління персоналом на державній службі [2]. Водночас у практиці публічного управління зберігається розрив між нормативно задекларованою метою оцінювання та його фактичним сприйняттям службовцями. Непрозорість критеріїв, формалізм, залежність результатів від суб'єктивної позиції керівника та слабкий зв'язок між оцінкою, розвитком і винагородою знижують мотиваційний потенціал цієї процедури. В умовах воєнного стану ця проблема посилюється через підвищене навантаження, ресурсні обмеження, безпекові ризики та потребу у швидких управлінських рішеннях.

Міжнародні підходи до модернізації публічної служби наголошують на професійності, доброчесності, політичній нейтральності, відкритій конкуренції, розвитку компетентностей і належному лідерстві [3]. У контексті євроінтеграції України ці орієнтири узгоджуються з принципами SIGMA/OECD, які акцентують увагу на інституційній спроможності, професіоналізації державної служби, прозорості HR-процедур і якості адміністративних послуг [4]. Водночас безпековий контекст актуалізує питання інституційної стійкості, підзвітності та довіри до державного управління [5]. Наукова проблема полягає у необхідності переосмислення оцінювання як інструменту мотивації, розвитку людського потенціалу, зміцнення доброчесності та підвищення результативності публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження мотивації державних службовців значною мірою сформоване концепцією Public Service Motivation, відповідно до якої працівники публічного сектору мотивуються не лише матеріальними винагородами, а й прагненням служити суспільному інтересу, діяти відповідно до громадянського обов'язку та сприяти суспільному благу [6]. Для України ця концепція є особливо актуальною в умовах війни, коли посилюється значення місії, професійної відповідальності та готовності працювати в умовах ризику. Важливе пояснення взаємозв'язку між оцінюванням і мотивацією надає теорія самодетермінації, яка підкреслює значення автономії, компетентності та соціальної пов'язаності [7]. З цієї позиції оцінювання посилює мотивацію лише тоді, коли сприймається як справедливий, зрозумілий і розвитковий механізм. Натомість контрольний або каральний характер оцінювання може знижувати внутрішню мотивацію. Модель Job Demands–Resources також засвідчує, що оцінювання може бути як ресурсом професійного розвитку, так і додатковою організаційною вимогою, що посилює стрес і демотивацію [8]. Питання справедливості оцінювання доцільно розглядати крізь призму теорії організаційної справедливості, яка охоплює розподільний, процедурний, міжособистісний та інформаційний виміри [9]. Для державної служби це означає, що мотиваційний ефект оцінювання залежить не лише від преміювання чи просування, а й від прозорості критеріїв, якості комунікації, поваги до службовця та можливості пояснення або оскарження результатів. Українські дослідники підкреслюють, що мотивація праці державних службовців впливає на продуктивність, стабільність персоналу, соціально-психологічний клімат і якість виконання службових завдань [10]. Сучасні підходи поступово переходять від вузького розуміння стимулювання як оплати праці до комплексного бачення, що охоплює фінансові стимули, кар'єрний розвиток, соціальний захист, професійне навчання, управлінську підтримку та узгодження індивідуальних інтересів із цілями органу влади [11]. Окрему увагу приділено мотивації державних службовців в умовах воєнного стану. Дослідження засвідчують, що війна змінює мотиваційний профіль службовців через зростання тривожності, навантаження, значущості безпечних умов праці, підтримки керівництва та можливостей професійного розвитку [12]. Це зумовлює потребу адаптувати оцінювання до кризового контексту, реальних умов виконання завдань і внеску службовця у забезпечення безперервності державного управління.

Важливим напрямом модернізації кадрових процедур є компетентнісний підхід до оцінювання й добору персоналу. Зарубіжний досвід засвідчує значення ситуаційних завдань, центрів оцінювання, тестування аналітичних здібностей і практико-орієнтованих методів перевірки професійної придатності [13]. Для України це створює підстави для переходу від формальної оцінки стажу чи документальної відповідності до комплексного аналізу професійних, етичних, комунікативних та управлінських компетентностей.

Мета статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування ролі оцінювання результативності службової діяльності як інструменту мотивації державних службовців у системі публічного управління та адміністрування, а також визначення напрямів його модернізації в умовах воєнного стану, європейської інтеграції та реформування державної служби України.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методологічне осмислення оцінювання результативності державних службовців потребує його аналізу не лише як інструменту адміністративного контролю, а як складного мотиваційного механізму, що впливає на поведінку, залученість, професійну ідентичність і лояльність працівника до публічної інституції. У межах публічного управління оцінювання має інтегрувати управлінську, психологічну, етичну й інституційну логіку, оскільки його результати безпосередньо пов'язані з якістю виконання державних функцій, рівнем довіри до органів влади та спроможністю державної служби забезпечувати суспільно значущі результати. Одним із базових підходів до пояснення мотиваційного ефекту оцінювання є теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація працівника формується через взаємозв'язок між очікуванням результату, інструментальністю дії та суб'єктивною цінністю винагороди [14]. У системі державної служби це означає, що оцінювання набуває мотиваційного змісту лише тоді, коли службовець чітко розуміє: які саме результати від

нього очікуються; яким чином ці результати будуть вимірюватися; які управлінські наслідки матиме позитивна або негативна оцінка. Якщо зв'язок між виконанням завдань, оцінкою, винагородою, навчанням і кар'єрним просуванням є нечітким, процедура оцінювання втрачає інструментальність і не здатна стимулювати професійну активність. Важливе значення має також теорія справедливості Дж. Адамса, яка акцентує увагу на тому, що працівники оцінюють не лише абсолютний розмір винагороди, а й співвідношення між власним внеском і отриманим результатом порівняно з іншими працівниками [15]. У контексті публічної служби це положення має принципове значення, оскільки непрозорість критеріїв, нерівномірність преміювання, суб'єктивізм керівника або формальність оцінювального інтерв'ю можуть формувати відчуття організаційної несправедливості. Наслідком цього стають зниження довіри до системи управління персоналом, демотивація, формалізація виконання службових обов'язків і послаблення професійної відданості. Теорія постановки цілей Г. Летема та Е. Локка доповнює зазначені підходи, обґрунтовуючи, що конкретні, складні, але досяжні цілі у поєднанні з регулярним зворотним зв'язком здатні істотно підвищувати результативність працівників [16]. Для державної служби це означає необхідність декомпозиції стратегічних цілей органу влади до рівня індивідуальних завдань державного службовця. Водночас індивідуальні показники не мають зводитися лише до кількісних індикаторів, оскільки публічне управління пов'язане з якістю рішень, дотриманням процедурної справедливості, етичністю поведінки, здатністю до міжвідомчої взаємодії та орієнтацією на публічну цінність.

У цьому контексті концепція мотивації публічної служби – Public Service Motivation – дає змогу пояснити специфіку мотиваційної поведінки державних службовців, для яких важливими є не лише матеріальні стимули, а й усвідомлення суспільної місії, відданість громадянському обов'язку, участь у реалізації державної політики та готовність діяти в інтересах суспільного блага [6]. Саме тому оцінювання в публічному секторі не повинно механічно копіювати моделі приватного менеджменту. Воно має враховувати місісну природу державної служби, а також оцінювати внесок службовця у досягнення публічного результату, підтримання доброчесності, якість взаємодії з громадянами та здатність працювати в умовах кризової невизначеності. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна дозволяє поглибити розуміння ризиків формального оцінювання. Відповідно до цієї теорії внутрішня мотивація підтримується тоді, коли організаційне середовище забезпечує потреби особи в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності [7]. Якщо оцінювання сприймається службовцем як надмірний контроль, мікроменеджмент або каральний інструмент, воно може руйнувати автономію та витіснити внутрішні просоціальні мотиви. Натомість оцінювання, побудоване на розвитку компетентностей, якісному зворотному зв'язку та визнанні професійних досягнень, здатне підтримувати внутрішню мотивацію і посилювати залученість.

Модель «вимоги – ресурси роботи» А. Баккера та Е. Демеруті дає підстави розглядати оцінювання як амбівалентний інструмент [8]. З одного боку, непрозоре, забюрократизоване й санкційно орієнтоване оцінювання може перетворюватися на додаткову організаційну вимогу, яка посилює стрес, професійне виснаження та недовіру до керівництва. З іншого боку, справедлива оцінка, зрозумілі критерії, участь працівника у визначенні цілей і конструктивний зворотний зв'язок формують організаційний ресурс, який підтримує залученість, розвиток компетентностей і професійну стійкість.

Концепція мотивації публічної служби є однією з ключових для пояснення специфіки поведінки державних службовців, оскільки виходить із припущення про наявність у працівників публічного сектору особливого комплексу просоціальних мотивів [6]. До таких мотивів належать орієнтація на суспільний інтерес, відданість громадянському обов'язку, співчуття до вразливих груп, готовність до самопожертви та прагнення брати участь у формуванні й реалізації державної політики. В українських умовах ця концепція набуває особливої актуальності, оскільки в період воєнного стану державна служба дедалі більше сприймається як форма інституційного служіння, пов'язана із забезпеченням життєдіяльності держави, підтримкою громадян і збереженням управлінської безперервності. Водночас формальні системи оцінювання можуть вступати у суперечність із внутрішньою мотивацією державного службовця. Якщо оцінювання зводиться до

механічної перевірки показників, формального заповнення документів або санкційного контролю, воно створює ризик так званого ефекту витіснення, коли зовнішні стимули поступово послаблюють внутрішні просоціальні мотиви. Такий ризик особливо небезпечний для публічної служби, оскільки саме внутрішня мотивація, місійність і відданість суспільному інтересу часто компенсують обмеженість матеріального стимулювання в державному секторі.

З позицій теорії самодетермінації оцінювання має підтримувати, а не руйнувати автономію службовця [7]. Тому результативна модель оцінювання повинна передбачати не лише визначення рівня виконання завдань, а й професійний діалог між керівником і службовцем, спільне уточнення очікувань, визначення потреб у навчанні, аналіз перешкод і формування індивідуальної траєкторії розвитку. За такої умови оцінювання перестає бути джерелом організаційної тривоги та набуває значення інструменту професійного зростання. Ключовим чинником збереження мотиваційного потенціалу оцінювання є організаційна справедливість. Вона охоплює не лише справедливість розподілу винагород, а й прозорість процедур, повноту інформації, коректність комунікації та повагу до гідності працівника [9]. Саме тому оцінювання державних службовців має бути інституційно захищеним від суб'єктивізму, вибіркового застосування критеріїв і неформального впливу. У протилежному разі воно може посилювати недовіру до управлінської вертикалі й демотивувати навіть тих службовців, які мають високий рівень мотивації публічної служби.

Ефективність оцінювання як мотиваційного інструменту залежить не лише від нормативного регулювання, а й від якості його практичної реалізації. У загальному вигляді цикл оцінювання охоплює чотири взаємопов'язані етапи: підготовку, поточний моніторинг, підсумкове оцінювання та виконання управлінських рішень за його результатами. Кожен із цих етапів має власний мотиваційний потенціал і водночас містить ризики демотивації у разі неналежного впровадження. На етапі підготовки особливе значення має коректна декомпозиція стратегічних цілей органу влади до рівня індивідуальних завдань службовця. Якщо цілі є абстрактними, надмірно формалізованими або відірваними від реального змісту роботи, службовець не сприймає їх як значущі орієнтири професійної діяльності. Натомість участь працівника у формулюванні завдань і критеріїв оцінювання підсилює автономію, відповідальність і розуміння власного внеску в досягнення інституційних результатів.

Етап моніторингу має бути спрямований не на посилення бюрократичного тиску, а на своєчасне виявлення проблем, підтримку службовця та коригування індивідуальної траєкторії виконання завдань. Поточний зворотний зв'язок дозволяє уникнути ситуації, коли службовець дізнається про негативну оцінку лише наприкінці року, не маючи можливості виправити недоліки або пояснити об'єктивні обставини. У цьому аспекті оцінювання набуває значення комунікативного інструменту управління персоналом.

Безпосереднє оцінювання повинно здійснюватися на основі прозорих критеріїв, доказової інформації та зрозумілої логіки ухвалення рішення. Відсутність належного пояснення результатів оцінювання, формальність оцінювальної співбесіди або нерівномірне застосування критеріїв створюють відчуття несправедливості, що негативно впливає на мотивацію службовця [15]. У цьому контексті важливим є не лише результат оцінки, а й спосіб її комунікації.

Останній етап – виконання управлінських рішень, є визначальним для довіри до всієї системи оцінювання. Якщо позитивна оцінка не має реальних наслідків для преміювання, професійного розвитку або кар'єрного зростання, а негативна оцінка не супроводжується підтримкою, навчанням чи коригувальними заходами, процедура поступово втрачає легітимність. Саме тому оцінювання має бути пов'язане з індивідуальними програмами професійного розвитку, кадровим резервом, менторством, навчанням і прозорими можливостями кар'єрного просування.

Вітчизняна практика засвідчує наявність істотного «розриву очікувань» між нормативно визначеною моделлю оцінювання та реальним досвідом державних службовців. Дослідження О. Литвинчук вказує на проблеми нерозуміння змісту завдань, критеріїв оцінювання та організації моніторингу, що знижує довіру до оцінювальних процедур і послаблює їхній мотиваційний ефект [10].

Отже, першочерговим напрямом модернізації має стати не лише вдосконалення нормативного регулювання, а й підвищення управлінської якості самого процесу оцінювання.

Порівняльний аналіз міжнародних систем оцінювання державних службовців свідчить про наявність кількох моделей, що відрізняються рівнем формалізації, роллю кар'єрної стабільності, значенням конкуренції та ступенем зв'язку між оцінюванням і професійним розвитком. Для України, яка одночасно перебуває в умовах воєнного стану та реалізує євроінтеграційний курс, особливо важливим є не механічне запозичення окремих інструментів, а адаптація тих принципів, які посилюють професіоналізацію, добросесність і меритократичність державної служби. Континентальна європейська модель традиційно пов'язує оцінювання з розвитком службовця, стабільністю кар'єри та гарантіями професійного зростання. У таких системах оцінювання виконує не стільки каральну, скільки розвиткову функцію, забезпечуючи зв'язок між результатами роботи, підвищенням кваліфікації та подальшим кар'єрним просуванням. Для України цей підхід є важливим з огляду на необхідність подолання формалізму оцінювання та посилення його зв'язку з індивідуальними траєкторіями професійного розвитку.

Англосаксонська модель, зокрема практика США, більше орієнтована на конкуренцію, принцип заслуг і жорсткіший зв'язок між результативністю та просуванням. Її сильним аспектом є інструментальність оцінювання, тобто зрозумілий зв'язок між результатом праці та управлінськими наслідками. Водночас для України важливо враховувати ризики надмірної конкуренції в публічному секторі, оскільки вона може послаблювати командну взаємодію, міжвідомчу координацію та просоціальну мотивацію.

Досвід нових держав членів ЄС, а також країн, що проходили адміністративну трансформацію, є особливо релевантним для України. Він демонструє значення компетентнісного підходу, відкритих конкурсів, центрів оцінювання, профілів компетентностей і цифрових інструментів управління персоналом. У межах євроінтеграційного процесу ці елементи мають бути поєднані з принципами SIGMA/OECD, які орієнтують державну службу на професійність, прозорість, політичну нейтральність, підзвітність і результативність [4].

Воєнний стан радикально змінив умови функціонування державної служби України. Державні службовці вимушені діяти в ситуації підвищеного навантаження, нестачі ресурсів, безпекових ризиків, необхідності швидкого ухвалення рішень і постійної взаємодії з громадянами, бізнесом, міжнародними партнерами та волонтерським сектором. У таких умовах мотиваційне середовище державної служби потребує комплексного аналізу з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і системних обмежень. До сильних сторін української державної служби в умовах війни належать збереження базової стабільності зайнятості, високий рівень консолідації персоналу, посилення мотивації публічного служіння та готовність багатьох службовців працювати в умовах кризового навантаження. Дослідження мотивації українських державних службовців у воєнний період свідчать, що стабільність, суспільна значущість роботи, підтримка колективу та відчуття причетності до захисту держави є важливими чинниками збереження професійної залученості.

Водночас слабкими сторонами залишаються розрив у рівні оплати праці порівняно з приватним сектором, недостатня прозорість кар'єрного просування, суб'єктивізм у розподілі стимулюючих виплат, обмежена цифровізація HR-процесів, недостатній розвиток психологічної підтримки та зниження привабливості державної служби для молодих фахівців. Ці чинники мають накопичувальний ефект і можуть призводити до кадрового виснаження, професійного вигорання та втрати інституційної пам'яті.

Серед можливостей варто виокремити євроінтеграційний курс України, який стимулює наближення до стандартів професійної та політично нейтральної державної служби; розвиток електронного урядування; впровадження HRMIS; удосконалення компетентнісних моделей; розширення нематеріального визнання заслуг; використання цифрових інструментів для зниження суб'єктивізму оцінювання. Саме ці напрями можуть стати основою для переходу від фрагментарного оцінювання до системного управління результативністю. До ключових загроз належать професійне вигорання, відтік кваліфікованих кадрів до міжнародних організацій,

приватного сектору або громадських структур, а також ризик заморожування реформ управління персоналом через пріоритетність військових видатків. За таких умов оцінювання має бути не додатковим джерелом тиску, а інструментом підтримки, визнання, розвитку й утримання людського капіталу державної служби.

Традиційна модель оцінювання державних службовців в Україні значною мірою була зорієнтована на перевірку формального виконання завдань, дотримання строків і відповідність процедурним вимогам. Однак воєнний стан показав обмеженість такої логіки. У кризових умовах формальне виконання процесу не завжди означає досягнення суспільно значущого результату. Натомість особливого значення набуває здатність службовця забезпечити безперервність управління, адаптувати рішення до нестандартних обставин, координувати взаємодію з іншими суб'єктами та досягати реального впливу на потреби громадян. У цьому контексті доцільним є поступовий перехід до оцінювання суспільного впливу. Йдеться про зміщення акценту з питання «чи виконано процедуру?» на питання «який результат і суспільний ефект забезпечено?». Для органів публічної влади такими індикаторами можуть бути швидкість відновлення адміністративних послуг, якість роботи з внутрішньо переміщеними особами, здатність залучати донорські й волонтерські ресурси, рівень задоволеності громадян, ефективність міжвідомчої координації, цифрова доступність послуг і зменшення адміністративного навантаження на населення.

Такий підхід відповідає сучасній логіці належного врядування, відповідно до якої публічна адміністрація має оцінюватися не лише за внутрішньою процедурною дисципліною, а й за здатністю створювати публічну цінність, забезпечувати довіру, прозорість і якісні послуги. Для України це означає необхідність оновлення методичних підходів до оцінювання, зокрема через поєднання кількісних, якісних, компетентнісних і впливових індикаторів.

Першим стратегічним вектором модернізації є трансформація філософії оцінювання від контрольної-каральної до розв'язкової. У межах такої моделі оцінювання має розглядатися як інструмент професійного зростання, а не лише як підстава для преміювання або дисциплінарного реагування. Виявлення недоліків у роботі службовця повинно супроводжуватися не автоматичним покаранням, а визначенням потреб у навчанні, наставництві, ротації, консультуванні або перегляді навантаження. Розв'язкова модель оцінювання передбачає регулярний якісний зворотний зв'язок, індивідуальні плани професійного розвитку, залучення службовця до обговорення результатів, прозорість критеріїв і можливість пояснення об'єктивних обставин виконання завдань. Такий підхід відповідає положенням теорії самодетермінації, оскільки підтримує автономію, компетентність і відчуття професійної значущості службовця [7]. Особливого значення набуває компетентнісний підхід, за якого оцінюється не лише кінцевий результат, а й спосіб його досягнення. Для державної служби важливо враховувати етичність поведінки, комунікацію з громадянами, здатність до командної роботи, цифрову грамотність, аналітичні навички, адаптивність, лідерський потенціал і дотримання принципів доброчесності. Зарубіжний досвід оцінювання компетентностей підтверджує, що саме поєднання результативних і поведінкових критеріїв дозволяє формувати більш об'єктивну картину професійної придатності службовця [13].

Другим стратегічним вектором є цифровізація процесів управління людськими ресурсами на державній службі. Впровадження комплексних HRMIS-систем може забезпечити прозорість добору, адаптації, оцінювання, професійного навчання, внутрішньої мобільності та кар'єрного просування. У практичному вимірі це дозволяє зменшити залежність оцінювання від суб'єктивної позиції окремого керівника, створити єдину базу даних щодо компетентностей і результатів службовців, а також посилити доказовість кадрових рішень. Сучасні дослідження використання штучного інтелекту в управлінні результативністю вказують на його потенціал у сфері аналізу даних, виявлення закономірностей, підтримки кадрового планування, персоналізації професійного розвитку та підвищення об'єктивності оцінювання [17]. Водночас застосування ШІ в публічному секторі має супроводжуватися чіткими етичними обмеженнями, захистом персональних даних, прозорістю алгоритмів, можливістю людського перегляду рішень і недопущенням алгоритмічної дискримінації. Перспективним напрямом є використання предиктивної аналітики для виявлення

ризиків професійного вигорання, перевантаження або зниження залученості. У цьому контексті теорія афективних подій Г. Вайсса та Р. Кропанзано дає підстави розглядати щоденні організаційні події як чинники, що впливають на емоційний стан, задоволеність працею та поведінку працівника [18]. Для державної служби це означає, що цифрові інструменти мають використовуватися не лише для контролю продуктивності, а й для своєчасного виявлення ризиків виснаження та надання підтримки службовцям.

Третім стратегічним вектором є розвиток управлінської культури лідерства-служіння. Навіть технічно досконала система оцінювання не матиме належного мотиваційного ефекту, якщо застосовуватиметься в авторитарній, недовіруючій або формально-бюрократичній управлінській культурі. У системі публічного управління керівник має виступати не лише контролером виконання завдань, а й наставником, фасилітатором розвитку, носієм етичних стандартів і гарантом справедливості процедур. Сучасні дослідження підтверджують, що лідерство-служіння здатне сприяти інноваційній поведінці працівників публічного сектору через посилення мотивації публічної служби, організаційної ідентичності та орієнтації на навчання [19]. Для державної служби України це має особливе значення, оскільки в умовах війни та повоєнного відновлення органи влади потребують не лише виконавської дисципліни, а й ініціативності, здатності до інновацій, горизонтальної взаємодії та відповідального прийняття рішень. Оцінювання, побудоване в логіці лідерства-служіння, має характер професійного діалогу. Його метою є не демонстрація владної переваги керівника, а спільний аналіз досягнень, труднощів, ресурсів і перспектив розвитку службовця. Такий підхід сприяє формуванню психологічної безпеки, підвищенню довіри, збереженню інституційної пам'яті та посиленню культури обміну знаннями. У цьому контексті оцінювання може стати не лише кадровою процедурою, а й механізмом організаційного навчання.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що оцінювання результативності службової діяльності державних службовців є не лише кадровою процедурою, а важливим інструментом мотивації, професійного розвитку та підвищення інституційної спроможності публічної служби. Його ефективність залежить від прозорості критеріїв, зрозумілості очікуваних результатів, справедливості процедур і реального зв'язку між оцінкою, винагородою, навчанням та кар'єрним просуванням. Доведено, що оцінювання має враховувати специфіку мотивації публічної служби, зокрема орієнтацію державних службовців на суспільний інтерес, громадянський обов'язок, професійну відповідальність і добросовісність. Надмірно формалізовані або каральні процедури можуть знижувати внутрішню мотивацію та провокувати недовіру до системи управління персоналом.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває перехід від оцінювання формального виконання процесів до оцінювання суспільного впливу. Доцільно враховувати не лише кількісні показники, а й якість адміністративних послуг, здатність до кризового реагування, підтримку громадян, міжвідомчу взаємодію та внесок службовця у забезпечення стійкості державного управління. Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що ефективні системи оцінювання ґрунтуються на меритократії, компетентнісному підході, прозорості процедур, розвитку професійних навичок і мінімізації суб'єктивізму керівника. Для України важливим є не механічне запозичення іноземних моделей, а їх адаптація до умов воєнного управління, європейської інтеграції та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 05.04.2026).
3. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD Legal Instruments. 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 05.04.2026).
4. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

5. Ostapiak V. Effective public administration and national security in the context of the deep state. *Coordinates of Public Administration*. 2024. № 1. P. 402–419. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.18>.
6. Perry J.L., Wise L.R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, № 3. P. 367–373. DOI: 10.2307/976618.
7. Deci E.L., Ryan R.M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, № 4. P. 227–268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
8. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, № 3. P. 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115.
9. Colquitt J.A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86, № 3. P. 386–400. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.386.
10. 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/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65).
11. Lutsenko O.Ye., Sereda O., Lytvyn N., Semko I., Horban O. Motivation and satisfaction of civil servants: Development of strategies and global experience. *Economic and Regional Studies*. 2025. Vol. 18, № 3. P. 389–403. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2025-0028>
12. Podolchak N., Tsygulyk N., Chursinov O. Assessment of the motivation level of Ukrainian civil servants in wartime conditions and strategy for its improvement. *Administratie si Management Public*. 2025. № 44. P. 131–149. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2025.44-08>.
13. Хребтій І.В. Оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби в іноземних країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.3.20.
14. Vroom V.H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304> (дата звернення: 05.04.2026).
15. Adams J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67, № 5. P. 422–436. DOI: 10.1037/h0040968.
16. Locke E.A., Latham G.P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990. 413 p. ISBN 978-0139131387.
17. Maake G. Using AI in Performance Management: A Global Analysis of Local Government Practices. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 10. Article 392. DOI: 10.3390/admsci15100392.
18. Weiss H.M., Cropanzano R. Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*. 1996. Vol. 18. P. 1–74. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
19. Nguyen N. T. H., Nguyen D., Vo N. M. K., Tuan L. T. Fostering Public Sector Employees' Innovative Behavior: The Roles of Servant Leadership, Public Service Motivation, and Learning Goal Orientation. *Administration & Society*. 2023. Vol. 55, № 1. P. 30–63. DOI: 10.1177/00953997221100623.
20. OECD. *Government at a Glance 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [On Civil Service: Law of Ukraine from December 10, 2015 No. 889-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017). Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv: Postanova vid 23.08.2017 № 640 [On approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants: Resolution from August 23, 2017 No. 640]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].
3. OECD. (2019). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD Legal Instruments. *legalinstruments.oecd.org*. Retrieved from <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> [in English].
4. OECD. (2024). Public administration in Ukraine: Assessment against the principles of public administration. *SIGMA Monitoring Reports*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en> [in English].
5. Ostapiak, V. (2024). Effective public administration and national security in the context of the deep state. *Coordinates of Public Administration*, 1, 402–419. <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.18> [in English].
6. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618> [in English].
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01 [in English].
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115> [in English].
9. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386> [in English].

10. Lytvynchuk, O. V. (2021). Vplyv motyvatsiinykh faktoriv na rezultatyvnist dialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Influence of motivational factors on the performance of civil servants]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 1(95), 62–65. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65) [in Ukrainian].
11. Lutsenko, O. Ye., Sereda, O., Lytvyn, N., Semko, I., & Horban, O. (2025). Motivation and satisfaction of civil servants: Development of strategies and global experience. *Economic and Regional Studies*, 18(3), 389–403. <https://doi.org/10.2478/ers-2025-0028> [in English].
12. Podolchak, N., Tsygulyk, N., & Chursinov, O. (2025). Assessment of the motivation level of Ukrainian civil servants in wartime conditions and strategy for its improvement. *Administratie si Management Public*, 44, 131–149. <https://doi.org/10.24818/amp/2025.44-08> [in English].
13. Khrebtii, I. V. (2024). Otsiniuvannia kompetentnosti kandydativ na zainiattia posad publichnoi sluzhby v inozemnykh krainakh [Assessment of competencies of candidates for public service positions in foreign countries]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.20> [in Ukrainian].
14. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. www.wiley.com. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304> [in English].
15. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968> [in English].
16. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall [in English].
17. Maake, G. (2025). Using AI in performance management: A global analysis of local government practices. *Administrative Sciences*, 15(10), 392. <https://doi.org/10.3390/admsci15100392> [in English].
18. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74. Retrieved from https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf [in English].
19. Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N. M. K., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623> [in English].
20. OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (18.04.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (30.04.2026);

Опубліковано / Published (10.06.2026)