



УДК 351:005.95/.96:004.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-821-834](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-821-834)

Довгань Валерій Іванович доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-5435-5451>

Захаркевич Наталія Петрівна кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-7959-7302>

Арзянцева Дар'я Андріївна кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено інноваційні підходи та сучасні інструменти мотивації персоналу публічної служби, зумовлені трансформацією державного управління в умовах цифровізації та зростання глобальних викликів. Обґрунтовано, що традиційні моделі мотивації, орієнтовані переважно на матеріальні стимули та регламентовані процедури, втрачають ефективність у середовищі, яке вимагає високої гнучкості, адаптивності, цифрової компетентності та стійкості персоналу. На основі аналізу наукових джерел та сучасних практик визначено, що інноваційні підходи охоплюють комплекс цифрових, організаційно-управлінських і психологічно-комунікаційних рішень, спрямованих на підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації державних службовців. Виокремлено цифрові HRM-системи, HR-аналітику, платформи дистанційного навчання, інструменти електронного зворотного зв'язку, елементи гейміфікації, корпоративні соціальні мережі та мобільні застосунки як ключові технологічні механізми формування мотиваційного середовища. Показано, що їх використання забезпечує персоналізацію мотиваційного впливу, прозорість управління, оперативність комунікації та підвищення якості кадрових рішень. Окрему увагу приділено організаційно-управлінським інструментам — гнучким моделям





оцінювання результативності, проектно-командним підходам, цифровому лідерству та системам управління добробутом персоналу. Психологічні та соціально-комунікаційні інструменти розглянуто як передумову формування культури довіри, визнання та залученості. Узагальнення переваг і обмежень запропонованих інструментів дозволило встановити, що їх ефективність залежить від рівня цифрової готовності організації, компетентності персоналу, якості даних та зрілості управлінських практик. Зроблено висновок, що інноваційні інструменти мотивації формують багатовимірну модель цифрового HR-менеджменту, здатну підвищувати результативність публічної служби, формувати культуру розвитку й підтримувати стійкість персоналу в умовах динамічних змін. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегрованих моделей цифрової мотивації, удосконаленням оцінювання їх результативності та вивченням етичних аспектів використання даних працівників у цифрових HR-системах.

Ключові слова: мотивація персоналу, державна служба, цифрова трансформація, HRM-системи, HR-аналітика, гейміфікація, дистанційне навчання, цифровий зворотний зв'язок, цифрове лідерство, well-being персоналу

Dovhan Valeriy Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Leading Researcher of the Research Department, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Khmelnytsky, <https://orcid.org/0000-0002-5435-5451>

Zakharkevich Nataliia PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0001-7959-7302>

Arziantseva Daria PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

INNOVATIVE APPROACHES AND TOOLS FOR MOTIVATING PUBLIC SERVICE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article examines innovative approaches and modern tools for motivating public service personnel shaped by the ongoing transformation of public administration under conditions of digitalization and growing global challenges. It substantiates that traditional motivation models—primarily focused on material





incentives and strictly regulated procedures—are losing effectiveness in an environment that demands high flexibility, adaptability, digital competence, and workforce resilience. Based on an analysis of scientific literature and contemporary practices, the study identifies that innovative approaches encompass a comprehensive set of digital, organizational-managerial, and psychological-communication solutions aimed at strengthening internal and external motivation of public servants. The research highlights digital HRM systems, HR analytics, distance learning platforms, electronic feedback tools, gamification elements, corporate social networks, and mobile applications as key technological mechanisms for forming a modern motivational environment. It is demonstrated that their application ensures personalization of motivational influence, transparency of managerial processes, operational communication, and improved quality of HR decisions. Special attention is paid to organizational-managerial tools—flexible performance evaluation models, project-team approaches, digital leadership, and employee well-being management systems. Psychological and socio-communicative instruments are considered essential for fostering a culture of trust, recognition, and engagement. The synthesis of advantages and limitations of these tools reveals that their effectiveness depends on the digital readiness of public institutions, personnel competence levels, data quality, and the maturity of managerial practices. It is concluded that innovative motivational instruments form a multidimensional model of digital HR management capable of enhancing public sector performance, advancing a culture of development, and supporting personnel resilience amid dynamic changes. Prospects for further research include the development of integrated models of digital motivation, improving tools for evaluating their effectiveness, and exploring ethical aspects of employee data use within digital HR systems.

Keywords: personnel motivation, public service, digital transformation, HRM systems, HR analytics, gamification, distance learning, digital feedback, digital leadership, employee well-being

Постановка проблеми. Глибока цифровізація публічного управління в Україні відбувається в умовах зростання глобальних ризиків, посилення конкуренції за таланти та трансформації моделей державного сервісу, що висуває підвищені вимоги до професійної мотивації державних службовців. У сучасному публічному секторі мотивація поступово зміщується від матеріальних стимулів до комплексних цифрових, соціальних та нематеріальних механізмів, здатних забезпечити залученість і стійкість персоналу. Війна та пов'язані з нею виклики лише посилили потребу в переході до адаптивних, гнучких та технологічно підкріплених систем стимулювання, які підтримують продуктивність навіть в умовах невизначеності. Традиційні підходи до мотивації, орієнтовані на стабільність та регламентованість, дедалі менше відповідають швидкості змін і новим професійним ролям у публічному секторі. Державні службовці сьогодні





працюють у цифрових екосистемах, що потребують високого рівня цифрової компетентності, інноваційності, стресостійкості та здатності до безперервного навчання.

Забезпечення належного мотиваційного середовища стає ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів та якості державних послуг. Інтеграція інтелектуальних HRM-систем, платформ дистанційного навчання, цифрових інструментів оцінювання результативності та електронних каналів зворотного зв'язку створює нові можливості для адресного впливу на поведінку персоналу. Проте одночасно виникають виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, ризиками професійного вигорання, інформаційним навантаженням та потребою у новій цифровій культурі мотивації. Публічні органи повинні формувати мотиваційні практики, що поєднують персоналізацію, прозорість, гейміфікацію, аналітику даних та інструменти підтримки психоемоційної стійкості. Успішне впровадження таких інноваційних підходів вимагає перегляду нормативно-правових засад, модернізації HR-процесів та розвитку компетенцій керівників у сфері цифрового лідерства.

У глобальному контексті ефективна мотивація стає передумовою здатності державних інституцій конкурувати за висококваліфікованих спеціалістів, утримувати їх та стимулювати до створення нової публічної цінності. Дослідження інноваційних інструментів мотивації є важливим для формування сучасних, гнучких та стійких моделей державної служби, зорієнтованих на результат і потреби громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу публічної служби посідає вагомe місце у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, які аналізують її з позицій теорії менеджменту, публічного управління, психології праці та організаційної поведінки. У науковому дискурсі ґрунтовно розкрито сучасні підходи до мотивації, які формують методологічну основу для розуміння мотиваційних механізмів у державному секторі. Українські науковці розвинули концепти мотивації державних службовців у контексті удосконалення кадрової політики, системи державної служби, організаційної культури та нових моделей публічного управління, серед яких варто відзначити таких дослідників як Н. Артеменко, Л. Малімон, Т. Павлюк, Н. Алюшина, В. Ковальов та інші. Значна увага приділяється матеріальним і нематеріальним стимулам, розвитку компетентнісного потенціалу, інституціональним аспектам мотиваційної політики та впливу реформ децентралізації на формування мотиваційного середовища в органах влади.

Разом із тим, незважаючи на ґрунтовність теоретичної бази, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою, особливо в умовах цифрової трансформації державного управління. Так, наукова література обмежено розкриває питання цифрової мотивації, тобто використання цифрових платформ, HR-аналітики, гейміфікаційних рішень, мобільних застосунків і систем управління





результативністю для стимулювання персоналу. Також науковий дискурс все ще не сформував цілісної моделі інноваційного мотиваційного механізму, який би інтегрував інструменти цифрового управління, дані HR-аналітики, механізми визнання та персоналізовані траєкторії розвитку. Виокремлені прогалини обґрунтовують необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування сучасної моделі мотивації державних службовців у цифрову епоху.

Метою статті наукове обґрунтування та систематизація інноваційних підходів і сучасних цифрових інструментів мотивації персоналу публічної служби, а також визначення їх впливу на підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в сучасній науковій літературі розглядаються як перехід від традиційних, переважно фінансових і формально-нормативних стимулів до комплексних, гнучких і персоналізованих систем впливу, що спираються на дані, цифрові технології та культуру партнерства.

Дослідження Б Реджінса показують, що в інноваційному середовищі звичні форми заохочення вже не забезпечують необхідного рівня залученості, а отже виникає потреба в нових методах мотивації, які підтримують творчість, ініціативність і готовність працівників до змін [1]. У працях Замечника Р. підкреслюється, що ключовим завданням сучасної мотиваційної політики стає не стільки збільшення обсягу стимулів, скільки їх «інноваційний вплив» з урахуванням віку, освіти, доходу, ціннісних орієнтацій і поведінкових характеристик персоналу, що безпосередньо впливає на інноваційний потенціал організації [2].

У вітчизняному науковому дискурсі [3] інноваційні підходи до мотивації трактуються як поєднання матеріальних, нематеріальних та цифрових інструментів стимулювання, спрямованих на професійний розвиток, підвищення суб'єктивної значущості працівника та його залученість у стратегічні цілі організації. З огляду на цифрову трансформацію управління людськими ресурсами, Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А. та Хлиповка О. наголошують, що інноваційність мотиваційних підходів сьогодні невіддільна від використання електронних платформ управління персоналом, HR-аналітики, систем безперервного зворотного зв'язку, індивідуалізованих траєкторій навчання й розвитку [4].

Значну роль у цьому контексті відіграють гейміфікація, інтерактивні цифрові середовища, платформи визнання досягнень і соціальні мережі організації, які розглядаються як інноваційні інструменти підвищення мотивації та компетентності працівників [5]. У дослідженнях, присвячених мотивації в умовах цифрової трансформації, доведено, що такі інноваційні підходи забезпечують більшу адаптивність, продуктивність і стійкість організацій, оскільки дозволяють одночасно враховувати індивідуальні потреби співробітників, стратегічні цілі роботодавця та динаміку зовнішнього середовища.





В узагальненому вигляді інноваційні підходи в мотивації можна визначити як цілеспрямовану систему оновлених методів, технологій і організаційних рішень, що базуються на використанні цифрових інструментів, поведінкових проявів, аналітики даних і розширених форм нематеріального визнання, спрямованих на посилення внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників, розвиток їх інноваційної активності та довгострокової залученості до реалізації стратегічних цілей організації.

В свою чергу, цифрові інструменти мотивації персоналу розуміються як сукупність інформаційно-технологічних рішень, систем і платформ, інтегрованих у HR-функції організації для стимулювання, підтримки, оцінювання та розвитку працівників. У межах цифрового HR-менеджменту такі інструменти охоплюють засоби, що трансформують класичні HR-практики — навчання, оцінювання, взаємодію, кар'єрний розвиток, комунікацію через цифрові канали [6].

Відповідно до сучасних досліджень, цифрова інтеграція HR-процесів створює нову якість мотиваційної політики, яка базується не лише на матеріальних стимулах, а здебільшого на оперативності, прозорості, персоналізації та зручності для працівника. Такі інструменти трансформують мотивацію в контексті адаптації до індивідуальних потреб, дозволяють гнучко підлаштовувати мотиваційні практики під конкретного працівника, враховуючи його компетенції, освітній рівень, цифрові навички та професійне зростання [7].

У багатьох дослідженнях доведено, що застосування цифрових HR-інструментів (наприклад, цифрове навчання, цифрове оцінювання, платформи для самоосвіти, системи зворотного зв'язку) позитивно корелює зі зростанням мотивації, залученості і продуктивності працівників. Зокрема, дослідження показують, що цифрові HR практики сприяють покращенню ефективності роботи та стимулюють працівників до підвищення продуктивності та якості виконання обов'язків [8].

Ключова цінність цифрових інструментів мотивації полягає також у підвищенні ефективності, прозорості та оперативності HR-процесів: автоматизація адміністративних функцій звільняє ресурси, які можна спрямувати на стратегічну роботу з персоналом [6]. Інтеграція технологій з HR-практиками створює новий «цифровий HR-стратегічний простір», де мотивація стає системною, цілеспрямованою і індивідуалізованою для кожного працівника.

Окрім того, цифрові інструменти мотивації сприяють формуванню гнучких умов праці, адаптованих до сучасних вимог: можливість дистанційного або гібридного формату, гнучкий графік, доступ до навчання та розвитку в будь-який час і з будь-якого місця, що особливо важливо в умовах глобалізації, високої мобільності та швидких змін [9]. Завдяки цьому цифрові засоби допомагають задовольнити як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників — потребу у розвитку, самореалізації, визнанні, балансі між роботою та особистим життям





Водночас, виділення цифрових інструментів мотивації значить не просто впровадження технологій, а перетворення HR-практик на інтегровану стратегію, яка передбачає синергію між технологічними рішеннями і соціальними аспектами управління персоналом. Така стратегія охоплює весь життєвий цикл працівника — від найму та адаптації, через навчання, кар'єрний ріст, оцінювання, мотивацію та підтримку — і спрямована на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей [6].

Таким чином, інноваційні інструменти мотивації персоналу публічної служби в умовах — це система сучасних технологічних, організаційних, психологічних та управлінських засобів впливу, спрямованих на підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації державних службовців шляхом цифровізації HR-процесів, впровадження персоналізованих стимулів, використання даних для прийняття рішень та розвитку нових форм професійної взаємодії і визнання. Ці інструменти ґрунтуються на принципах інноваційності, гнучкості, прозорості, аналітичності та орієнтації на людський капітал, забезпечуючи підвищення ефективності державної служби, розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування стійкої мотиваційної культури та підтримку адаптації працівників в умовах динамічних змін, глобалізаційних викликів і цифрової трансформації системи публічного управління.

На основі систематизації наукових джерел нами сформовано класифікацію інноваційних інструментів мотивації персоналу публічної служби (рис. 1). Класифікація інноваційних інструментів мотивації персоналу публічної служби відображає системну трансформацію підходів до стимулювання працівників в умовах цифровізації та зростання вимог до ефективності управлінських процесів. Першу групу становлять цифрові інструменти мотивації, які відіграють ключову роль у модернізації взаємодії між державним службовцем та організацією. До них належать HRM-платформи й електронні кабінети службовця, що забезпечують інтеграцію електронних особових справ, автоматизованих процедур оцінювання та індивідуальних планів розвитку, створюючи прозоре та технологічно підсилене середовище управління кар'єрним прогресом. Важливим компонентом є системи HR-аналітики та цифрової звітності, які дозволяють здійснювати моніторинг залученості персоналу, прогнозувати ризики професійного вигорання та аналізувати продуктивність на основі великих масивів даних.





Інноваційні інструменти мотивації персоналу публічної служби

<i>Цифрові інструменти</i>	<i>Організаційно-управлінські</i>	<i>Психологічні та соціально-комунікаційні</i>
<ul style="list-style-type: none">- HRM-платформи та електронні кабінети службовця- системи HR-аналітики та цифрової звітності- платформи дистанційного навчання- цифрові системи зворотного зв'язку- гейміфіковані елементи- соціальні корпоративні мережі- мобільні застосунки для персоналу	<ul style="list-style-type: none">- гнучкі моделі управління результативністю- системи індивідуалізованого розвитку- проєктно-командні моделі стимулювання- моделі «цифрового лідерства»- моделі управління добробутом (well-being) персоналу	<ul style="list-style-type: none">- інструменти цифрового визнання досягнень- платформи для участі службовців у прийнятті рішень- інструменти формування цифрової корпоративної культури

Рисунок 1. – Класифікація інноваційних інструментів мотивації персоналу публічної служби

Особливе значення у цифровому середовищі набувають платформи дистанційного навчання, що надають доступ до інтерактивних курсів, цифрових сертифікатів і бейджів, сприяючи формуванню культури постійного професійного розвитку. Важливим інструментом мотивації є цифрові системи зворотного зв'язку, включно з регулярними цифровими опитуваннями та «пульсовими» вимірюваннями, які забезпечують оперативність управлінських рішень і підвищують організаційну чутливість до потреб персоналу. Гейміфікаційні механізми — рейтинги, нагороди, прогрес-бари компетентностей і внутрішні челенджі — актуалізують мотиваційний потенціал через елементи змагання, визнання та соціальної взаємодії. Соціальні корпоративні мережі, такі як Microsoft Teams або Workplace, створюють цифрові простори для комунікації, розширюючи можливості горизонтальної взаємодії та підтримуючи формування спільнот практики. Доповнюють перелік мобільні застосунки для персоналу, що забезпечують доступ до рекомендацій, автоматизованих нагадувань і цифрових планів розвитку, підвищуючи гнучкість та персоніфікованість мотиваційного впливу.

Другу групу складають організаційно-управлінські інноваційні інструменти, які відображають зміну управлінських парадигм у публічному секторі. Серед них — гнучкі моделі управління результативністю, зокрема OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати), KPI (key performance

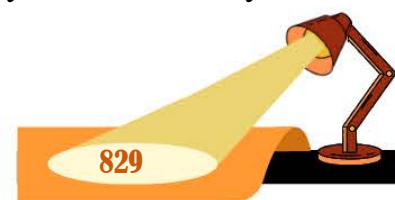


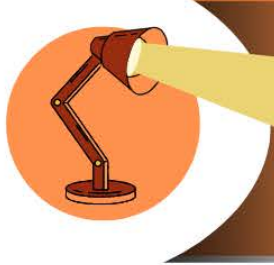
indicators – ключові показники ефективності) та evidence-based оцінювання (оцінка, заснована на доказах), що передбачають орієнтацію на вимірювані результати, адаптивність та узгодженість індивідуальних цілей зі стратегічними завданнями організації. У цю ж групу входять системи індивідуалізованого розвитку, які формуються через кар’єрні треки, наставництво й персональні плани розвитку, забезпечуючи персоніфікований підхід до стимулювання професійного зростання. Проектно-командні моделі стимулювання сприяють формуванню командної відповідальності, підвищенню ініціативності та розвитку навичок співпраці. Важливою інновацією є моделі цифрового лідерства, що передбачають використання аналітики для ухвалення рішень, прискорення управлінських циклів та підвищення якості комунікації між рівнями управління. Окрему категорію становлять моделі управління добробутом (well-being), які включають цифрові програми стрес-менеджменту та психологічні платформи, спрямовані на підтримку психоемоційного стану персоналу та запобігання професійному вигоранню.

Третю групу інноваційних інструментів формують психологічні та соціально-комунікаційні механізми, які доповнюють цифрові та організаційні рішення і сприяють зміцненню внутрішньої мотивації. Інструменти цифрового визнання досягнень, такі як публічні згадки, електронні відзнаки та інтерактивні сертифікати, сприяють формуванню позитивного мотиваційного клімату та задоволеності результатами праці. Платформи для залучення службовців до ухвалення рішень — електронні голосування та форуми ідей — посилюють відчуття причетності та підвищують рівень організаційної довіри. Інструменти формування цифрової корпоративної культури, зокрема історії успіхів, створення мотиваційного контенту та використання внутрішніх медіа, сприяють консолідації персоналу, зменшенню комунікаційних бар’єрів та зміцненню ціннісної основи державної служби.

Наведена класифікація відображає комплексний характер інноваційних інструментів мотивації персоналу публічної служби та їхню ключову роль у формуванні сучасного цифрового мотиваційного середовища, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-психологічні компоненти в єдину систему стратегічного управління людськими ресурсами. Переваги та недоліки використання інноваційних інструментів мотивації персоналу публічної служби зумовлюють необхідність комплексного підходу до їх впровадження та оцінювання результативності в умовах цифрової трансформації. У таблиці 1 нами систематизовано переваги та обмеження щодо використання інноваційних інструментів мотивації персоналу на публічній службі.

Так, представлені дані засвідчують, що до ключових переваг належать підвищення прозорості управлінських процесів, що досягається завдяки цифровим HRM-системам, які забезпечують автоматизацію оцінювання, створення індивідуальних траєкторій розвитку та усунення суб’єктивності у



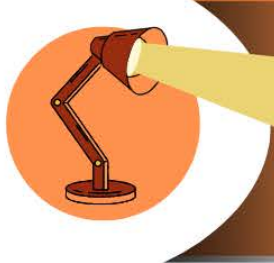


прийнятті рішень, що, своєю чергою, сприяє зростанню довіри службовців до керівництва. Іншим суттєвим позитивним аспектом є можливість переходу до даноорієнтованого управління через HR-аналітику, що забезпечує прогнозування ризиків, об'єктивне оцінювання залученості та своєчасне виявлення потенційних проблем у функціонуванні персоналу. Платформи дистанційного навчання створюють сприятливі умови для постійного професійного зростання та формування внутрішньої мотивації, тоді як цифрові канали зворотного зв'язку підвищують адаптивність організації до потреб персоналу та сприяють оперативності управлінських рішень. Інструменти гейміфікації та соціальні корпоративні мережі формують додаткові стимули для залученості, підсилюють командну взаємодію та зміцнюють організаційну культуру.



Таблиця 1. Переваги та недоліки використання інноваційних інструментів мотивації персоналу публічної служби

Група інструментів	Розширений зміст	Переваги	Недоліки
Цифрові HRM-системи	Автоматизація кадрового обліку, електронні особові справи, модулі оцінювання, формування Індивідуальних планів розвитку, управління відпустками, навантаженням та компетентностями.	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення прозорості та запобігання суб'єктивності в оцінюванні; – оптимізація часу керівника та ІТ-фахівців; – формування цілісних кадрових даних для стратегічних рішень; – можливість швидкого доступу до професійної інформації про працівника. 	<ul style="list-style-type: none"> – висока залежність від технічної інфраструктури; – потенційний опір персоналу через зміну усталених процедур; – ризики технічних збоїв і втрати даних при слабкій кібербезпеці; – низька ефективність при недостатній цифровій грамотності працівників.
HR-аналітика	Аналітичні панелі, прогнозування плинності, виявлення ризиків вигорання, оцінка продуктивності, побудова моделей компетентностей, аналіз факторів мотивації та залученості.	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення об'єктивності рішень; – раннє виявлення кадрових проблем і ризиків; – можливість персоналізації мотиваційних заходів; – підвищення точності кадрового планування та стратегічного прогнозування. 	<ul style="list-style-type: none"> – високі вимоги до якості даних; – ризик хибних управлінських рішень при помилковій інтерпретації даних; – потреба у кваліфікованих аналітиках; – етичні дилеми використання персональних даних персоналу.
Цифрові платформи навчання (LMS)	Онлайн-курси, модулі мікронавчання, електронні сертифікати, індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації, інтерактивні симуляції, тести та практики.	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток цифрових і професійних компетентностей; – доступність навчання у будь-який час; – можливість персоналізації освітніх програм; – підвищення внутрішньої мотивації до саморозвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик інформаційної перевантаженості; – нерівний доступ до техніки й інтернету; – можлива формалізація навчання при відсутності внутрішньої мотивації; – потреба у постійному оновленні контенту.
Гейміфікація мотивації	Системи внутрішніх відзнак, прогрес-бари, рейтинги, ігрові механіки, челенджі, «місії» та цифрові нагороди за результати діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> – значне підвищення залученості персоналу; – стимулювання соціального визнання; – формування позитивного емоційного середовища; – підвищення динаміки розвитку компетентностей. 	<ul style="list-style-type: none"> – надмірне використання знижує ефективність; – ризик переходу від внутрішньої до зовнішньої мотивації; – можлива формалізація нагород; – несприйняття механіки працівниками старших поколінь.
Цифровий зворотний зв'язок	Електронні опитування, «пульсові» вимірювання, автоматизовані форми зворотного зв'язку, чати з керівниками, цифрові платформи для оцінювання атмосфери в колективі.	<ul style="list-style-type: none"> – оперативність управлінських рішень; – підвищення чутливості організації до потреб персоналу; – формування культури відкритого діалогу; – зменшення конфліктності. 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик формального проведення опитувань; – недостатня гарантія анонімності може знижувати ширість відповідей; – перевантаження працівників опитуваннями; – потреба в якісному аналізі отриманих даних.
Корпоративні соціальні мережі	Внутрішні комунікаційні хаби, групи за інтересами, професійні спільноти, онлайн-обговорення, обмін досвідом і файлами.	<ul style="list-style-type: none"> – зміцнення корпоративної культури; – підвищення командної взаємодії та горизонтальних зв'язків; – створення цифрових професійних спільнот; – прискорення обміну знаннями. 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик інформаційного шуму; – можлива втома від цифрової комунікації; – ризики конфліктів у відкритих обговореннях; – потреба в модераторі та чітких правилах комунікації.
Програми well-being	Цифрові сервіси психологічної підтримки, програми стрес-менеджменту, індикатори рівня навантаження, інструменти для моніторингу емоційного стану.	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення ризиків вигорання; – поліпшення психологічного клімату; – підвищення стійкості персоналу до стресу; – формування культури турботи. 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність інвестицій у сервісні рішення; – потреба у професійних психологах; – можливі ризики розкриття конфіденційної інформації; – сприйняття частиною працівників як «декоративної» ініціативи.
Проектно-командні інструменти	Agile-команди, крос-функціональні групи, проектні офіси, короткі управлінські цикли, цифрові панелі виконання завдань.	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення відповідальності та автономності персоналу; – стимулювання ініціативності та командної взаємодії; – забезпечення гнучкості управління; – підвищення швидкості виконання завдань. 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність висококваліфікованих координаторів; – ризики конфліктів у змішаних командах; – потреба у навчанні agile-підходів; – висока залежність від цифрових інструментів комунікації.
Інструменти цифрового визнання	Електронні подяки, публічні відзнаки, інтерактивні сертифікати, внутрішні «дошки пошани», цифрові історії успіху.	<ul style="list-style-type: none"> – формування культури довіри; – підвищення значущості праці; – зміцнення внутрішньої мотивації; – швидкість та доступність процесу визнання. 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик формалізації та зниження мотиваційного впливу; – суб'єктивність критеріїв відбору; – можливість соціального порівняння та напруги в колективі; – потреба у чітких і прозорих правилах визнання.



Мобільні застосунки та інструменти розвитку персоналу розширюють можливості індивідуалізації мотиваційного впливу, сприяючи довгостроковій лояльності та професійному зростанню службовців.

Разом із тим упровадження інноваційних інструментів супроводжується низкою обмежень, які можуть знижувати їхню ефективність. Головними серед них є залежність результативності від рівня цифрової компетентності та технічної готовності персоналу, що нерідко зумовлює опір змінам і ускладнює адаптацію до нових технологічних рішень. Використання HR-аналітики потребує якісних даних і спеціалізованих навичок роботи з ними, без яких точність аналітичних висновків може бути спотвореною. Платформи дистанційного навчання та цифрові комунікаційні інструменти нерідко створюють ризики інформаційного перевантаження, а нерівний доступ до технічних ресурсів може посилювати дисбаланс між працівниками. Гейміфікаційні практики за надмірного або формального застосування можуть втрачати мотиваційну цінність, спричиняючи зміщення акценту на зовнішні стимули та часткову девальвацію внутрішньої мотивації. Психологічні та соціально-комунікаційні інструменти потребують делікатного використання, оскільки поверхневе або нерегулярне визнання досягнень може викликати недовіру та демотивацію.

Отже, інноваційні інструменти мотивації демонструють значний потенціал для підвищення ефективності публічного управління, однак їх результативність визначається якістю впровадження, рівнем цифрової готовності організації та здатністю керівництва забезпечити збалансоване поєднання технологічних, управлінських і психологічних механізмів. Лише комплексне та контекстно адаптоване застосування цих інструментів дає змогу сформувати стійкий, багатовимірний мотиваційний механізм, який відповідає сучасним вимогам цифрової державної служби.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що інноваційні підходи та цифрові інструменти мотивації персоналу публічної служби є ключовими детермінантами підвищення ефективності системи державного управління в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Так, традиційні моделі мотивації, орієнтовані на матеріальні стимули та жорстку регламентацію, виявляються недостатніми для забезпечення високої залученості, професійної гнучкості й інноваційної активності державних службовців. Водночас цифровізація управлінських процесів відкриває можливості для формування персоналізованого мотиваційного середовища, у межах якого посилюється роль даних, аналітики, інтерактивної комунікації та постійного розвитку компетентностей. В цілому інноваційні підходи до мотивації формують нову модель цифрового HR-менеджменту, в якій мотивація виступає інтегрованим елементом стратегічного управління людським капіталом. Така модель забезпечує підвищення ефективності державної служби, зміцнює внутрішню мотивацію, сприяє розвитку ключових цифрових і управлінських компетент-





ностей та підвищує стійкість публічних інституцій до зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема пов'язаних із воєнною нестабільністю та глобальними трансформаціями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані передусім із розробленням і науковим обґрунтуванням інтегрованих моделей цифрового мотиваційного механізму, здатних адаптуватися до динамічних умов публічного управління. Особливої уваги також потребує аналіз етичних ризиків і безпекових загроз, пов'язаних із використанням персональних даних у цифрових HR-системах.

Література:

1. Ragins B.R. 2016. From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics*. 2016. №45(3). P. 228-244.
2. Zámečník R. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia — Social and Behavioral Science*. 2014. No. 09. Pp. 851–857.
3. Pavliuk D., Zachosova N. Integration of thomas tests in personnel management: motivation and security. *Економіка розвитку систем*. 2025. 7(2), 77-84. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-11>
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
5. Sapatina Alexandru, Juarez-Varon David, Micu Adrian, Micu Angela Eliza Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Volume 9, Issue 3. 100530. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100530>.
6. Ruiz Laura, Benitez Jose, Castillo Ana, Braojos Jessica Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*. 2024. Volume 61, Issue 4. 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>.
7. Ebnezer, Rajini G. Digitalization of human resource management and the significance of motivation in acquiring digital skills for employee retention. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024; 3:887. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024887>
8. Al-kharabsheha Sami Awwad, Attianya Murad Salim, Alshawabkeh Rawan Odeh Khalaf, Hamadnehc Samer, Alshuridehd Muhammad Turki The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation/ *International Journal of Data and Network Science*. 2023. №7. P. 275–282.
9. Escribá-Carda Naiara, Redondo-Cano Ana, Escribá-Moreno Ángeles. Firms' digital transformation and e-human resource management. *TEC Empresarial* 2024, vol. 18, no. 3, Pp. 103 - 128, DOI: <https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7289>

References:

1. Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics*, 45(3), 228–244. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.008> [in English]
2. Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 851–857. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.553> [in English]
3. Pavliuk, D., & Zachosova, N. (2025). Integration of Thomas tests in personnel management: motivation and security. *Economics of System Development*, 7(2), 77–84. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-11> [in English]





4. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024). *Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti* [Digital transformation in personnel management: Challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi Analiz*, 34(4), 213–238. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> [in Ukrainian]
5. Capatina, A., Juarez-Varon, D., Micu, A., & Micu, A. E. (2024). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), Article 100530. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100530> [in English]
6. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), Article 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966> [in English]
7. Ebnezer, R. G. (2024). Digitalization of human resource management and the significance of motivation in acquiring digital skills for employee retention. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 3, 887. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024887> [in English]
8. Al-kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. O. K., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.004> [in English]
9. Escribá-Carda, N., Redondo-Cano, A., & Escribá-Moreno, Á. (2024). Firms' digital transformation and e-human resource management. *TEC Empresarial*, 18(3), 103–128. <https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7289> [in English]

