

## УПРАВЛІНСЬКА МОТИВАЦІЯ У ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ: АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ І ПРАКТИКИ

*У статті досліджено управлінську мотивацію як ключовий елемент ефективного функціонування Державної прикордонної служби України в умовах сучасних безпекових викликів. Особливий акцент зроблено на взаємозв'язку між управлінськими функціями – плануванням, організацією, мотивацією та контролем – у процесі забезпечення національної безпеки.*

*Досліджено мотивацію персоналу як чинник стійкості, психологічної витривалості та професійної ефективності. Розглянуто сучасні підходи до мотивації у сфері безпеки, зокрема поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток системи визнання, лідерство, орієнтоване на служіння, та психологічну підтримку.*

*Сформульовано висновки щодо важливості створення гнучкої багаторівневої системи мотивації у прикордонних структурах, яка враховує особистісні характеристики персоналу, забезпечує підтримання морального клімату та підвищує загальну ефективність організації.*

**Ключові слова:** управлінська мотивація, державний кордон, інтегроване управління, безпековий сектор, стратегічне планування.

**Постановка проблеми.** У сучасній професійній сфері управлінська діяльність набуває особливої ваги, оскільки ефективне управління стало ключовим чинником успіху в умовах високої конкуренції, глобалізації та стрімкого розвитку технологій. Незалежно від конкретної галузі – чи то охорона здоров'я, освіта, інформаційні технології, виробництво чи сфера послуг – управлінська функція перетворилася на інтегративний процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль. Окрім професійної компетентності сучасний фахівець повинен демонструвати управлінську гнучкість, стратегічне мислення та здатність до комунікації у міждисциплінарному середовищі.

Зміст управлінської діяльності полягає у формуванні цілей, оптимальному розподілі ресурсів, забезпеченні якісного виконання завдань, а також в ухваленні рішень у змінюваному середовищі. Сьогодні відповідальність за прийняття рішень розподілена між різними рівнями організаційної структури, що вимагає від професіонала не лише адміністративної обізнаності, а й лідерських якостей, уміння передбачати ризики й адаптуватися до нових умов. У контексті цифрової трансформації зростає роль аналітики, автоматизації процесів і впровадження інноваційних моделей управління, зокрема гнучких підходів та управління змінами.

Сучасне управління набуває значення не лише як інструмент координації, а як чинник, що формує культуру організації, визначає її стратегічний розвиток і стає функціонування. Через управлінську діяльність реалізується взаємозв'язок між баченням і реальністю, між цінностями організації та її щоденною операційною практикою. Можна стверджувати, що сучасний фахівець виступає не лише виконавцем, а й активним суб'єктом управлінських процесів, від якого залежить адаптивність, результативність і конкурентоспроможність організації в умовах постійних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управлінської діяльності у секторі безпеки і оборони розглядається у численних наукових джерелах, що охоплюють як загальні теоретичні засади менеджменту, так і специфіку функціонування безпекових структур у сучасних умовах. Особливу увагу дослідники приділяють мотивації як ключовій функції управління, адже саме вона визначає рівень професійної ефективності та психологічної стійкості персоналу в умовах підвищеного ризику.

Вплив організаційної культури на мотиваційні механізми у структурах, де домінує ієрархічний тип управління (що характерно для військових організацій), дослідив Е. Шейн. Він наголошує на важливості формування системи цінностей, яка стимулює внутрішню мотивацію і підтримує лояльність у критичних ситуаціях [12].

У своїх працях П. Друкер акцентує на ролі лідера як носія управлінської етики й інструменту мотиваційного впливу, підкреслюючи, що в умовах оборонного сектору результат залежить не тільки від наказів, а й довіри [9].

Реальні практики управління у публічному секторі, зокрема оборонні інституції, вивчав Г. Мінцберг. Він зауважував на складності мотивації персоналу в умовах високої регламентованості та мінімальної автономії, наголошуючи, що мотиваційні системи мають ураховувати не лише матеріальні стимули, а й визнання, участь у прийнятті рішень, відчуття значущості завдань [11].

На думку Д. Коттера, змін потребують системи управління, які включають адаптивні форми мотивації, особливо у періоди трансформації оборонної політики чи переходу до нових форматів військових операцій [10].

Із європейських дослідників варто згадати К. Деммерса, який вивчав управління персоналом у кризових умовах у збройних силах Німеччини [7]. Він доводить, що мотивація в секторі безпеки формується через комбінацію чітко структурованої дисципліни та особистісного визнання, що балансує між бюрократичним управлінням і людським підходом. Важливий внесок також зробила французька науковиця М.-К. Дево, аналізуючи соціально-психологічні аспекти мотивації у поліційних структурах, наголошуючи на значенні морального клімату й комунікативної відкритості як чинників ефективності [8].

На наукових теренах України важливою вбачається праця О. Романчука, який у своїх дослідженнях розкриває специфіку управління в умовах гібридної війни, зосереджуючи увагу на морально-психологічному забезпеченні як складнику мотивації. Він обґрунтовує необхідність постійної підтримки бойового духу та впровадження адаптивних форм лідерства. Він також доводить, що в сучасних умовах управлінська діяльність має бути гнучкою, здатною адаптуватися до нових загроз і мобілізувати людський потенціал через емоційну підтримку, визнання та особисту залученість до прийняття рішень [4].

Серед українських дослідників варто відзначити також І. Чабай, яка у своїх працях аналізує особливості управління персоналом у Збройних Силах України, наголошуючи на необхідності поєднання жорстких адміністративних методів з індивідуалізованим підходом до мотивації. На її думку, мотивація у військовому середовищі має ґрунтуватися не лише на матеріальних стимулах, а й ураховувати морально-етичні чинники: почуття обов'язку, патріотизм і впевненість у справедливості справи [6].

Стратегії управління у сфері національної безпеки, зокрема з урахуванням міжнародних стандартів та досвіду НАТО, досліджує В. Ліпкан. Він вважає, що мотивація в секторі безпеки має формуватися не лише вертикально, через накази, а й горизонтально – через культуру довіри, відкритий обмін інформацією та відповідальності. Його праці містять важливі рекомендації щодо підготовки управлінців нового покоління, здатних мислити стратегічно і працювати в умовах постійної невизначеності [3].

Психологічні аспекти професійної мотивації у правоохоронних органах аналізує О. Кухаренко, зосереджуючи увагу на впливі корпоративної культури, внутрішньої комунікації та стилю лідерства на мотиваційний клімат у колективі. Вона також вивчає специфіку жіночого лідерства у силових структурах, здійснюючи цінний внесок у розширення розуміння управлінської ефективності [2].

Отже, можна стверджувати, що мотивація як функція управління в секторі безпеки й оборони є багатовимірною категорією, яка охоплює адміністративні, психологічні, культурні та етичні виміри. Науковці наголошують на необхідності гармонійного поєднання зовнішніх стимулів із внутрішніми переконаннями, що особливо актуально в умовах війни, коли ціна управлінських рішень набуває не лише організаційного, а й національного значення [1, 5].

Отже, у науковому дискурсі сформовано розуміння мотивації як багатовимірного управлінського інструменту, що поєднує організаційні, психологічні й етичні чинники. Дослідження міжнародних та українських науковців засвідчують, що ефективність у сфері безпеки й оборони значною мірою залежить від здатності керівників створювати стійку мотиваційну систему, зорієнтовану на довіру, самоповагу та стратегічне бачення.

**Мета статті** – проаналізувати сучасні підходи до управлінської мотивації у системі Державної прикордонної служби України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний управлінський процес являє собою складну систему, що інтегрує низку ключових складників, які забезпечують ефективне функціонування організацій у динамічному середовищі. До головних елементів управлінського процесу належать планування, організація, мотивація та контроль. Кожний із цих складників відіграє важливу роль у досягненні

стратегічних цілей. Вони взаємопов'язані й формують цілісний механізм, що сприяє адаптації організації до змін, підвищенню продуктивності та забезпеченню сталого розвитку.

Проаналізуємо ці складники. Планування становить підґрунтя управлінського процесу, адже передбачає визначення цілей, розроблення стратегій і прогнозування можливих сценаріїв розвитку. У сучасному управлінні планування набуває особливої ваги через швидкі зміни у технологіях, ринкових умовах та споживчих уподобаннях. Воно дає змогу організаціям передбачати виклики, оптимізувати ресурси і створювати чіткі орієнтири для діяльності. Ефективне планування потребує аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на організацію, а також гнучкості для коригування планів у відповідь на нові обставини.

Як складник управлінського процесу організація забезпечує створення структури, що сприяє реалізації планів. Вона охоплює розподіл ресурсів, делегування повноважень, координацію діяльності підрозділів і встановлення комунікаційних каналів. У сучасних умовах організація набуває гнучкості, адже традиційні ієрархічні структури поступаються місцем матричним і командним підходам. Це дає змогу організаціям швидше реагувати на зміни й підвищувати ефективність взаємодії між працівниками.

У сучасних організаціях контроль набуває багатогранного характеру, включаючи як традиційні методи (фінансовий, операційний контроль), так і інноваційні підходи, наприклад, використання аналітики даних для оцінювання продуктивності. Контроль дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей, коригувати дії та забезпечувати відповідність результатів стратегічним пріоритетам.

Серед складників управління особливе місце посідає мотивація, що є рушійною силою активізації людського потенціалу. Як компонент управління мотивація являє собою процес створення умов, що спонукають працівників досягати організаційних цілей через задоволення їхніх особистих потреб. У сучасному управлінні мотивація виходить за межі фінансових стимулів, охоплюючи такі нематеріальні аспекти, як визнання, можливості для професійного зростання, створення сприятливого робочого середовища та підтримання балансу між працею і особистим життям. Ефективна мотивація сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат.

Отже, планування, організація, мотивація та контроль є взаємодоповнювальними елементами, що формують основу сучасного управлінського процесу. Їх інтеграція забезпечує гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність організацій у сучасному світі.

Можна констатувати, що управлінська діяльність у сфері безпеки й оборони потребує високого рівня професіоналізму, дисципліни та відданості, що неможливо забезпечити без ефективної системи мотивації.

Мотивація як функція управління у Державній прикордонній службі України (ДПСУ) відіграє ключову роль у підтриманні ефективності роботи особового складу, формуванні лояльності до організації та забезпеченні готовності виконувати складні завдання. В умовах сучасних викликів, таких, як гібридні загрози, кібербезпека і зростання інтенсивності службових обов'язків, мотиваційні механізми стають дедалі актуальнішими.

У країнах високого рівня розвитку мотивація у секторі безпеки й оборони розглядається як комплексний інструмент управління, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Важливий елемент становить конкурентна заробітна плата, яка відповідає рівню відповідальності та ризикам, пов'язаним зі службою. Однак визначальними є такі соціальні гарантії, як медичне страхування, пенсійне забезпечення та пільги для сім'ї військовослужбовців. Увага приділяється кар'єрному розвитку: система підвищення кваліфікації, можливості отримання додаткової освіти та чіткі критерії просування по службі забезпечують довгострокову зацікавленість персоналу.

Крім того, у західних країнах активно використовуються психологічні та соціальні методи мотивації. Військові і прикордонні структури впроваджують програми психологічної підтримки, наставництво та корпоративну культуру, що підкреслює значущість кожного працівника. Важливим аспектом є визнання заслуг: системи нагородження, публічні подяки, вшанування ветеранів. Це формує почуття належності до спільної справи й підвищує моральний дух.

Український сектор безпеки і оборони, зокрема ДПСУ, потребує подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів. Перспективними напрямами вбачається впровадження сучасних систем оцінювання персоналу, що враховують індивідуальні досягнення та потенціал. Важливо розвивати програми соціальної адаптації для ветеранів, що сприятиме їхній інтеграції після завершення служби.

Технологічні інструменти (електронні платформи для зворотного зв'язку, анонімні опитування) дадуть змогу точніше визначати потреби особового складу [4].

Загалом ключовим чинником удосконалення мотивації є адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей. Упровадження гнучких моделей мотивації, що поєднують фінансові стимули, соціальні пільги та психологічну підтримку, сприятиме підвищенню ефективності управління у сфері безпеки й оборони. Це особливо актуально в умовах трансформації сектору безпеки і необхідності підвищення його стійкості перед викликами сьогодення [1].

Підвищення мотивації в управлінні у секторі безпеки й оборони, зокрема у ДПСУ, набуває особливої актуальності в умовах зростаючих загроз і трансформації характеру сучасних військових і безпекових викликів. У процесі управління персоналом у цій сфері мотивація становить не лише інструмент впливу на поведінку виконавців, а й чинник забезпечення високої бойової готовності, морально-психологічної стійкості та здатності ефективно діяти в умовах невизначеності. Дослідження підтверджують, що мотиваційна система має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, ураховуючи специфіку служби, де ризик, дисципліна й самопожертва є щоденною нормою [3].

Ефективне управління в секторі безпеки, зокрема у ДПСУ, потребує розуміння внутрішніх мотивів особового складу. Визнання, підтримка, чіткість цілей, можливість професійного розвитку, довіра до командирів і прозорість процедур відіграють не менш важливу роль, аніж грошове заохочення. Особливо значущим є почуття належності до місії – переконання у суспільній значущості власної діяльності. Це формує внутрішню мотивацію, яка на відміну від зовнішнього стимулювання зберігає стабільність навіть у кризових ситуаціях. Упровадження таких сучасних управлінських підходів, як лідерство, орієнтоване на служіння, коучинг у системі військового управління, а також стратегічна комунікація, дає змогу поліпшити моральний клімат у колективі та підвищити ефективність управлінських рішень [2].

Особливу увагу у ДПСУ слід приділяти індивідуалізації мотиваційних підходів, що передбачає знання психологічних особливостей, потреб і цінностей кожного співробітника. Це уможливить формування гнучких моделей впливу, які адаптуються до конкретних завдань і умов. Ураховуючи тривале навантаження, вплив стресу та бойові фактори, важливим вбачається не лише підтримання мотивації на належному рівні, а й профілактика емоційного вигорання. Тож управлінська діяльність, орієнтована на підвищення мотивації, є не просто технічною функцією, а стратегічною основою стійкості та результативності сектору безпеки й оборони.

Отже, мотивація в управлінні персоналом безпекових структур, зокрема у ДПСУ, має бути динамічною і багаторівневою, спрямованою не лише на виконання поточних завдань, а й на формування довіри до інституцій, здатних забезпечити стабільність і безпеку держави.

## Висновки

Сучасна управлінська діяльність у сфері безпеки й оборони характеризується складністю і багатовимірністю, де мотивація становить ключовий інструмент забезпечення ефективності, стійкості та адаптивності персоналу в умовах високих ризиків і постійних викликів. Аналіз наукових досліджень свідчить, що мотивація в цьому секторі є комплексним явищем, яке поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, організаційну культуру, психологічну підтримку та стратегічне лідерство.

Особливу увагу авторами приділено таким внутрішнім мотиваторам, як почуття значущості, довіра до керівництва, патріотизм і професійна ідентичність. Часто саме ці мотиватори у довгостроковій перспективі виявляються ефективнішими за зовнішні стимули.

Міжнародний досвід демонструє, що успішні мотиваційні системи в оборонному секторі ґрунтуються на поєднанні конкурентної заробітної плати, соціальних гарантій, можливостей кар'єрного зростання та психологічного супроводу. Важливе значення мають програми наставництва, визнання заслуг через системи нагородження та формування корпоративної культури, що підкреслює цінність кожного працівника. У країнах Заходу акцент робиться на стратегічній комунікації, відкритості управління та індивідуалізованому підході до потреб персоналу, що сприяє підвищенню морального духу та згуртованості колективу.

Для України, яка веде визвольну війну, актуальним є впровадження адаптивних мотиваційних моделей, що враховують специфіку національного контексту. Перспективними напрямками вбачається інтеграція міжнародних стандартів управління. Ключовим чинником ефективності мотивації залишається здатність

керівників поєднувати адміністративні методи з лідерськими якостями, створюючи середовище, де працівники відчують підтримку, довіру й можливість реалізації власного потенціалу.

Отже, управлінська діяльність у сфері безпеки й оборони потребує інноваційних підходів до мотивації, які б не лише забезпечували виконання оперативних завдань, а й формували довгострокову лояльність, психологічну стійкість і здатність до дій у кризових умовах. Це передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, спрямованої на цінності взаємної поваги та спільної місії, а також постійний моніторинг потреб персоналу для своєчасного коригування управлінських рішень.

У подальшому дослідження зосереджуватимуться на розробленні практичних механізмів адаптації міжнародного досвіду до українських реалій з урахуванням динаміки сучасних загроз і трансформації управлінських парадигм у секторі безпеки.

### Перелік джерел посилання

1. Івашков Ю. Б., Торічний В. О., Фісалович І. О. Проблема впровадження проєктного управління в Державній прикордонній службі України. *Успіхи і досягнення у науці. Управління та адміністрування*. 2025. № 1 (11). С. 401–411. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)).
2. Кухаренко О. В. Психологічні чинники мотивації працівників правоохоронних органів. *Вісник Національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 1 (88). С. 102–109.
3. Ліпкан В. А. Теорія національної безпеки: управлінський вимір. Київ : Національна академія Служби безпеки України, 2019. 312 с.
4. Романчук О. М. Управління людськими ресурсами в секторі безпеки і оборони: виклики гібридної війни. *Національна безпека і правопорядок*. 2021. № 3 (23). С. 61–74.
5. Торічний В. О., Федорчук А. В., Глуздань О. П. Специфіка антикризового управління в інституціях сектору безпеки і оборони України. *Національні інтереси України*. 2024. № 3 (3). С. 144–154. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)).
6. Чабай І. В. Особливості управління персоналом у Збройних Силах України в умовах гібридної війни. *Військова психологія та соціологія*. 2020. № 2 (58). С. 45–52.
7. Demmers C. Military Human Resource Management in Crisis Environments: A German Perspective. *Security Studies Journal*. 2019. Vol. 14, no. 2. P. 122–139.
8. Deveaux M.-C. Motivation and Morale in French Police Institutions. *European Journal of Security Studies*. 2021. Vol. 6, no. 1. P. 83–97.
9. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : HarperBusiness, 2006. 404 p.
10. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 194 p.
11. Mintzberg H. *Managing*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 321 p.
12. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2025 р.

UDC 35.08:658.3

V. Torichnyi, I. Maksymiv

### MANAGERIAL MOTIVATION IN THE STATE BORDER GUARD SERVICE: CURRENT APPROACHES AND PRACTICES

*The article studies managerial motivation as a key element of the effective functioning of the State Border Guard Service of Ukraine in the conditions of modern security challenges. Particular emphasis is placed on the relationship between managerial functions – planning, organization, motivation and control of – in the process of ensuring national security.*

*In the center of the study – the motivation of staff as a factor of stability, psychological endurance and professional effectiveness. Modern approaches to motivation in the field of security are considered, in particular*

*the combination of material and intangible incentives, the development of a system of recognition, leadership focused on service, and psychological support. The authors compare Ukrainian realities with international experience, pointing to the need to adapt best practices to the national context. Special attention is paid to the challenges of war, digitalization and transformation of the nature of threats that require the introduction of innovative management decisions.*

*As a result, conclusions are formulated about the importance of creating a flexible, multi-level motivation system in border structures, which takes into account the personal characteristics of personnel, provides support for the moral climate and increases the overall efficiency of the organization.*

**Keywords:** managerial motivation, state border, integrated management, security sector, strategic planning.

**ТОРІЧНИЙ Вадим Олександрович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України

<https://orcid.org/0000-0003-3336-6386>

**МАКСИМІВ Ігор Степанович** – заступник начальника 3 прикордонного загону з морально-психологічного забезпечення імені Героя України полковника Євгенія Пікуса, Державна прикордонна служба України

<https://orcid.org/0009-0002-7891-0170>