

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Виконала: студентка
групи ПУ24-1зм
спеціальність 281 »Публічне управління
та адміністрування»
БІЛА Марина Олегівна

Керівник
доктор наук з державного управління,
професор АНТОНОВА Ольга Валеріївна

Рецензент
Університет ім. Григорія Сковороди в
Переяславі, завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
доктор наук з державного управління,
професор ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ О.І.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри публічного
управління та митного адміністрування
_____ / Антонова О. В. /
„_____” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти**

Білій Марині Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»

керівник роботи Антонова Ольга Валеріївна, д. держ. упр., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2.Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 09.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, що визначають і регулюють проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема Основний закон, закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти, зокрема Національного агентства України з питань державної служби, а також аналітичні звіти міжнародних партнерів України.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): проаналізувати сучасні теоретичні засади проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема поняття, принципи, функції, завдання та основні підходи дослідження мотивації, добору, відбору персоналу на службу в органах місцевого самоврядування з урахуванням євроінтеграційних процесів; дослідити досвід організації та функціонування служб з управління персоналом у муніципалітетах країн-учасниць ЄС, зокрема в аспектах формування та підтримки систем мотивації і стимулювання персоналу; вивчити нормативно-правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування та особливості формування і функціонування інституту патронатної служби; охарактеризувати стан оплати праці та стимулювання службовців в органах

місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та організаційного забезпечення діяльності підрозділів управління персоналом в органах місцевого самоврядування; визначити проблеми, виклики та напрями формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування в Україні шляхом адаптації та впровадження європейського досвіду мотивації і стимулювання персоналу в діяльність органів місцевого самоврядування України; розкрити та конкретизувати проблеми, а також розробити рекомендації та заходи щодо формування сучасної системи мотивації та стимулювання праці в органах місцевого самоврядування з урахуванням виявлених проблем і викликів, зокрема на прикладі Петриківської селищної ради.

5. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, додаток Б (анкета та результати опитування) що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.12.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.26	

Здобувач освіти

(підпис)

Біла М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Антонова О.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Біла М.О. Формування системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування та розвитку системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Об'єктом дослідження є діяльність органів місцевого самоврядування України. Предметом дослідження виступають процеси формування та функціонування систем мотивації і стимулювання праці службовців органів місцевого самоврядування в сучасних умовах. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення напрямів та практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування з урахуванням викликів воєнного стану та євроінтеграційних процесів. У роботі проаналізовано нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування, узагальнено європейський досвід мотивації персоналу, а також використано результати анкетування службовців, зокрема на прикладі діяльності Петриківської селищної ради Дніпропетровської області.

У роботі застосовано комплекс методів: аналіз нормативно-правових документів, порівняльний аналіз, анкетування, експертні оцінки, статистичний аналіз для оцінки ефективності існуючих систем. Дослідження виявило ключові проблеми у нормативно-правовій, фінансово-матеріальній та організаційній сферах, а також необхідність комплексного підходу до мотивації, включаючи матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули.

Практичне значення полягає у можливості застосування отриманих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, удосконалення управління персоналом та підвищення рівня мотивації, стимулювання праці службовців органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне управління, мотивація праці, органи місцевого самоврядування, цифровізація управління, євроінтеграція, воєнний стан, кадрова політика, ефективність управління.

SUMMARY

Bila M.O. Formation of a system of motivation and incentives for work in local self-government bodies of Ukraine in the context of martial law and European integration processes.

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 «Public Management and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The qualification work is devoted to the study of the formation and development of the system of motivation and stimulation of labor in local self-government bodies of Ukraine under martial law and European integration processes. The object of the study is local self-government bodies' activities of Ukraine. The subject of the study is the processes of formation and functioning of the systems of motivation and stimulation of labor of employees of local self-government bodies in modern conditions. The purpose of the qualification work is to develop directions and practical recommendations for the formation of a system of motivation and stimulation of labor in local self-government bodies, taking into account the challenges of martial law and European integration processes. The work analyzes the regulatory and legal support of service in local self-government bodies, summarizes the European experience of personnel motivation, and also uses the results of a questionnaire survey of employees, in particular, on the example of the activities of the Petrykivka settlement council of the Dnipropetrovsk region.

The work uses a set of methods: analysis of regulatory and legal documents, comparative analysis, questionnaires, expert assessments, statistical analysis to assess the effectiveness of existing systems. The study identified key problems in the regulatory, financial, material and organizational spheres, as well as the need for a comprehensive approach to motivation, including material, social and non-material incentives.

The practical significance lies in the possibility of applying the recommendations received to increase the efficiency of local government activities, improve personnel management and increase the level of motivation, stimulating the work of local government employees.

Keywords: public administration, labor motivation, local self-government, digital management, European integration, martial law, personnel policy, management efficiency.

Результати досліджень здобувача:

1. Біла М.О. Цифровізація управління персоналом в органах місцевого самоврядування сучасної України. *Трансформація менеджменту та інноваційні технології публічного управління в цифровому суспільстві*: матер. Міжнародна науково-практична конференція (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: УМСФ, 2025. Т. 1. 2 стор. (Додаток А)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	13
1.1. Поняття, принципи, функції та завдання служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграційних процесів	13
1.2. Основні підходи дослідження мотивації, добору та відбору персоналу на службу в органи місцевого самоврядування	27
1.3. Досвід організації та функціонування служб з управління персоналом в муніципалітетах країн-учасниць ЄС : мотивація і стимулювання праці	34
РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	41
2.1. Нормативно-правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування. Інститут патронатної служби	41
2.2. Аналіз стану оплати праці та стимулювання службовців в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	47
2.3. Організаційне забезпечення діяльності підрозділів з питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	68
3.1. Адаптація та впровадження європейського досвіду формування систем мотивації і стимулювання персоналу в діяльність органів місцевого самоврядування	68
3.2. Рекомендації і заходи формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (на прикладі Петриківської селищної ради Дніпропетровської області)	77
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

У сучасних умовах України, що характеризуються складним геополітичним становищем та триваючим воєнним конфліктом, особливого значення набуває ефективне функціонування органів місцевого самоврядування. Формування системи мотивації і стимулювання праці в цих органах є ключовим фактором підвищення їх продуктивності, здатності адаптуватися до викликів часу та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Водночас процеси євроінтеграції зумовлюють необхідність впровадження сучасних управлінських практик, що відповідають стандартам Європейського Союзу, а також формують нові вимоги до мотиваційних механізмів на рівні місцевого самоврядування.

Організація служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформування є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу до мотивації, рекрутингу та класифікації посад. Сучасні трансформації, зумовлені як внутрішніми викликами, так і зовнішніми умовами, включно з воєнним станом і євроінтеграційними прагненнями України, висувають нові вимоги до кадрової політики органів місцевого самоврядування. Відповідно роль системи мотивації стає ключовою у забезпеченні ефективності функціонування служб, адже саме вона формує внутрішню готовність працівників до виконання поставлених завдань і впровадження реформ.

Мотивація праці в органах місцевого самоврядування має бути багатокомпонентною і передбачати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні, які з огляду на сучасний стан країни набувають особливої ваги. В умовах реформування, коли багато співробітників зіштовхуються з додатковими ризиками і посиленою відповідальністю, адекватна мотиваційна система повинна враховувати як фінансові бонуси, так і соціальні гарантії, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень та визнання заслуг.

У контексті реформування органів місцевого самоврядування питання добору, набору та відбору, рекрутингу в цілому також пов'язано із вимогами застосування новітніх підходів до створення систем мотивації, що орієнтовані на залучення компетентних, гнучких і відповідальних фахівців. Зміни у функціональних обов'язках та збільшення спектру повноважень зумовлюють потребу у ретельному відборі кандидатів із урахуванням їх професійного досвіду, особистісних якостей та потенціалу до розвитку. Використання сучасних методик оцінювання, у тому числі психологічних тестів і ситуаційних завдань, дозволяє підвищити якість добору персоналу, що є критично важливим для стабільності та результативності органів місцевого самоврядування.

Класифікація посад у службі місцевого самоврядування під час реформ є одним із інструментів мотивації, що орієнтують на кар'єрний розвиток і професійне зростання, що допомагає структурувати кадровий потенціал відповідно до нових вимог управління та функціональних обов'язків. Вона передбачає чіткий розподіл посад за рівнями відповідальності, сферами діяльності та компетенціями, що дає змогу створити прозору систему кар'єрного росту і визначити критерії оцінювання ефективності праці. Особливо важливою є адаптація класифікації до змін у законодавстві, що визначає і регулює діяльність органів місцевого самоврядування та проходження в них служби, впровадження цифрових технологій, які трансформують традиційні робочі процеси.

Застосування аналітичного підходу до організації і проходження служби в органах місцевого самоврядування дозволяє виявити слабкі місця в існуючій системі мотивації, зокрема, недоліки в мотиваційних механізмах, незгодженості у рекрутингових процесах та застарілі структури посад, що перешкоджають адаптації служби до нових викликів та залученню молоді на службу в органи місцевого самоврядування. Недосконалість або фрагментарність застосування мотиваційних механізмів призводить до низької лояльності працівників і високої плинності кадрів, а це, у свою чергу,

негативно впливає на стабільність і якість адміністративних послуг. Тому модернізація систем мотивації має бути комплексною, включаючи як матеріальні, так і психологічні аспекти підтримки.

Зокрема, у сфері рекрутингу існує потреба в удосконаленні процедур відбору, зокрема, впровадження електронних систем подачі заявок, централізованих баз кандидатів та стандартизованих методик оцінювання, які мінімізують суб'єктивність та упередженість. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості і відкритості процесів набору, що є особливо актуальним з огляду на реалізацію антикорупційної політики і підвищення довіри громадськості до органів публічної влади. Крім того, активне використання інструментів професійного розвитку і наставництва дає змогу не лише залучати, а й утримувати талановиті кадри на службі.

Реформування системи служби в органах місцевого самоврядування є динамічним процесом, який потребує постійного моніторингу та корекції політики управління персоналом. З огляду на це, важливо розробляти і впроваджувати інтегровані моделі мотивації, адаптовані до сучасних викликів, вдосконалювати процеси рекрутингу з урахуванням нових технологій і трендів, а також періодично оновлювати класифікацію посад, що забезпечить відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям реформ. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності місцевого самоврядування і зміцненню довіри населення.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що воєнний стан в Україні створює унікальні умови для організації праці в публічній сфері, де традиційні підходи до мотивації виявляються недостатніми або неефективними. Водночас інтеграція вітчизняної системи управління у європейський простір вимагає розробки інноваційних моделей стимулювання праці в умовах критично обмежених ресурсів, що враховують як внутрішні виклики, так і зовнішні стандарти. Це відкриває простір для науково обґрунтованого пошуку рішень, які могли б підвищити якість управління,

ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та рівень задоволеності їх працівників.

Мета дослідження полягає у розробленні напрямів та практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України, що функціонують в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Для досягнення цієї мети поставлено **завдання**:

– проаналізувати теоретичні засади проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема поняття, принципи, функції, завдання та сучасні основні підходи дослідження мотивації, добору, відбору персоналу на службу в органах місцевого самоврядування з урахуванням євроінтеграційних процесів;

– дослідити досвід організації та функціонування служб з управління персоналом у муніципалітетах країн-учасниць ЄС, зокрема в аспектах формування та підтримки систем мотивації і стимулювання персоналу;

– вивчити нормативно-правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування та особливості формування і функціонування інституту патронатної служби;

– охарактеризувати стан оплати праці та стимулювання службовців в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та організаційного забезпечення діяльності підрозділів управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

– визначити проблеми, виклики та напрями формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування в Україні шляхом адаптації та впровадження європейського досвіду мотивації і стимулювання персоналу в діяльність органів місцевого самоврядування України;

– розкрити та конкретизувати проблеми, а також розробити рекомендації та заходи щодо їх розв'язання шляхом формування сучасної системи мотивації та стимулювання праці в органах місцевого

самоврядування, зокрема на прикладі Петриківської селищної ради Дніпропетровської області.

Об'єктом дослідження є діяльність органів місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Предмет дослідження – формування сучасних систем мотивації і стимулювання праці службовців в органах місцевого самоврядування України.

Методологічна база роботи включає загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналізу, синтезу, узагальнення, аналогії, порівняльний та ретроспективний аналіз, індукції, та інші. Використано аналіз нормативно-правових документів, порівняльний аналіз, експертні оцінки, анкетування, статистичний аналіз. Запропоновані підходи до оновлення моделей систем мотивації і стимулювання, гнучких, з урахуванням міжнародних стандартів в управлінні персоналом в публічній сфері.

Емпіричною базою роботи стали нормативно-правові документи, що визначають і регулюють проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема Основний закон, закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти, зокрема Національного агентства України з питань державної служби, а також аналітичні звіти міжнародних партнерів України зокрема.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності службовців органів місцевого самоврядування в Україні. Рекомендації щодо формування систем мотивації і стимулювання можуть бути використані як у практичній діяльності керівників служби в органах місцевого самоврядування, так і в процесі розробки програм підтримки та розвитку місцевого управління, що сприятимуть підвищенню якості надання публічних послуг та розвитку територіальних громад.

Структура роботи обумовлена метою дослідження і складається із вступу, 3 розділів, які включають 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи становить 116 сторінки, із них 89 сторінки основного тексту. Робота містить 12 таблиць, список використаних джерел містить 90 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття, принципи, функції та завдання служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграційних процесів

Поняття служби в органах місцевого самоврядування (ОМС – далі) в умовах реформування є багатограним та комплексним, оскільки воно охоплює сукупність структур, процесів і механізмів, спрямованих на реалізацію управлінських функцій на місцевому рівні. У сучасних реаліях України, особливо в контексті воєнного стану та євроінтеграційних процесів, служба в органах місцевого самоврядування виступає не лише як виконавець законодавчих норм, а й як активний агент трансформацій та адаптації до нових викликів (табл. 1.1). Це визначає особливу роль кадрового потенціалу, мотивації та систем стимулювання, що забезпечують ефективність роботи та стабільність органів влади [1, с. 184].

Служба в органах місцевого самоврядування є важливою складовою демократичної системи управління. Її поняття охоплює сукупність організаційних та виконавчих процесів, що забезпечують ефективне функціонування місцевих рад, їх структурних підрозділів та виконавчих органів. Основне завдання служби полягає у забезпеченні зв'язку між владою та громадянами, організації якісного надання адміністративних та соціальних послуг, а також реалізації місцевих ініціатив. У період реформування місцевого самоврядування потребує зміцнення кадрового потенціалу та модернізації управлінських процедур. Принципи служби в органах місцевого самоврядування формують фундамент її ефективної діяльності. Вони включають законність, прозорість, відкритість, підзвітність та ефективність. Особливе значення має орієнтація на потреби громади, сприяння громадській участі та партнерству з неурядовими організаціями й бізнесом. Ці принципи

дозволяють підвищити довіру до органів влади, забезпечити соціальну справедливість і розвиток громадянського суспільства.

Таблиця 1.1

Поняття, принципи, функції та завдання служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформування

№	Категорія	Зміст
1	Поняття служби в ОМС	Система організаційних та виконавчих процесів, спрямованих на забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування, їх взаємодію з громадою, координацію діяльності для виконання повноважень.
2	Принципи служби в ОМС	Законність; прозорість та відкритість; підзвітність перед громадою; ефективність і результативність; сприяння участі громадян у місцевому самоврядуванні; партнерство з громадськими організаціями та бізнесом.
3	Функції служби в ОМС	Організаційно-адміністративні; інформаційно-аналітичні; контрольні; координаційні; соціальної підтримки населення; забезпечення реалізації програм розвитку громади.
4	Завдання служби в ОМС	Забезпечення ефективного управління ресурсами громади; підвищення якості надання послуг населенню; впровадження інновацій та реформ у місцевому управлінні; забезпечення законності та правопорядку; формування та реалізація місцевих програм розвитку; сприяння залученню інвестицій та розвитку підприємництва.

Таблицю сформовано на основі джерела [68]

Функції служби мають широкий спектр і охоплюють ключові напрямки адміністративної діяльності. До них належать організаційно-адміністративна, інформаційно-аналітична, контрольна, координаційна та соціальна. Через ці функції забезпечується стабільна робота місцевих органів, моніторинг реалізації рішень, підтримка громадян у вирішенні соціальних питань. Роль служби особливо зростає в умовах децентралізації та посилення автономії територіальних громад [2, с. 21].

Завдання служби в ОМС визначаються потребами населення та стратегічними цілями розвитку громад. Основними завданнями є забезпечення ефективного управління ресурсами, підвищення якості публічних послуг, впровадження реформ та інновацій. Важливим напрямком діяльності служби є залучення інвестицій, створення сприятливого клімату

для розвитку підприємництва та зміцнення інфраструктури. Також служба повинна сприяти реалізації місцевих програм і ініціатив, забезпечуючи сталий розвиток громади.

Принципи організації служби мають фундаментальне значення для формування надійної та ефективної системи управління персоналом у місцевому самоврядуванні. Серед ключових принципів можна виокремити законність, професіоналізм, гнучкість, прозорість і підзвітність. Законність забезпечує дотримання нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів влади. Професіоналізм і гнучкість сприяють адаптації службовців до динамічних змін у суспільстві та політиці, а прозорість і підзвітність формують довіру населення до місцевого самоврядування. Важливо, що ці принципи мають бути інтегровані в усі етапи організації служби – від рекрутингу до мотивації та оцінювання ефективності.

Функції служби в органах місцевого самоврядування у період реформ мають широкий спектр і включають кадрове забезпечення, реалізацію політики мотивації та стимулювання, підтримку професійного розвитку працівників, а також координацію діяльності між різними підрозділами. Важливо відзначити, що саме служба є ланкою, яка поєднує законодавчі вимоги та практичні завдання, трансформуючи стратегічні цілі реформ у конкретні кадрові рішення. Особлива увага приділяється адаптації працівників до умов воєнного стану, що включає психологічну підтримку, гнучкі графіки роботи і систему додаткових стимулів [3, с. 261].

Завдання служби в органах місцевого самоврядування у контексті реформування мають чіткий спрямований характер і полягають у забезпеченні високого рівня професіоналізму кадрів, їх мотивації та задоволеності роботою, а також у створенні умов для сталого розвитку і підвищення якості надання адміністративних послуг. До ключових завдань належать розробка та впровадження ефективних мотиваційних систем, оптимізація процесів рекрутингу, формування прозорості і об'єктивної класифікації посад, а також моніторинг і оцінка результативності кадрової

роботи. Ці завдання тісно пов'язані із забезпеченням гнучкості та адаптивності служби до змін зовнішнього середовища.

Аналітичний огляд функцій і завдань служби дозволяє виокремити взаємозалежність між мотивацією працівників та їхньою продуктивністю, що є критично важливим у воєнних умовах і процесах євроінтеграції. Зокрема, дослідження підтверджують, що інтеграція нематеріальних стимулів, таких як визнання заслуг, можливість професійного розвитку та соціальна підтримка, сприяє підвищенню лояльності та ефективності праці. Це підтверджується таблицями, які демонструють кореляцію між різними видами стимулів та рівнем залученості працівників, що свідчить про необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної системи.

Важливим аспектом у контексті реформування є забезпечення відповідності посадових класифікацій новим управлінським функціям і вимогам. Це передбачає системний аналіз існуючих посад, їх функцій та компетенцій, а також розробку нових стандартів, що відображають сучасні виклики та завдання органів місцевого самоврядування. Класифікація посад має базуватися на принципах чіткості, об'єктивності та можливості кар'єрного зростання, що дозволяє не лише оптимізувати кадровий ресурс, а й стимулювати професійний розвиток.

Одним із ключових аспектів поняття служби в органах місцевого самоврядування є її роль як механізму реалізації політики, спрямованої на забезпечення стабільності, розвитку і соціальної згуртованості громади. В умовах реформування ця роль набуває особливого значення, адже від ефективності кадрової служби залежить адаптація органів влади до нових викликів, таких як децентралізація повноважень, цифровізація послуг і посилення громадського контролю. Тому служба повинна функціонувати на засадах гнучкості, оперативності та прозорості, що вимагає від її працівників високого професіоналізму і мотивації.

Принципи служби в органах місцевого самоврядування також охоплюють демократичність та орієнтацію на громадянина. Це означає, що

всі кадрові рішення мають прийматися з урахуванням інтересів населення і сприяти покращенню якості життя у відповідних територіальних громадах. З огляду на це, мотиваційні системи повинні не лише стимулювати особистий розвиток працівників, а й формувати відчуття відповідальності за спільний добробут. Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє формуванню професійної етики та лояльності до органу влади [Error! Reference source not found., с. 20].

Функції служби, окрім кадрового забезпечення та мотивації, включають також організацію навчання і підвищення кваліфікації працівників, моніторинг дотримання трудової дисципліни та забезпечення відповідності посадовим інструкціям. Важливим є також завдання розробки і впровадження ефективних систем оцінювання результатів праці, які базуються на об'єктивних критеріях і сприяють прозорості управлінських процесів. У контексті євроінтеграції такі функції набувають особливої ваги, оскільки вони допомагають гармонізувати українські стандарти з європейськими.

Завдання служби у період воєнного стану набувають додаткової специфіки, пов'язаної з необхідністю забезпечення безпеки працівників і громадян, а також підтримки психологічного клімату в колективі. Мотивація в таких умовах повинна враховувати не лише матеріальні аспекти, а й емоційний стан, забезпечення умов для збереження здоров'я і стресостійкості. Це ставить перед службою завдання розробки комплексних програм підтримки, що включають консультації, тренінги з управління стресом, а також адаптивні умови праці.

Класифікація посад, як складова служби, повинна також враховувати перспективи цифровізації і автоматизації процесів у місцевому самоврядуванні. Оновлення посадових інструкцій та їх відповідність новим технологічним вимогам сприяє підвищенню ефективності та зменшенню бюрократичних перепон. Водночас класифікація має бути орієнтована на створення умов для професійного зростання і розвитку навичок, що

відповідають європейським стандартам, особливо в контексті інтеграції України до європейського простору [5, с. 168].

В умовах реформування органів місцевого самоврядування ключовим завданням служби є забезпечення балансу між стабільністю кадрового складу та необхідністю впровадження інноваційних управлінських практик. Це особливо актуально з огляду на виклики воєнного стану, який вимагає оперативності, адаптивності і готовності до непередбачуваних змін. Відтак, служба повинна функціонувати як динамічна система, що підтримує безперервний розвиток професійних компетенцій працівників і своєчасне оновлення кадрового потенціалу через ефективні механізми мотивації та стимулювання.

Аналітичні дані свідчать, що в сучасних українських реаліях матеріальна мотивація, хоч і залишається важливою, уже не може бути єдиним фактором стимулювання праці. Працівники органів місцевого самоврядування цінують можливості професійного розвитку, визнання їхніх досягнень, участь у прийнятті рішень, а також соціальну підтримку. Це підкреслює необхідність розробки комплексних мотиваційних систем, які враховують індивідуальні потреби співробітників, сприяють формуванню їхньої ідентичності з місією органу влади і забезпечують відчуття власної значущості.

Рекрутинг у контексті реформ є окремим і водночас взаємопов'язаним процесом, який визначає якість кадрового складу. Виклики сьогодення вимагають впровадження нових технологій і підходів, зокрема електронного документообігу, дистанційного співбесідування, а також активного використання соціальних мереж і професійних платформ для залучення найкращих фахівців. Систематизовані дані у вигляді таблиць дозволяють аналізувати ефективність різних каналів пошуку та методів оцінки кандидатів, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Класифікація посад має враховувати сучасні тенденції до мультифункціональності і міждисциплінарності, що зумовлює необхідність

розробки гнучких посадових моделей із чітко визначеними зонами відповідальності та критеріями оцінювання результатів. Такий підхід не лише оптимізує управління персоналом, а й сприяє розвитку інноваційної культури в органах місцевого самоврядування, яка є ключовою для успішної інтеграції в європейські стандарти. Аналіз таблиць класифікації посад допомагає чітко відобразити компетенції, які необхідно розвивати, та встановити прозорі критерії просування [6, с. 25].

Враховуючи вищезазначене, формування системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування має базуватися на глибокому аналізі функцій служби, її завдань і принципів, що дозволяє створити цілісний механізм управління людськими ресурсами. Такий механізм має бути адаптивним до специфіки воєнного стану і водночас орієнтованим на інтеграцію з європейськими нормами і практиками. В результаті реалізації цих завдань підвищується не лише продуктивність праці, а й рівень довіри громадськості до органів місцевого самоврядування, що є фундаментальним для сталого розвитку демократичного суспільства.

Поняття служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформування має багатоплановий характер і розглядається як сукупність організаційних структур, функціональних процесів і кадрових механізмів, що забезпечують ефективне виконання управлінських завдань на місцевому рівні. За Артеменко Н. Ф. та Гончарук Н. Т., управління професіоналізацією кадрів є фундаментальною складовою реформування, що передбачає використання форм, методів і технологій для підвищення кваліфікації, мотивації та відповідальності державних службовців. У цьому контексті служба стає не просто інструментом адміністрування, а складним соціально-психологічним механізмом, що формує культуру публічного управління та адаптується до нових суспільних викликів [1, с. 184].

Принципи організації служби у місцевому самоврядуванні повинні ґрунтуватися на засадах законності, професіоналізму, прозорості, ефективності та гнучкості. Багрін О. А. підкреслює, що аксіологічний

транзит у державній службі вимагає переосмислення цінностей, що формують мотиваційний потенціал кадрів, і адаптації принципів до реалій євроінтеграції та воєнного стану. Важливо, що принципи мають не тільки нормативний, а й практичний характер, створюючи базу для впровадження інноваційних управлінських технологій і побудови системи мотивації, що відповідає сучасним вимогам [3, с. 21].

Функції служби в органах місцевого самоврядування охоплюють кадрове забезпечення, організацію професійного розвитку, управління мотивацією та стимулюванням праці, а також забезпечення дисципліни і дотримання етичних стандартів. За Бондарем В. Д., основні мотиви діяльності посадових осіб пов'язані з реалізацією суспільних інтересів, підтримкою престижу служби та особистим саморозвитком, що вимагає від служби створення умов для реалізації цих мотивів через системні заходи стимулювання. Важливим є також моніторинг і оцінка ефективності кадрової роботи, що дозволяє коригувати мотиваційні стратегії і підтримувати оптимальний рівень залученості [5, с. 261].

Завдання служби в умовах реформування полягають у формуванні високопрофесійного кадрового потенціалу, розробці ефективних систем мотивації і стимулювання, а також у впровадженні механізмів контролю і оцінювання результатів діяльності. Бойко О.В. наголошує, що організаційно-економічні аспекти мотивації мають бути інтегровані у всі процеси управління персоналом, що забезпечує синергію між індивідуальними потребами працівників та стратегічними цілями органів влади. Крім того, у період воєнного стану пріоритетними стають завдання підтримки психологічної стійкості та адаптивності персоналу [4, с.20].

Аналізуючи сучасний стан служби Бабенко А. Г. та Тичина О. Л., відзначають, що мотивація праці державних службовців є ключовим чинником підвищення продуктивності і якості управління. Вони пропонують комплексний підхід, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, підтримку професійного росту і створення сприятливого соціального

клімату. Важливість такого підходу підтверджують дані таблиць, які демонструють кореляцію між рівнем мотивації і продуктивністю праці у різних регіонах України, особливо у місцевому самоврядуванні [2, с. 168].

Бугайчук К. Л та Вільчинська І. Ю. підкреслюють значення класичних теорій мотивації, таких як теорія Маслоу та Герцберга, для формування сучасних підходів у публічному адмініструванні. Ці теорії дозволяють структурувати мотиваційні чинники, виокремлюючи базові потреби і фактори задоволення, що мають бути враховані при розробці систем стимулювання. Застосування цих теоретичних моделей у практиці місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності праці та збереженню кадрового потенціалу [6, с. 26].

Волкова Н. П. акцентує увагу на необхідності використання засобів стимулювання творчої діяльності, що є особливо актуальним для органів місцевого самоврядування в умовах реформ. Створення умов для інноваційної активності, підтримка ініціатив і розвиток професійних компетенцій стають ключовими завданнями служби, що забезпечують не тільки виконання поточних завдань, а й перспективний розвиток. Таблиці з результатами досліджень демонструють позитивний вплив творчих стимулів на мотивацію та залученість працівників [10, с. 168].

Поняття мотивації та підтримки працездатності в органах місцевого самоврядування набуває особливого значення в умовах воєнного стану, що вимагає від службовців високої стресостійкості та здатності до швидкого адаптування. За Герасіною С. В. методи підтримки працездатності ділової людини мають включати комплекс психологічних, фізичних та організаційних заходів, спрямованих на збереження балансу між професійними навантаженнями та особистісним благополуччям. Цей підхід є критично важливим для забезпечення безперервності роботи органів місцевого самоврядування, особливо в умовах високої соціальної напруги та невизначеності [11, с. 118].

Горбань В. Б. виділяє особливості побудови дієвої системи мотивації працівників державної служби, підкреслюючи необхідність врахування як зовнішніх, так і внутрішніх стимулів, що формують ефективність трудової діяльності. У контексті воєнного стану такі системи мають бути гнучкими та адаптивними, забезпечуючи не лише матеріальне заохочення, а й психологічну підтримку, можливості професійного розвитку та визнання заслуг [11, с. 64].

Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану розглядає Гординя Н. Д. та підкреслює, що в таких умовах особливо важливими стають емоційний інтелект, здатність до саморегуляції та стресостійкість, які впливають на якість управлінських процесів. Здатність керівників та працівників ефективно управляти власними емоціями та емоціями колективу сприяє формуванню позитивного соціального клімату та зниженню конфліктності, що підтверджується емпіричними даними, оформленими у вигляді таблиць і графіків [13, с. 57].

Д. Гоулман у своїй праці про емоційний інтелект підкреслює, що цей аспект стає невід'ємною складовою професійної компетентності сучасних службовців. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє більш ефективно долати психологічні бар'єри, приймати зважені рішення у стресових ситуаціях та підтримувати мотивацію колег. Це особливо актуально в органах місцевого самоврядування, де взаємодія з громадянами та вирішення кризових ситуацій вимагають високого рівня комунікації і емпатії [14, с. 512].

Дані Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік демонструють, що в умовах воєнного стану організація роботи державних службовців зазнала суттєвих трансформацій. Зміни стосувалися не лише режиму роботи, а й систем мотивації та підтримки, що впливали на загальний рівень задоволеності працівників і їхню продуктивність. Аналітичні таблиці, складені за результатами опитувань, свідчать про

високий рівень стресу серед службовців, але одночасно про підвищену готовність до виконання службових обов'язків завдяки впровадженню заходів психологічної підтримки [15, с. 51].

Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 № 44 регламентує організацію роботи державних службовців у період воєнного стану, визначаючи чіткі механізми адаптації, зокрема гнучкі графіки, дистанційну роботу та підвищення рівня безпеки. Вона встановлює основні завдання з підтримки працездатності та запобігання вигоранню, що є основою для розробки систем мотивації і стимулювання в органах місцевого самоврядування. Аналіз ефективності таких заходів, представлений у табличних формах, дозволяє визначити оптимальні стратегії управління персоналом у складних умовах [16].

Дисциплінарний статут служби цивільного захисту (Закон України № 1068-VI) регламентує поведінкові стандарти, відповідальність і порядок контролю за дотриманням дисципліни, що має безпосередній вплив на мотивацію і працездатність. Чітко визначені норми дисципліни сприяють формуванню професійної культури, підвищують рівень відповідальності і сприяють стабільності роботи службовців навіть у кризових ситуаціях. Таблиці з даними про дисциплінарні заходи демонструють їх позитивний вплив на підтримку робочої атмосфери [17].

Дьякова О. О. розглядає мотивацію як суб'єктивний чинник протидії правовому нігілізму в діяльності поліції, що можна адаптувати й до служби в органах місцевого самоврядування. Вона підкреслює, що мотиваційні механізми повинні сприяти усвідомленню значущості законності і відповідальності, що підвищує рівень довіри до влади і зменшує корупційні ризики. Такий підхід є особливо важливим у період реформ, коли довіра громадян до органів влади є критичною [18, с. 136].

Дядик Т. В. акцентує увагу на багатокомпонентності мотивації праці як чинника конкурентоспроможності. У контексті місцевого самоврядування це означає необхідність врахування різноманітних аспектів: від матеріального

забезпечення до професійного визнання і можливостей самореалізації [19]. Ресурсний підхід, описаний Зелінською Я. Ц., доповнює цю картину, пропонуючи аналіз стратегій подолання стресу, які стають невід'ємною частиною мотиваційних систем в умовах підвищених навантажень [20, с. 271].

Таким чином, комплексне впровадження методів підтримки працездатності і стресостійкості, формування дієвих систем мотивації з урахуванням психологічних особливостей і нормативно-правового забезпечення є основою для ефективної діяльності службовців в органах місцевого самоврядування. Аналіз та узагальнення інформації, представленої у вигляді таблиць, графіків і статистичних звітів, дозволяють розробляти адаптивні кадрові стратегії, що забезпечують баланс між продуктивністю і психологічним комфортом, особливо в умовах воєнного стану та складних соціально-політичних трансформацій.

Поняття, принципи, функції та завдання служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформування становлять складний комплекс, що поєднує правові, організаційні та психологічні аспекти управління персоналом. Врахування досвіду провідних вчених і практиків, а також системний аналіз мотиваційних механізмів створюють підґрунтя для побудови ефективної кадрової політики, яка відповідає викликам воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Цей підхід є запорукою підвищення професіоналізму, стабільності і ефективності місцевого самоврядування в сучасній Україні.

Розуміння і системне впровадження понять, принципів, функцій та завдань служби в органах місцевого самоврядування є фундаментом для формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці. Це забезпечує не тільки ефективність управління персоналом, а й адаптацію до складних викликів сучасності, включно з воєнним станом і процесами євроінтеграції. Саме через цей комплексний підхід можна гарантувати високий рівень

професіоналізму, відповідальності і залученості працівників, що сприяє реалізації стратегічних цілей реформ.

У результаті аналізу теоретико-методологічних основ проходження служби в органах місцевого самоврядування було з'ясовано, що ця сфера є ключовим елементом ефективного публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на якість прийняття управлінських рішень, реалізацію повноважень місцевої влади та рівень довіри громадян до інституцій. Служба в органах місцевого самоврядування характеризується правовою визначеністю, чіткими принципами діяльності, особливостями статусу посадових осіб та специфікою їх призначення і звільнення. Законодавча база забезпечує базові механізми проходження служби, однак у контексті євроінтеграційних змін виникає потреба в її оновленні та модернізації.

Встановлено, що ключовими принципами служби є законність, прозорість, професіоналізм, політична неупередженість та орієнтація на потреби громади. Ці принципи мають бути закріплені не лише в нормативних документах, а й у повсякденній практиці кадрової роботи органів місцевого самоврядування. Значну роль у забезпеченні ефективності служби відіграють процедури добору, відбору, оцінювання результатів праці та мотивації службовців. Саме ці процедури повинні відповідати стандартам належного врядування, орієнтованого на результат і суспільну користь.

У процесі дослідження також було визначено, що сучасна система проходження служби в ОМС України потребує комплексного оновлення, зокрема в частині професійного розвитку кадрів, формування стійкої мотивації, а також впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Успішні європейські практики демонструють доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання, впровадження інституційного наставництва та ціннісного управління. Усе це має стати базою для формування сучасної моделі служби, здатної відповідати викликам часу та сприяти сталому розвитку громад.

Загалом теоретико-методологічні засади проходження служби в органах місцевого самоврядування мають спиратися на інтеграцію національного досвіду з європейськими підходами, забезпечуючи системність, професіоналізм та орієнтацію на публічну цінність. Цей підхід дозволить не лише підвищити ефективність управління на місцевому рівні, а й сприятиме консолідації демократичних інституцій у державі.

1.2. Основні підходи дослідження мотивації, добору та відбору персоналу на службу в органи місцевого самоврядування

Формування цінностей, мотивації, добору та відбору персоналу в органах місцевого самоврядування є складним і багатограним процесом, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування цих установ. Особливо актуальним цей процес стає в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій, коли кадрова політика повинна поєднувати вимоги стабільності, оперативності та відповідності міжнародним стандартам. Основні підходи до формування цінностей у працівників місцевого самоврядування ґрунтуються на інтеграції традиційних національних принципів із європейськими практиками, що забезпечує формування професійної ідентичності та відповідальності перед громадою [20].

Аналітичний огляд існуючих моделей мотивації показує, що в сучасних умовах необхідно відходити від суто матеріальних стимулів і переходити до комплексних систем, які включають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні мотиви, такі як професійне самовдосконалення, визнання, соціальна значущість роботи, грають дедалі більшу роль у формуванні мотивації. Зовнішні стимули, серед яких фінансові винагороди, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання, мають бути збалансовані для забезпечення стабільності та лояльності персоналу. Таблиці, які систематизують ефективність різних видів мотивації, свідчать про необхідність гнучкого підходу з урахуванням індивідуальних потреб.

Добір і відбір персоналу у місцевому самоврядуванні потребують впровадження нових, більш досконалих методик, які враховують не тільки професійні компетенції, але й особистісні якості, здатність працювати в умовах стресу та нестабільності. Аналітичні методи оцінки, такі як ситуаційні інтерв'ю, психологічне тестування та асесмент-центри, дозволяють підвищити якість кадрових рішень і мінімізувати ризики помилкового добору. У цьому контексті велике значення має також прозорість і відкритість процесу, що підвищує довіру громадськості та стимулює конкуренцію серед кандидатів.

Цінності, які формуються у працівників місцевого самоврядування, мають бути орієнтовані на служіння громаді, дотримання етичних стандартів та прозорість у прийнятті рішень. В умовах воєнного стану ці цінності набувають особливого значення, адже працівники стають не лише виконавцями, а й активними учасниками процесів підтримки громадян та забезпечення безпеки. Формування цих цінностей здійснюється через систематичне навчання, професійні тренінги, а також через створення корпоративної культури, яка підтримує відкритість, відповідальність і партнерство [21, с. 219] (таблиця 1.2).

Формування цінностей як етап інституційного розвитку служби в ОМС є не лише елементом корпоративної етики, а й передумовою ефективного функціонування публічної влади. У цій площині ціннісно-орієнтований підхід дозволяє не просто обрати «людей системи», а сформувати відповідальне ставлення до публічного обов'язку. Застосування кейс-методів у навчанні та внутрішніх тренінгах стимулює усвідомлення етичних меж прийнятних дій.

Щодо мотивації персоналу, слід зазначити, що класичні фінансові інструменти вже не забезпечують повного охоплення потреб працівників. Все більше органів місцевого самоврядування звертаються до компетентнісного підходу, який враховує не тільки результат праці, а й індивідуальний потенціал і цінності. Такий підхід сприяє формуванню

довготривалих зв'язків між працівником та інституцією, підтримує командний дух і мінімізує «кадрові провали».

Таблиця 1.2

Основні підходи та методи формування цінностей, мотивації, добору та відбору персоналу на службу в органи місцевого самоврядування

Сфера	Підходи	Методи	Очікуваний результат
Формування цінностей	Ціннісно-орієнтований, етичний, гуманістичний	Корпоративна культура, тренінги з етики, кейси етичних дилем	Створення єдиного ціннісного поля в структурі ОМС
Мотивація персоналу	Теорія очікування, гігієнічна теорія Герцберга, мотиваційно-компетентнісний підхід	Матеріальне стимулювання, преміювання за результат, програми визнання, коучинг	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Добір персоналу	Компетентнісний, професіографічний, інституційно-процесуальний	Розробка профілю посади, аналітика потреб громади, кадровий резерв	Залучення кандидатів із релевантними навичками і готовністю до служіння
Відбір персоналу	Поведінковий, аналітико-оцінковий, стратегічний	Співбесіди за STAR-методом, ситуаційне моделювання, тестування на стресостійкість	Вибір найвідповіднішого кандидата з прогнозованим рівнем ефективності

Таблицю сформовано на основі джерел [30; 31]

Добір персоналу в ОМС, як показує практика реформ, дедалі більше орієнтується на аналіз не лише документальних, а й контекстуальних характеристик. Застосування професіографічного підходу дозволяє створювати реалістичні описи посад, в яких враховано не лише службові функції, а й соціально-психологічне навантаження. Кадровий резерв, за умови якісної систематизації, виступає потужним інструментом швидкого реагування на потреби в персоналі без втрати якості.

У процесі відбору критично важливим є не лише виявлення компетенцій, а й оцінка поведінкових характеристик. STAR-метод інтерв'ю,

що активно використовується в багатьох європейських муніципалітетах, дозволяє оцінити здатність кандидата до прийняття рішень в умовах невизначеності. Крім того, ситуаційне моделювання дає змогу сформулювати реалістичне уявлення про адаптивність кандидата до складних управлінських ситуацій [31].

Сучасна система ОМС України стикається з низкою викликів, що ускладнюють якісне кадрове забезпечення. Серед них варто відзначити нестачу фахівців у громадах, особливо у віддалених територіях, низький рівень мотивації серед молоді до служби, а також відсутність дієвих механізмів наставництва. Ми вважаємо, що частково вирішення цих проблем можливе через формування системи «живих компетенцій», яка передбачає безперервне оновлення професійного досвіду через участь у програмах обміну, конкурсах на стажування та грантових проектах.

Зокрема, доцільним є запровадження мультиканальної системи добору – одночасно через портали відкритих вакансій, співпрацю з освітніми закладами, внутрішній кадровий резерв. Варто також розвивати підходи до емоційного інтелекту як складової кадрового потенціалу – працівники, що володіють цим ресурсом, краще комунікують із громадою і менш схильні до професійного вигорання.

Формування кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування вимагає комплексного підходу, що об'єднує аналітику, етику, психологію та стратегічне бачення. Сучасні підходи до добору й відбору персоналу мають виходити за межі адміністративної логіки й опиратися на гуманітарну парадигму – людиноцентризм, сервісну орієнтацію, інноваційність. Реформування кадрової політики у поєднанні з ефективними мотиваційними та ціннісними механізмами дає змогу не лише підвищити результативність роботи ОМС, а й забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Таблиця, що наведена вище, демонструє стратегічне бачення трансформації кадрових процесів через взаємодію ціннісної складової, мотиваційного потенціалу та професійної придатності. Це не просто

інструмент організації персоналу, а концептуальна рамка для формування нової культури служіння громаді в умовах війни, євроінтеграції та цифрової трансформації.

Методи мотивації у службі місцевого самоврядування мають включати як традиційні інструменти, так і інноваційні підходи, що відповідають сучасним викликам. Зокрема, важливими є системи нематеріального заохочення, такі як програми визнання кращих працівників, гнучкі умови праці, можливості для самореалізації та участь у проєктах розвитку. Використання таблиць для аналізу та порівняння ефективності цих методів дозволяє формувати індивідуалізовані плани мотивації, що підвищують залученість і продуктивність працівників [23, с. 304].

В аспекті добору персоналу особливої уваги заслуговує впровадження електронних систем управління кадрами, які автоматизують процеси збору та обробки даних про кандидатів, забезпечують прозорість і зменшують вплив людського фактора. Інтеграція таких систем із аналітичними інструментами дозволяє вчасно виявляти відповідних претендентів, прогнозувати їхній потенціал і адаптивність. Це особливо важливо у період реформ і нестабільності, коли якість кадрового складу безпосередньо впливає на результативність органів влади.

Методи формування мотивації в органах місцевого самоврядування слід розглядати як багаторівневу систему, що включає особистісний, груповий і організаційний рівні. На особистісному рівні пріоритет надається індивідуальним програмам розвитку, наставництву та підтримці балансу між роботою і особистим життям. На груповому – формуванню командного духу і спільних цілей, що стимулює взаємодопомогу і підтримку. Організаційний рівень охоплює системні рішення, такі як встановлення прозорих критеріїв оцінки результатів, регулярний моніторинг мотиваційних показників і використання аналітичних даних для корекції політики.

Добір та відбір персоналу є логічним продовженням формування мотивації, оскільки якість кадрів визначає потенціал реалізації мотиваційних

програм. Сучасні підходи до відбору базуються на поєднанні компетентнісного підходу і оцінки особистісних характеристик, що забезпечує не лише професійну відповідність, а й здатність працювати в умовах стресу та змін. Використання структурованих інтерв'ю, ситуаційних завдань, а також тестування на емоційну стійкість і адаптивність дає змогу відбирати кандидатів, які максимально відповідають вимогам посади і корпоративній культурі [24, с. 124].

Аналітичні таблиці, які порівнюють різні методи відбору, показують, що комбінація кількох інструментів підвищує точність і об'єктивність кадрових рішень. Важливо також враховувати регіональні особливості і специфіку роботи у воєнний період, адаптуючи методики добору до конкретних умов. Електронні платформи для рекрутингу, які дозволяють автоматизувати процеси, значно спрощують пошук і відбір кандидатів, водночас підвищуючи прозорість і відкритість процедури.

Системний підхід до формування цінностей, мотивації, добору та відбору персоналу в органах місцевого самоврядування створює фундамент для побудови ефективної кадрової політики, здатної реагувати на виклики часу. У поєднанні з інноваційними технологіями управління людськими ресурсами цей підхід сприяє підвищенню професіоналізму, зниженню плинності кадрів і забезпеченню сталого розвитку органів влади. Результатом стає не лише ефективне виконання управлінських завдань, а й посилення довіри громадян, що є ключовим для демократичних перетворень у країні.

Комплексне впровадження основних підходів і методів формування цінностей, мотивації, добору та відбору персоналу є критично важливим для успішного реформування органів місцевого самоврядування в Україні. Цей процес повинен бути динамічним, гнучким і орієнтованим на результат, що забезпечить відповідність кадрового потенціалу сучасним вимогам та підвищить якість управління у складних соціально-політичних умовах воєнного стану і євроінтеграції [24, с. 96].

Значну роль у формуванні системи мотивації та добору персоналу в органах місцевого самоврядування відіграють інноваційні технології та цифрові інструменти, що дозволяють оптимізувати управлінські процеси. Використання електронних платформ для проведення конкурсів, анкетування та психологічного тестування дозволяє не лише підвищити прозорість і відкритість добору, а й зменшити корупційні ризики. Аналітичні дані, представлені у вигляді інтерактивних таблиць і звітів, надають керівникам можливість оперативно оцінювати якість кандидатів і приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Водночас важливо враховувати, що технології не можуть повністю замінити людський фактор, особливо в аспектах формування цінностей і мотивації. Особистісна взаємодія, підтримка та наставництво залишаються незамінними складовими процесу адаптації нових працівників і їхнього залучення до місії органу влади. Саме тому комплексна система мотивації повинна поєднувати сучасні цифрові рішення із традиційними методами управління персоналом, що разом створюють синергію для підвищення ефективності.

Особлива увага приділяється також адаптації мотиваційних та рекрутингових підходів до умов воєнного стану, який вносить корективи у психологічний клімат і соціальне середовище працівників. Розробка програм психологічної підтримки, гнучких режимів роботи та додаткових соціальних гарантій стає необхідною умовою збереження кадрового потенціалу та підтримки його працездатності. Аналітичні дослідження підтверджують, що такі заходи суттєво знижують рівень професійного вигорання та покращують загальний моральний стан колективу [25, с. 96].

Євроінтеграційні процеси впливають на формування європейських стандартів у сфері управління персоналом, що включає впровадження кращих практик у мотивації, доборі та розвитку кадрів. Це зумовлює необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників, а також інтеграції міжнародних норм у національне законодавство. Результати

порівняльних аналізів, оформлені у вигляді таблиць, свідчать про позитивний вплив європейських підходів на підвищення професійної компетентності та залученості персоналу.

Сучасні підходи до формування системи мотивації і добору персоналу в органах місцевого самоврядування повинні бути комплексними, гнучкими і адаптованими до умов воєнного стану та євроінтеграційних викликів. Інтеграція цифрових технологій, психологічної підтримки і міжнародних стандартів забезпечує створення ефективної кадрової політики, що сприяє сталому розвитку місцевої влади та підвищенню довіри громадян. Цей процес вимагає постійного аналітичного супроводу і корекції, щоб відповідати швидким змінам соціально-політичного середовища.

Таким чином, основні підходи та методи формування цінностей, мотивації, добору та відбору персоналу в органах місцевого самоврядування мають базуватися на комплексному, системному підході, який поєднує традиційні і сучасні практики управління. Такий підхід дозволяє створити кадрову систему, здатну ефективно реагувати на виклики воєнного стану та євроінтеграції, підвищуючи рівень професіоналізму і відповідальності працівників, а також зміцнюючи довіру громадян до місцевої влади.

У процесі аналізу основних підходів і методів формування цінностей, мотивації, добору та відбору персоналу на службу в органи місцевого самоврядування було встановлено, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від поєднання професійних, морально-етичних та особистісних характеристик майбутніх працівників. Саме тому сучасні підходи акцентують увагу не лише на формальних критеріях відповідності, а й на здатності кандидата поділяти цінності публічного служіння, відданості громаді та відповідальності за результати. В умовах децентралізації та реформ, ці принципи стають надзвичайно актуальними [26, с. 64].

Встановлено, що серед найбільш дієвих методів добору й відбору персоналу є використання структурованих інтерв'ю, оцінювання професійної компетентності, тестування на відповідність ціннісним орієнтирам служби.

Зростає роль асесмент-центрів, кейс-методів, а також психологічного тестування, яке дозволяє прогнозувати ефективність майбутньої діяльності. Водночас важливо, щоб ці інструменти застосовувалися системно, відкрито й з урахуванням етичних стандартів.

Сформульовано, що формування системи мотивації має враховувати як внутрішні мотиви службовців, так і зовнішні умови їх праці. Доцільно використовувати комбіновані моделі, які поєднують матеріальне заохочення, перспективу професійного розвитку, гнучкий режим роботи та залучення до процесів прийняття рішень. Нематеріальні чинники – як-от визнання, підтримка керівництва та внутрішня комунікація – виявляються не менш важливими, ніж фінансове стимулювання.

Узагальнюючи, варто зазначити, що формування цінностей, мотивації та професійного середовища в органах місцевого самоврядування має здійснюватися на основі довгострокової кадрової стратегії, спрямованої на забезпечення сталості, прозорості й підзвітності. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність служби, а й сприяти формуванню сильної інституційної спроможності місцевої влади. В умовах воєнного стану та євроінтеграції потреба в оновленні методів управління персоналом набуває першочергового значення.

1.3. Досвід організації та функціонування служб з управління персоналом в муніципалітетах країн-учасниць ЄС: мотивація і стимулювання праці

У сучасних європейських країнах управління персоналом у системі місцевого самоврядування стало стратегічною функцією, що безпосередньо впливає на якість публічного управління, ефективність адміністративних процесів і довіру громадян до влади. Країни Європейського Союзу розробили складні й водночас гнучкі моделі HR-систем, що ґрунтуються на принципах прозорості, підзвітності, орієнтації на результат, а також безперервного професійного розвитку кадрів. У низці муніципалітетів Франції, Німеччини,

Швеції та Нідерландів служби управління персоналом трансформувалися з адміністративно-довідкових структур на стратегічні HR-підрозділи, які активно залучені до розробки політик стимулювання праці, формування корпоративної культури та підвищення соціальної згуртованості [26, с. 176].

Одним із ключових напрямів діяльності HR-служб у муніципалітетах ЄС є розробка систем мотивації, які поєднують матеріальні й нематеріальні інструменти, адаптовані до умов публічної служби. Так, у Швеції особливий акцент робиться на мотивації через залучення працівників до ухвалення рішень, використання моделей делегованого лідерства та організаційної автономії. У Німеччині активно застосовується система оціночного преміювання, де працівники отримують грошові надбавки не лише за результативність, а й за інноваційність рішень. Натомість у Франції переважає модель так званої «соціальної гнучкості», коли мотивація формується за рахунок можливості кар'єрного просування, гнучкого робочого графіка та розширеного соціального пакету.

У таблиці нижче представлено ключові аспекти організації HR-служб у муніципалітетах країн ЄС (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості HR-управління в муніципалітетах країн ЄС

Країна	Структура HR-служби	Основні інструменти мотивації	Характерні риси управління персоналом
<i>Швеція</i>	Децентралізована, автономна	Участь у прийнятті рішень, командна відповідальність	Орієнтація на баланс роботи-життя
<i>Німеччина</i>	Ієрархічна з прозорою звітністю	Преміювання за результат та інновації	Професійна підготовка та ротация кадрів
<i>Франція</i>	Централізована з політикою дотримання стандартів	Гнучкість графіка, соціальний пакет	Жорсткий контроль та кар'єрне планування
<i>Нідерланди</i>	Мережева модель взаємодії	Постійне навчання, горизонтальне просування	Інтеграція з громадянським суспільством

Таблицю сформовано на основі джерел [31; 32]

В умовах воєнного стану та водночас інтеграції до європейського адміністративного простору органи місцевого самоврядування України стикаються з викликом трансформації своїх HR-служб із рудиментарних адміністративних відділів на сучасні, динамічні та стратегічно орієнтовані структури. Для цього доцільно адаптувати найкращі європейські практики з урахуванням українського контексту. Зокрема, доцільно впровадити багаторівневу систему мотивації, що міститиме як короткострокові матеріальні стимули (надбавки, премії, соціальні виплати), так і довгострокові нематеріальні механізми (кар'єрне зростання, визнання, професійна автономія) [28, с. 272].

На прикладі Польщі, яка нещодавно пройшла шлях інтеграції до ЄС, можна побачити важливість поетапної побудови HR-системи в органах місцевого самоврядування через навчання, цифровізацію кадрових процесів, а також тісну співпрацю з громадськістю. У муніципалітетах цієї країни впроваджено систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє персоніфікувати оцінку праці кожного службовця, формуючи тим самим прозору й передбачувану систему преміювання. Водночас ця модель доповнена програмами емоційної підтримки працівників, що особливо актуально в умовах посттравматичних реалій для України [25].

Важливо зазначити, що мотивація персоналу в ЄС має сильну етичну компоненту. У муніципалітетах широко використовується концепція «служіння громаді», що не лише задає високу планку відповідальності, а й мотивує працівників морально та ідеологічно. Це формується через залучення до публічних консультацій, відкритість до зворотного зв'язку, а також створення умов для самореалізації у професії.

Ми вважаємо, для українських громад особливо доцільним є запозичення практик динамічної професійної адаптації кадрів, як це реалізовано у Нідерландах. Там новопризначені працівники проходять період інтенсивного менторства, мають доступ до внутрішніх онлайн-курсів та залучаються до «спільнот практик» – груп обміну досвідом між колегами з

різних департаментів. У довгостроковій перспективі це забезпечує не лише підвищення кваліфікації, а й розвиток емоційної лояльності працівника до інституції.

Варто також врахувати аспект цифровізації як одного з ключових драйверів сучасної системи мотивації у публічному управлінні. У багатьох країнах ЄС функціонує електронна система оцінювання персоналу, яка дозволяє автоматизовано фіксувати досягнення працівника, динаміку його розвитку та потреби у додатковому навчанні. Такий підхід підвищує прозорість і зменшує суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень щодо премій, просування чи дисциплінарних заходів [29, с. 345].

На нашу думку, у контексті України особливу увагу слід приділити розробці стратегічної моделі мотивації, яка враховує як реалії війни, так і євроінтеграційні перспективи. Така модель має бути гнучкою, багатоканальною і спрямованою не лише на стимулювання працівника до продуктивності, а й на формування відданості публічній службі, відчуття гідності та сенсу праці на благо громади. Це передбачає оновлення нормативної бази, перегляд структур управління персоналом та впровадження політики «гуманного лідерства».

Особливу цінність для України становлять моделі, в яких органи місцевого самоврядування виступають не лише адміністраторами публічних послуг, а й роботодавцями, що формують привабливе середовище для професійної самореалізації. У Данії, наприклад, муніципалітети впровадили практику «гнучкої зайнятості», що поєднує гнучкий графік, дистанційні формати праці та індивідуальні плани розвитку. Такі підходи є перспективними для України, особливо в контексті воєнного стану, коли працівники ОМС нерідко працюють у стресових умовах або зазнають професійного вигорання [23].

Варто також виокремити механізми нематеріального стимулювання, які в країнах ЄС ґрунтуються на принципах прозорості, визнання досягнень та інституційної підтримки. Зокрема, у Фінляндії існує практика

персоналізованих програм наставництва, в межах яких досвідчені працівники допомагають молодим колегам адаптуватися до стандартів служби. У Бельгії активно застосовується система відкритого зворотного зв'язку, що дає змогу працівнику впливати на корпоративну політику, вносячи пропозиції через цифрові платформи. Усе це створює атмосферу довіри й залученості, що значно посилює мотивацію навіть без додаткових матеріальних ресурсів [18, с. 57].

У контексті розробки сучасної української моделі системи мотивації доцільно орієнтуватися на принципи так званого «ціннісного управління», що передбачає побудову внутрішньої мотивації на основі спільних цінностей – відповідальності, довіри, служіння громаді. Цей підхід довів свою ефективність у муніципалітетах Австрії, де кожна посадова інструкція має розділ із переліком ключових етичних принципів, яких має дотримуватись працівник. Такі ціннісні стандарти слугують не лише моральним дороговказом, а й критерієм оцінювання ефективності службовця. Нематеріальні інструменти стимулювання службовців в муніципалітетах країн-учасниць ЄС наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Нематеріальні інструменти стимулювання в муніципалітетах країн ЄС

Країна	Форми нематеріального стимулювання	Результати застосування
<i>Данія</i>	Гнучкий графік, підтримка work-life balance	Зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності
<i>Фінляндія</i>	Менторські програми, етичні кодекси	Швидка адаптація молодих кадрів
<i>Бельгія</i>	Цифровий зворотний зв'язок, анкетування	Підвищення інституційної прозорості
<i>Австрія</i>	Інституціоналізовані цінності, визнання у колективі	Зростання рівня довіри між працівниками
<i>Нідерланди</i>	Форми нематеріального стимулювання	Результати застосування

Таблицю сформовано на основі джерел [18; 23; 30]

Значущим аспектом європейського досвіду є акцент на постійне навчання. У більшості країн ЄС працівники муніципалітетів мають

гарантоване право на безперервну професійну освіту, що фінансується за кошти місцевих бюджетів або міжмуніципальних фондів. У Чехії та Словенії, наприклад, створено спеціалізовані центри підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування, які проводять тренінги з лідерства, антикризового управління, цифрових навичок. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати високий рівень професійної компетентності, а й формує відчуття значущості та стабільності роботи в публічній сфері.

В Україні, незважаючи на значні виклики, вже розпочато впровадження деяких подібних підходів. Наприклад, завдяки реформі децентралізації з'явилися можливості фінансової автономії громад, що дозволяє частково адаптувати системи заохочення до локального контексту. Проте ця практика потребує глибшого нормативного, кадрового та фінансового підґрунтя. Ключовими кроками мають стати: створення національної платформи навчання працівників ОМС, розробка цифрових систем оцінки ефективності та прозорого преміювання, а також офіційне впровадження політики формування професійних цінностей на муніципальному рівні [33].

Таким чином, досвід муніципалітетів країн-членів Європейського Союзу демонструє, що ефективна система мотивації працівників місцевого самоврядування формується через поєднання адміністративної ефективності, відкритості до інновацій та ціннісної орієнтації на громадянина. Для України, яка одночасно переживає і трансформаційні, і воєнні процеси, критично важливо інтегрувати ці підходи у свою практику, щоб забезпечити не лише виживання інституцій на місцях, а й їхню здатність бути опорою для громади, джерелом стабільності й ефективності у найтяжчі часи.

Європейський досвід організації HR-служб у місцевому самоврядуванні демонструє високий рівень системності, прозорості та стратегічної орієнтації. Для України адаптація цих практик є не лише питанням ефективного управління в умовах викликів війни, а й невід'ємним етапом гармонізації з європейськими стандартами публічного управління. Формування мотиваційної системи нового типу в органах місцевого

самоврядування потребує переосмислення ролі службовця, визнання його ключовим агентом змін та забезпечення умов для його професійного зростання, психологічного благополуччя і суспільного визнання [10, с. 168].

У ході аналізу досвіду організації та функціонування служб з управління персоналом у муніципалітетах країн Європейського Союзу було з'ясовано, що HR-підрозділи в ЄС виконують не лише технічні, а насамперед стратегічні функції. Вони активно залучені до процесів формування політики рекрутингу, розробки мотиваційних програм та управління кар'єрним зростанням. Особливу увагу приділяють поєднанню професійної підготовки з етичними принципами служіння громаді, що є основою для підвищення довіри до органів місцевого самоврядування [32]. Європейська практика свідчить про ефективність систем класифікації посад, побудованих на прозорих критеріях, що дозволяють чітко визначати повноваження, відповідальність і можливості розвитку кожного працівника. Значна увага приділяється автоматизації рекрутингу, цифровій оцінці ефективності праці та безперервному професійному навчанню. Такі системи демонструють гнучкість та адаптивність до викликів, зокрема у кризових ситуаціях, що є актуальним і для України.

Було визначено, що основними інструментами мотивації в європейських муніципалітетах є не лише фінансове заохочення, а й розвиток корпоративної культури, доступ до навчальних ресурсів, можливість брати участь у прийнятті рішень. Ефективність системи значною мірою забезпечується завдяки поєднанню зовнішньої політики залучення нових кадрів із внутрішніми механізмами утримання та розвитку персоналу. Такий підхід підвищує стабільність кадрового складу та його відданість інституції. Підсумовуючи, можна стверджувати, що впровадження елементів європейського досвіду в систему організації служби в органах місцевого самоврядування України є необхідним етапом реформування. Особливо актуальними є запровадження класифікації посад, розробка гнучких моделей мотивації та формування нової філософії управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Нормативно-правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування. Інститут патронатної служби

У 2001 році в Україні було ухвалено Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», який встановлював базові правові рамки діяльності службовців у муніципальних органах влади [67]. Закон визначав службу в ОМС як професійну діяльність громадян, спрямовану на реалізацію прав територіальних громад та повноважень виконавчих органів. Водночас у ньому не завжди чітко розмежовувалися професійні адміністративні функції службовців і політичні функції обраних посадових осіб, що створювало певні ризики для нейтральності та ефективності служби. Закон 2001 року встановлював принципи діяльності службовців, серед яких законність, професіоналізм, підзвітність громадянам, а також порядок добору, призначення, атестації та соціального забезпечення службовців. Крім того, документ регламентував обмеження та права службовців, порядок припинення служби та умови проходження кар'єри [67].

У 2023 році було ухвалено новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-IX), який суттєво оновив правову модель та стандарти служби в ОМС [68]. Основною зміною стало чітке розмежування професійних службовців та обраних посадових осіб, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів і підвищує політичну неупередженість службовців. Закон 2023 року запроваджує обов'язкові відкриті конкурси на посади, публікацію оголошень про вакансії та результати конкурсів на Єдиному порталі вакансій публічної служби, що забезпечує прозорість і рівний доступ до служби. Закон також встановлює систематичне щорічне оцінювання ефективності службовців, механізми

професійного розвитку, кар'єрного росту та формування кадрового резерву, що створює умови для стабільної та професійної служби [69].

У цьому процесі центральну роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС – далі), яке забезпечує реалізацію закону через підготовку підзаконних актів, методичних рекомендацій, проведення професійного навчання службовців, формування кадрового резерву та запровадження стандартів доброчесності і прозорості [15]. НАДС відповідальний за методологічну підтримку органів місцевого самоврядування, організацію відкритого конкурсу на посади, оцінювання ефективності та впровадження сучасних стандартів управління персоналом. Завдяки цьому забезпечується поступовий перехід від традиційної моделі, де служба поєднувала політичні й адміністративні функції, до професійної, прозорої та ефективної системи публічного управління [15].

Водночас із реформуванням служби в ОМС особлива увага приділяється формуванню ефективного апарату підтримки керівників органів влади, який би забезпечував професійне, аналітичне та організаційне супроводження їх діяльності. Саме в цьому контексті актуальним є інститут патронатної служби, що виступає специфічним видом публічної служби, призначеним для виконання консультативно-дорадчих, комунікаційних та аналітичних функцій. Патронатні працівники безпосередньо супроводжують діяльність керівників органів державної влади та місцевого самоврядування, виконуючи завдання, які не завжди охоплюються стандартними адміністративними процедурами.

Законодавчі зміни, запроваджені у 2023 році, створюють правові підстави для більш системного регулювання патронатної служби, визначаючи її статус, функції та підзвітність, а також встановлюючи чіткі критерії добору та звільнення працівників. У поєднанні з роллю НАДС, який координує розробку підзаконних актів і методичних рекомендацій для служби в ОМС, це забезпечує не лише професіоналізацію службовців, а й інтеграцію патронатної служби у загальну систему публічного управління,

що відповідає європейським стандартам та потребам сучасного українського суспільства.

Патронатна служба (від латинського *patronus* – покровитель) – це група осіб, які підбираються і призначаються на відповідні посади керівниками державних установ та органів місцевого самоврядування відповідно до затвердженого штатного розпису [8, с. 309]. Згідно із Зливковим В. Л., Лукомською С. О. та Федан О.В. патронатними вважають ті посади, які передбачені штатним розкладом для помічників, радників, консультантів, прес-секретарів та інших працівників, що забезпечують організаційний, інформаційний та аналітичний супровід діяльності членів Кабінету Міністрів України і керівників державних органів [21, с. 219].

Водночас В. М. Мартиненко і С. М. Серьогін вважають, що до патронатної служби слід відносити виключно підрозділ, який безпосередньо працює при керівнику [23, с. 304]. Публічний службовець, який виконує політичні або особисті функції, – це працівник, прийнятий на службу на час дії повноважень відповідного державного політика або колегіального органу, що його призначає [8, с. 124].

Відсутність єдиної концептуальної бази щодо патронатної служби породжує правові прогалини та суперечності у її регулюванні в Україні. Тому існує нагальна потреба у розробці комплексної концепції функціонування патронатної служби, ухваленні спеціального закону, який би системно врегулював її статус, визначав термінологію, порядок добору кадрів, критерії оцінки ефективності роботи патронатних працівників, а також процедури дисциплінарної відповідальності. Впровадження такого законодавства має забезпечити науково обґрунтовану і суспільно прийнятну модель патронатної служби в Україні [27].

Раніше основними нормативними документами, що регулювали діяльність патронатних службовців, були Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ, Постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 1999 року № 851 щодо порядку перебування

патронатних працівників на державній службі, а також Наказ Національного агентства з питань державної служби від 13 вересня 2011 року № 11 про довідник професійно-кваліфікаційних характеристик [47].

Однак у зв'язку зі змінами в законодавстві, зокрема після реалізації Концепції адміністративної реформи 1998 року, ці документи втратили чинність. Патронатна служба була формально виведена з системи державної служби. На сьогодні вона визначається як різновид публічної служби, що виконує консультативні, аналітичні та комунікаційні функції задля підтримки роботи керівників державних і місцевих органів влади [27, с.64].

За Законом України «Про державну службу» 1993 року, патронатні посади прирівнювалися до державної служби, проте із певними особливостями. Зокрема, передбачалося припинення служби патронатних працівників у разі зміни керівництва або персонального складу державного органу (ч. 3 ст. 30 Закону України «Про державну службу» 1993 року).

У частині 2 статті 2 Закону України «Про державну службу» 1993 року було зазначено, що посадовими особами є керівники та їхні заступники у державних органах та їх апаратах, а також інші державні службовці, на яких законами чи нормативними актами покладено виконання організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих обов'язків. Саме на патронатну службу покладалися функції консультативно-дорадчого характеру [47].

На думку Т.О. Коломойця та В.К. Колпакова, питання щодо патронатної служби були відображені у Концепції адміністративної реформи в Україні, затвердженій Указом Президента від 22 липня 1998 року «Про заходи з впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» (далі – Концепція). Цей документ містив положення щодо повноважень патронатної служби. Зокрема, у ньому прописано, що міністр має право створювати власний апарат патронатної служби [42, с. 135].

Патронатна служба міністра, яка виконує роль його особистого апарату, має відповідати за підготовку необхідних матеріалів, організацію зв'язків із громадськістю та медіа. Водночас вона виконує функції

комунікаційної ланки між міністром і службовцями апарату міністерства, а також між конкретним міністром та іншими членами уряду.

У Концепції також запропоновано критерії розмежування політичних, адміністративних та патронатних посад. Зокрема, наголошувалося на необхідності оновленої класифікації посад у державному апараті для чіткого визначення їхнього статусу. Основою такої класифікації має стати систематизація державних органів, відповідно до якої законодавчо закріплюватимуться посади як політичні, адміністративні, патронатні тощо. Автори Концепції вважали за доцільне віднести адміністративні та патронатні посади до державної служби, оскільки працівники на цих посадах виконують функції державного управління, беруть участь у реалізації завдань органів влади трьох гілок, мають відповідні повноваження і несуть службову відповідальність, а також отримують державну винагороду [42, с. 272].

Нині правові основи діяльності патронатної служби в Україні регламентуються низкою нормативних актів. Зокрема, стаття 92 Закону України «Про державну службу» визначає, що до патронатних посад належать посади радників, помічників, уповноважених, прес-секретаря Президента України, працівників секретаріатів Голови Верховної Ради України та його заступників, працівників секретаріатів депутатських фракцій і груп у Верховній Раді, працівників патронатних служб Прем'єр-міністра України і членів Кабінету Міністрів, помічників-консультантів народних депутатів, а також працівників патронатних служб інших державних органів [47].

Працівник патронатної служби призначається на строк, що збігається з повноваженнями відповідної особи або діяльністю депутатської фракції (групи), в інтересах якої він працює. Припинення трудових відносин відбувається з моменту закінчення повноважень або припинення діяльності фракції (групи). Звільнення працівника патронатної служби здійснюється керівником державної служби, причому можливе дострокове звільнення з

ініціативи самої особи, голови депутатської фракції чи групи або керівника патронатної служби.

На працівників патронатної служби розповсюджується трудове законодавство України, за винятком окремих положень статей 39-1, 41-43-1, 49-2 і частини третьої статті 184 Кодексу законів про працю. Особливий порядок діяльності патронатних працівників у судах та інших установах системи правосуддя регулюється відповідними законами про судоустрій і статус суддів. Час служби на посаді в патронатній службі зараховується до загального стажу державної служби, а також враховується при присвоєнні рангу державному службовцю в межах відповідної категорії посад, якщо перед призначенням у патронатну службу ця особа вже перебувала на державній службі, а після звільнення повернулася до неї.

Особа, що працювала в патронатній службі і бажає вступити або повернутися до державної служби, має здійснити це у порядку, встановленому для новопризначених державних службовців, з обов'язковим проходженням конкурсу [47].

Відповідно до статті 12 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», міністр має право сформувати власний патронатний апарат у межах ліміту чисельності державних службовців та фінансових ресурсів, виділених на утримання міністерства. Максимальна кількість працівників у патронатній службі міністра не повинна перевищувати десять осіб. Основними завданнями цього апарату є консультування міністра, підготовка необхідних для виконання завдань матеріалів, організація взаємодії з іншими органами влади, а також забезпечення контактів із громадськістю та засобами масової інформації. Міністр самостійно формує склад свого патронатного апарату. Призначення та звільнення працівників патронатної служби здійснюється державним секретарем міністерства за поданням міністра, або у разі звільнення самого міністра. Працівники патронатної служби не мають права надавати розпорядження іншим

державним службовцям або співробітникам міністерства. Для них діють норми трудового законодавства з урахуванням певних особливостей [34].

Згідно з позицією дослідників Т.О. Коломойця та В.К. Колпакова, чинні редакції законів України «Про державну службу» (1993, 2011 і 2015 років) не дають чіткого визначення терміну «патронатна служба». Це поняття міститься лише у Довіднику типових професійних характеристик посад державних службовців, затвердженому наказом Головного управління державної служби України від 1 вересня 1999 року № 65, який наразі втратив чинність. У цьому документі патронатна служба трактувалася як колектив працівників державного органу, яких призначають безпосередньо члени Кабінету Міністрів України або голови місцевих державних адміністрацій, відповідно до штатного розпису і категорії посади. До складу патронатної служби можуть входити помічники, радники, керівники прес-служб та інші посади, передбачені штатним розписом. Кількість співробітників і структура служби затверджуються керівником відповідного органу [42, с. 278].

Проаналізувавши певні аспекти правового регулювання патронатної служби в Україні, можна зробити висновок, що норми законодавства та підзаконних актів потребують подальшого вдосконалення та гармонізації. Особливо важливо на законодавчому рівні чітко закріпити визначення поняття «патронатна служба», щоб усунути існуючу неоднозначність.

2.2. Аналіз стану оплати праці та стимулювання службовців в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Питання оплати праці є однією з найскладніших проблем у сфері державної служби. Недостатній рівень зарплати разом із непрозорими механізмами нарахування стимулюючих виплат значно знижують мотивацію держслужбовців, що не лише впливає на якість їх роботи, а й викликає сумніви щодо доцільності продовження кар'єрного шляху в державному секторі.

За інформацією НАДС, застаріла система оплати, що складалася з 11 різних складників, була неефективною. Посадовий оклад у цій схемі займав лише від 39 до 49% загального розміру виплат. При цьому майже половина зарплати була змінною: премії, надбавки, стимулюючі виплати, які, як правило, визначалися керівництвом на основі особистих вподобань, а не реальних результатів роботи [51].

Опитування НАДС, проведені у 2019-2023 роках для оцінки рівня організаційної культури на публічній службі, показали, що лише близько 21–22% державних службовців задоволені своїм рівнем оплати. Лише приблизно 60% респондентів вважають, що премії залежать від якості виконання службових обов'язків, а близько половини підтримують думку, що оцінка результатів базується на конкретних досягненнях [50].

Додатковою проблемою стала оплата праці спеціалістів з питань реформ (ФПР – далі), для яких передбачалися особливі умови у вигляді щомісячної надбавки за виконання важливих завдань. До 2022 року такі надбавки фінансувалися за рахунок донорських програм і не впливали на фонд оплати праці державних органів. Проте з 1 січня 2022 року ці кошти почали враховуватися у бюджетах органів влади, що посилювало напруженість і, у підсумку, призвело до ліквідації директоратів у більшості міністерств. Постає нагальна потреба у комплексному стратегічному рішенні, яке б ліквідувало розрив у системах оплати праці між ФПР та іншими держслужбовцями, а також запровадило прозору, зрозумілу та легку в адмініструванні модель оплати. Вона мала б забезпечувати:

- справедливий розподіл винагороди за принципом «рівна оплата за рівну працю» як у межах одного органу, так і між різними державними структурами для однакових посад;
- конкурентоспроможність державної служби порівняно з приватним сектором [51].

Реформування системи оплати праці є одним із важливих напрямів оновлення державного управління і здійснюється у рамках Стратегії

реформування державного управління України на 2022–2025 роки, зокрема за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом» [89].

У Стратегії визначено такі основні завдання, пов'язані з мотивацією та оплатою праці:

- запровадження класифікації посад у державній службі;
- проведення всебічної реформи системи оплати праці, яка передбачає збільшення стабільної частини зарплати і одночасне зменшення варіативної, скорочення кількості складових у структурі оплати, усунення диспропорцій у рівні зарплат, а також наближення розмірів винагороди до стандартів приватного сектору;
- гарантування збереження рівня оплати для державних службовців, зокрема спеціалістів із реформ, залучених до роботи в органах влади.

Для моніторингу впровадження цього напрямку у Стратегії визначено показник: частка посад державної служби, де застосовується система оплати на основі класифікації, повинна складати 1% у 2022–2023 роках, 75% у 2024 році та досягти 90% у 2025 році [52]. Також у рамках Стратегії передбачено проведення інформаційної кампанії, спрямованої на підвищення обізнаності держслужбовців щодо реформи оплати праці з урахуванням класифікації посад.

Реформа спрямована на більш ефективне використання коштів державного бюджету в умовах воєнного часу та відповідність євроінтеграційним зобов'язанням України. Її реалізація базується на європейських принципах державного управління, розроблених OECD/SIGMA, і відповідає вимогам програми Ukraine Facility, за якою Україна отримує фінансову підтримку від Європейського Союзу до 50 млрд євро до 2027 року [89].

За підсумками 2024 року та першої половини 2025 року спостерігаються позитивні зрушення у впровадженні змін. У березні 2025 року Верховна Рада ухвалила Закон № 4282 «Про внесення змін до деяких

законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» [72]. На момент набрання чинності цього закону оплата вже частково здійснювалася за проміжною реформою з урахуванням класифікації посад, що проводилася згідно із законами про Державний бюджет на 2024 і 2025 роки. Класифікація була сформована відповідно до Каталогу типових посад та критеріїв їх віднесення, затвердженого Урядом у жовтні 2023 року.

Для забезпечення реалізації Закону № 4282 Уряд та НАДС вчасно підготували необхідні нормативні акти, які набрали чинності одночасно з ним, зокрема:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 року № 369 «Деякі питання проведення класифікації посад державної служби», що передбачає оновлені підходи до формування функціонального змісту посад, процедуру узгодження результатів класифікації з НАДС, затвердження оновленого Каталогу посад із деталізацією функцій, опис процедури повторної класифікації та децентралізацію повноважень з узгодження класифікації у місцевих адміністраціях. Ці заходи спрямовані на підвищення прозорості та системності в оцінці навантаження за кожною посадою [73].

- Наказ НАДС від 7 квітня 2025 року № 45-25, яким повноваження з погодження класифікації посад у місцевих адміністраціях передано територіальним підрозділам НАДС, при цьому встановлено обмеження, що забороняє їм опрацьовувати документи з власної території, щоб уникнути конфлікту інтересів та забезпечити об'єктивність оцінювання [74].

З квітня 2025 року НАДС активізувало роботу з пояснення нововведень у законодавстві. Протягом 2022–2024 років та першого кварталу 2025 року державні установи здійснювали класифікацію посад відповідно до затвердженого Урядом у 2023 році Алгоритму класифікації посад в умовах воєнного стану та Каталогу типових посад державної служби. За перші шість місяців 2024 року було класифіковано 146 333 посади із понад 4 тисяч державних установ, що складає 74% від загальної кількості посад за штатним

розписом (198 638). Впровадження комплексної реформи системи оплати праці охопило більшість державних органів, що забезпечило прозорість і передбачуваність винагороди та полегшило бюджетне планування фонду заробітної плати. Однією з основних змін стало скорочення кількості складових у структурі зарплати та обмеження дискреційних прав керівників у встановленні надбавок, зокрема за інтенсивність праці та виконання важливих завдань. У результаті структуру зарплати урівноважили, встановивши цільове співвідношення: 70% – гарантована частина, 30% – змінна [71].

У 2024 році середня зарплата державних службовців зросла порівняно з 2023 роком. Наприклад, посадові оклади категорії «В» у районних державних і військових адміністраціях у 2024 році становили 22 210 грн, тоді як у 2023 році – 13 781,2 грн. Для аналогічних посад у державних органах першого типу першої юрисдикції (як-от Секретаріат Кабінету Міністрів, Уповноважений Верховної Ради з прав людини, Міністерство економіки) середня зарплата у 2024 році склала 49 955 грн, що перевищує 35 698,47 грн у 2023 році [55].

Аудит, затверджений рішенням Рахункової палати України від 28 жовтня 2025 року № 26-1 виявив, що реформа оплати праці, започаткована Законом про впровадження єдиних підходів до оплати на основі класифікації посад, має як серйозні досягнення, так і значні недоліки. Серед здобутків – впровадження класифікації посад, визначення посадового окладу як базової складової, зменшення надбавки за вислугу років і суттєве зростання середньомісячної заробітної плати у 2024-му порівняно з попереднім роком [70].

Утім, аудит також засвідчив, що нормативно-правова база була недостатньою для послідовного й своєчасного впровадження реформи, що призвело до низки системних проблем: недостатнього ресурсного забезпечення, дублювання завдань у різних нормативних актах, невідповідного планування строків, а також конкуренції між відомствами, що

уповільнило реформування [70]. Відтак, реформа не змогла забезпечити конкурентоспроможного рівня оплати, що обмежує спроможність держави утримувати кваліфікованих працівників – через високу плинність кадрів держава втрачає інституційну пам'ять і експертний потенціал.

Окрема увага приділена процесу класифікації посад і формуванню Схеми посадових окладів: аудит виявив, що підхід до розробки Схеми враховував скоріше фінансові рамки бюджету, ніж функціональне навантаження чи цінність посад. Це призвело до маніпуляцій при класифікації, повторних переглядів посад і втрати довіри працівників до системи стимулювання [71].

Крім того, відзначено значні диспропорції в оплаті праці між різними категоріями посад і установ, а також відсутність чіткої методики порівняння рівня оплати державних службовців з приватним сектором, що знецінює роль державної служби як конкурентного роботодавця.

Комунікаційна складова реформи також виявилась слабкою: інформаційний супровід змін не відповідав їх масштабам, що призвело до низького рівня поінформованості працівників про нові правила, підризу довіри та зростання незадоволеності.

У світлі зазначених проблем, аудит містить низку рекомендацій: переглянути методологію оцінки цінності посад, забезпечити прозоре формування фондів оплати праці, уніфікувати підходи до класифікації та оплат, створити прозорі й справедливі умови для всіх категорій працівників, підсилити координацію на рівні держави та впровадити інструменти управління людськими ресурсами [70].

Отже, аудит Рахункової палати показує: реформа оплати праці – необхідна і перспективна, проте без подальшого системного доопрацювання у нормативному, фінансовому та організаційному вимірах вона не здатна забезпечити стабільної, мотивованої та ефективної публічної служби. Виходячи з цього, для органів місцевого самоврядування, які беруть участь у

формуванні кадрової політики, ці висновки та пропозиції є важливою основою для побудови власної системи мотивації та стимулювання праці.

Попри деякі позитивні кроки, більшість запланованих заходів залишаються на стадії підготовки, з незначним прогресом. Загалом завдання, прописані у Стратегії, виконані лише частково, зокрема:

Процес класифікації посад у багатьох державних структурах гальмувався, а деякі установи фактично відмовлялися його проводити. Це було пов'язано як із тривалим узгодженням і прийняттям Закону № 4282, так і з побоюваннями щодо можливого зниження рівня оплати після класифікації. Так, середня зарплата у тих органах, що провели класифікацію у 2024 році, склала 37 249 грн, тоді як на старих умовах цей показник був 59 078 грн. Така різниця пояснюється відмінностями в структурі оплати та різними підходами до премій і стимулюючих виплат, регламентованих спеціальним законодавством для відповідних органів [73].

На початку 2025 року кількість посад державної служби, які пройшли класифікацію (понад 146 тисяч у більш ніж трьох тисячах державних органів), залишалась на тому ж рівні, що й за підсумками першого півріччя 2024 року. Було зафіксовано значну кількість повторних класифікацій – 1640 випадків. Основною причиною переважно ставали зміни в структурі, штатному розписі та функціях відповідних органів (91%), а також звернення працівників або інші обставини, пов'язані з призначеннями чи переведеннями на посади (5%), зміни у фонді оплати праці (3%) або сукупність цих факторів (1%). При цьому не всі повторні класифікації були проведені відповідно до встановленого Алгоритму – 20 з них мали порушення у вигляді відсутності офіційного рішення уповноваженого органу. Така практика призводить до затримок у формуванні актуальної статистики та створює ризики втрати контролю над процесом класифікації [74].

Обробка результатів класифікації досі відбувається вручну, що значно уповільнює роботу та ускладнює отримання оперативної інформації. Для

вирішення цієї проблеми НАДС розробило пропозиції щодо технічного завдання для створення інформаційної системи «Класифікація посад державної служби». Однак подальша розробка та впровадження цієї системи вимагає часу та додаткових фінансових ресурсів, які наразі обмежені.

Хоча у реформі передбачено співвідношення між постійною та змінною частинами зарплати у пропорції 70/30, на практиці співвідношення для класифікованих посад складає близько 85% сталої та 15% варіативної складової. Найвищий відсоток змінної частини спостерігається у державних органах юрисдикції типу 1.3 (приблизно 17%), найнижчий – у органах типу 1.1 (близько 13%) [74].

Хоча загальна заробітна плата держслужбовців зростає, досі залишаються помітні нерівності в оплаті як між органами різних типів юрисдикції у межах однієї категорії посад, так і між різними категоріями посад у межах одного органу.

Для прикладу: у категорії посад «Б» різниця в середньому рівні зарплат між органами загальнонаціонального рівня (юрисдикція 1.3) та регіонального рівня (юрисдикція 2) у 2024 році становила 27%, тоді як у 2023 році вона була 24%. Для категорії «В» цей розрив у 2024 році дорівнював 32% (у 2023 році – 33%).

У межах однієї юрисдикції також спостерігаються значні відмінності між категоріями посад. Зокрема, різниця в середній зарплаті між категоріями «Б» і «В» становила: у міністерствах (юрисдикція 1.2) у 2024 році – 73% (у 2023 – 33%); в обласних державних (військових) адміністраціях (юрисдикція 2) – 58% (у 2023 – 45%).

Найбільші диспропорції зафіксовані на центральному рівні (юрисдикція 1.1): різниця в оплаті між категоріями «А» та «Б» у 2024 році становила 88% (у 2023 – 112,5%); різниця у рівні заробітної плати між категоріями посад «Б» та «В» становить 72% (у 2023 році – 71,7%) [73,74].

Такі суттєві розбіжності в оплаті праці на державній службі ускладнюють процес залучення кваліфікованих фахівців до роботи в

державних органах і можуть свідчити про недостатню відповідність зарплат у державному секторі порівняно з приватним. Положення Закону № 4282 [71], яке передбачає приведення оплати праці на типових державних посадах у відповідність з рівнем зарплат у приватному секторі, набере чинності лише з 1 січня 2027 року. Відповідно у 2026 році розмір посадових окладів на державній службі буде плануватися без урахування критеріїв конкурентоспроможності.

Питання зіставлення зарплат у державному та приватному секторах є досить складним, насамперед через дефіцит достовірної інформації: офіційна статистика відображає середні зарплати за галузями економіки, проте не деталізує їх за професіями чи конкретними посадами; комерційні сайти з працевлаштування, такі як Work.ua, grc.ua чи Jooble, хоч і збирають дані про вакансії, однак їхня інформація не завжди є репрезентативною, оскільки базується на оголошеннях, а не на фактичних зарплатах. Ускладнює порівняння й відмінність у структурі зарплати між державною та приватною сферами: у державному секторі розмір оплати залежить від типу органу та юрисдикції, тоді як у приватному – від регіону і виду діяльності.

На сьогодні не існує єдиної методології, яка б дозволяла порівнювати аналогічні посади у двох секторах за функціями, рівнем відповідальності та зарплатою. Також Закон № 4282 не передбачає розробку такого методу, що ставить під сумнів обґрунтованість встановлених розмірів посадових окладів і ускладнює ефективну реалізацію реформи.

За результатами класифікації посад, 88% державних органів зазначають, що їхнім відповідальним працівникам необхідне додаткове навчання. Зокрема, це стосується роз'яснення змін у законодавстві, практичних аспектів проведення класифікації та повторної класифікації, а також типових помилок, які виникають у процесі. Велика кількість повторних класифікацій разом зі змінами у законодавстві підкреслюють необхідність посилення інформаційної та консультативної роботи з цього

питання. Це важливо як для кадрових служб, так і для самих державних службовців, чії посади підлягають класифікації або повторній класифікації.

Автоматизація процесу класифікації посад залишається важливим завданням. Впровадження такої системи забезпечить прозорість процедури і дасть можливість оперативно отримувати актуальні дані щодо статусу класифікації. Для цього потрібно оцінити потреби в ресурсах для розробки програмного забезпечення, провести підготовку відповідальних працівників до роботи з новою системою, а також визначити джерела фінансування цього проєкту.

На основі аналізу практичного досвіду та міжнародних стандартів варто продовжити вдосконалення процедури класифікації посад. Зокрема, це стосується:

- 1) об'єднання посад з подібними функціями у великі сімейства, а також виділення підгруп з більш спеціалізованими завданнями всередині них;
- 2) забезпечення уніфікованих критеріїв формування таких сімейств посад у державних установах, які належать до однакової юрисдикції та типу органів, включно з органами місцевого самоврядування.

Необхідно посилити інформаційно-роз'яснювальну діяльність щодо правил проведення класифікації та повторної класифікації посад у державній службі, а також заходів, пов'язаних із впровадженням реформи системи оплати праці. Важливо продовжувати роботу над усуненням істотних нерівностей у рівнях посадових окладів між різними посадовими категоріями, сімействами посад та типами юрисдикцій, при цьому враховуючи можливості державного бюджету.

Для забезпечення об'єктивності та прозорості порівняння оплати праці на типовий посадах у державному секторі з приватним слід:

- 1) провести тестове порівняння під час підготовки проєкту схеми посадових окладів на 2026 рік. Для об'єктивності до цього процесу варто залучити незалежних експертів і фахівців з ринку праці. Результати апробації можуть лягти в основу розробки методології порівняння;

2) внести зміни до частини третьої статті 51 Закону України «Про державну службу», що визначає повноваження уповноваженого органу з питань затвердження такої методології;

3) офіційно затвердити методику порівняння рівнів оплати праці, яка почне діяти з 1 січня 2027 року. Це дозволить ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оплати, ефективніше використовувати бюджетні кошти та підвищить довіру до держави як роботодавця.

Тому аналіз чинної системи класифікації посад, оплати праці та стимулювання працівників органів місцевого самоврядування показав наявність як позитивних, так і проблемних аспектів. Впровадження класифікації посад дозволяє впорядкувати структуру оплати праці, зробити її більш прозорою і системною, що сприяє підвищенню справедливості в розподілі винагород. Водночас процес класифікації ще має суттєві недоліки, зокрема затримки в оновленні класифікаційних даних та недостатній рівень автоматизації, що уповільнює ефективне управління кадровим потенціалом.

Щодо оплати праці, відзначається, що хоч спостерігається поступове збільшення базових ставок, існують значні розбіжності між посадовими окладами в різних категоріях і типах органів місцевого самоврядування. Ці диспропорції не лише ускладнюють формування єдиної мотиваційної політики, а й можуть призводити до демотивації працівників, особливо в регіонах з обмеженими ресурсами. Важливо також відзначити, що співвідношення сталої та варіативної частин зарплати ще не завжди відповідає оптимальним нормам, що впливає на прозорість і прогнозованість мотивації.

Система стимулювання працівників органів місцевого самоврядування поки що не достатньо ефективна і вимагає суттєвих вдосконалень. Відсутність єдиних методологій оцінювання результатів діяльності, а також суб'єктивність у нарахуванні премій створюють умови для нерівномірного заохочення і знижують загальний рівень задоволеності роботою. Удосконалення системи стимулювання має передбачати чіткі стандарти,

прозорі критерії та активне використання сучасних інформаційних технологій для контролю і моніторингу.

2.3. Організаційне забезпечення діяльності підрозділів з питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах реформування органів місцевого самоврядування надзвичайно важливу роль відіграють підрозділи з управління персоналом. Ефективне функціонування таких підрозділів можливе лише за наявності чіткої системи організаційно-регламентних документів, які визначають механізми управління кадровими ресурсами, регламентують посадові обов'язки, повноваження і відповідальність працівників. Ці документи формують нормативно-правову основу діяльності, що сприяє забезпеченню стабільності, прозорості та прогнозованості у процесах управління персоналом. Враховуючи масштабні зміни, які відбуваються в системі публічного управління, особлива увага приділяється адаптації цих документів до нових реалій [1].

Одним із базових елементів організаційно-регламентної бази є положення про структурні підрозділи, зокрема підрозділи, що відповідають за управління персоналом. В таких положеннях, як правило, описуються завдання, функції, права та обов'язки кадрових служб, визначаються їх взаємодія з іншими підрозділами органу місцевого самоврядування. Зміст цих документів має відповідати вимогам чинного законодавства, зокрема положенням Закону України «Про державну службу», Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», а також нормативам, що визначають особливості реформування системи публічного управління. Адекватна регламентація дає змогу підрозділам персоналу гнучко реагувати на виклики, пов'язані з кадровою політикою, зокрема в питаннях підбору, мотивації, атестації та звільнення працівників.

Серед ключових організаційно-регламентних актів, що регулюють діяльність кадрових служб в органах місцевого самоврядування, варто

відзначити регламенти роботи з персоналом, посадові інструкції спеціалістів, положення про оплату праці, внутрішні нормативні документи щодо дисциплінарних процедур та контролю за виконанням кадрових рішень. Зазначені документи є інструментом формалізації процесів, що забезпечує їхню прозорість і однозначність для всіх учасників кадрового процесу. Важливо, що вони не лише визначають внутрішні правила, а й узгоджують локальні процедури з загальнодержавними стандартами, що знижує ризики конфліктів і неправомірного застосування норм [36].

Варто відзначити, що в умовах реформування державного управління та реорганізації місцевих органів влади зростає роль цифровізації управлінських процесів. Відповідно, організаційно-регламентні документи також адаптуються до нових технологічних вимог, передбачаючи використання електронних систем управління персоналом, автоматизацію обробки кадрової інформації, впровадження електронного документообігу. Такий підхід не лише підвищує оперативність кадрової роботи, але й покращує її якість, даючи змогу швидко реагувати на кадрові потреби в умовах динамічних змін. У цьому контексті особливо актуальною є розробка інструкцій та регламентів щодо використання відповідних інформаційних систем.

Однією з головних проблем, що постають перед кадровими підрозділами органів місцевого самоврядування, є відсутність уніфікованих стандартів ведення кадрової документації. Через це часто спостерігається розбіжність у підходах до оформлення документів, що регламентують призначення, переведення, звільнення або атестацію працівників. На тлі реформування, спрямованого на оптимізацію організаційної структури та підвищення ефективності роботи органів влади, це питання набуває особливого значення. Вирішення його можливе шляхом впровадження типових шаблонів документів та єдиних процедур, що забезпечать єдність та якість кадрового адміністрування [37].

Суттєвим аспектом регламентації є питання мотивації персоналу, яке тісно пов'язане з реформою системи оплати праці. Організаційно-регламентні документи, що визначають порядок нарахування заробітної плати, премій, надбавок і інших стимулюючих виплат, мають бути прозорими, зрозумілими і базуватися на об'єктивних критеріях оцінки результатів роботи. У цьому контексті особливу увагу слід звернути на норми, що регламентують розподіл фонду оплати праці, застосування системи класифікації посад та оцінку професійної компетентності державних службовців. Відсутність чітких правил або їхнє невиконання призводить до демотивації персоналу і зниження ефективності роботи [64].

Варто також наголосити на тому, що організаційно-регламентні документи у сфері управління персоналом повинні враховувати положення щодо професійного розвитку працівників. В умовах реформування особливо важливо встановити порядок планування, організації та проведення навчальних заходів, стажувань, підвищення кваліфікації та сертифікації державних службовців. Такі норми мають бути закріплені в окремих положеннях або розділах кадрової політики органу місцевого самоврядування, що дозволить системно підходити до розвитку людських ресурсів.

Одним із вагомих викликів у процесі реформування є адаптація організаційно-регламентних документів до змін законодавства. Постійні оновлення в нормативній базі вимагають оперативного перегляду внутрішніх положень і процедур, що регулюють роботу підрозділів з управління персоналом. З огляду на це, важливим інструментом стає впровадження механізмів моніторингу та контролю за дотриманням норм, що також має бути зафіксовано у відповідних регламентах. Такий системний підхід дозволяє уникнути колізій, підвищує якість управління та сприяє стабільності кадрових процесів.

У контексті реформування органів місцевого самоврядування особливу увагу варто приділити питанням правового забезпечення захисту

персональних даних працівників. Організаційно-регламентні документи мають включати вимоги до конфіденційності, правила обробки та зберігання кадрової інформації, з урахуванням положень Закону України «Про захист персональних даних» [87]. Це є необхідною умовою для підтримки довіри працівників і забезпечення законності кадрових процесів.

Варто підкреслити, що ефективність функціонування підрозділів з управління персоналом у органах місцевого самоврядування багато в чому залежить від комплексності та інтегрованості організаційно-регламентних документів. Лише чітка і всебічна регламентація дозволяє забезпечити належний рівень управління людськими ресурсами, що у свою чергу сприяє успішній реалізації загальної політики реформування.

Підсумовуючи, можна констатувати, що організаційно-регламентні документи, що регулюють роботу кадрових підрозділів в органах місцевого самоврядування, мають бути комплексними, гнучкими та адаптованими до нових викликів. Вони повинні забезпечувати прозорість, відповідальність і ефективність у кадровій діяльності, підтримувати інноваційні підходи, зокрема цифровізацію та впровадження систем управління персоналом. Лише за таких умов реформа публічного управління може досягти своїх цілей та сприяти розвитку демократичних і професійних інститутів влади на місцях.

Продовжуючи аналіз організаційно-регламентних документів, важливо розглянути практичний аспект їх впровадження у діяльність підрозділів з управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Насамперед, це стосується механізмів контролю за виконанням регламентів та процедур. В умовах реформування, коли відбувається децентралізація повноважень і змінюються організаційні структури, ефективний контроль сприяє підтриманню дисципліни, недопущенню зловживань і своєчасному виявленню проблемних зон у кадровій роботі. Для цього часто застосовуються внутрішні аудити, регулярні звіти та інспекційні перевірки, які мають бути закріплені у відповідних нормативних актах.

Не менш важливим є питання забезпечення комунікації та координації між різними підрозділами органу місцевого самоврядування, відповідальними за управління персоналом. В організаційно-регламентних документах передбачаються порядок взаємодії кадрових служб з юридичними, фінансовими, аналітичними відділами та керівництвом органу влади. Така взаємодія сприяє узгодженості дій, підвищує якість кадрових рішень і зменшує ризики помилок. Особливо актуально це в умовах комплексних реформ, де зміни в одній сфері автоматично впливають на інші [23].

Варто звернути увагу й на роль навчання та підвищення кваліфікації працівників кадрових служб. Організаційно-регламентні документи повинні включати положення про планування і реалізацію освітніх програм, семінарів, тренінгів, спрямованих на поглиблення знань у сфері трудового законодавства, сучасних методів управління персоналом, інформаційних технологій. Підготовка кадрів – це не просто вимога часу, а стратегічна необхідність для забезпечення якісного управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування.

В умовах реформування стає особливо важливою інтеграція кадрових процедур із загальнодержавними стандартами і рекомендаціями міжнародних організацій. У цьому контексті організаційно-регламентні документи мають відображати положення стратегічних програм, таких як Стратегія реформування державного управління, та враховувати рекомендації OECD/SIGMA. Такий підхід забезпечує відповідність національної практики світовим стандартам, підвищує престиж органів місцевого самоврядування та сприяє залученню міжнародної підтримки [23].

Ще одним аспектом є регламентація процедури оцінювання ефективності роботи підрозділів з управління персоналом та їхнього персоналу. З метою забезпечення якості кадрового адміністрування і відповідності сучасним вимогам, важливо закріпити у внутрішніх документах чіткі критерії оцінки результатів діяльності, методи збору і

аналізу відповідної інформації, а також порядок прийняття управлінських рішень на основі цих даних. Такий підхід не лише підвищує відповідальність працівників, а й сприяє постійному вдосконаленню роботи [1].

На нашу думку, окремої уваги заслуговує питання гнучкості організаційно-регламентних документів. Враховуючи стрімкі зміни у сфері публічного управління, ці документи мають передбачати можливість швидкого перегляду і коригування норм і процедур. Запровадження періодичних ревізій, а також механізмів зворотного зв'язку від персоналу і керівництва допомагає своєчасно виявляти недоліки і впроваджувати необхідні зміни. Така динамічність є ключовою для успішного функціонування кадрових служб у складних реаліях реформ.

Не менш важливою складовою є нормативне врегулювання питань дотримання етики та професійної поведінки працівників кадрових підрозділів. Організаційно-регламентні документи мають містити положення про конфіденційність, недопущення корупційних практик, взаємоповагу та дотримання норм трудового законодавства. Забезпечення етичних стандартів діяльності є основою для формування довіри до державних інститутів і підвищення мотивації державних службовців.

Також слід окремо зупинитись на питаннях правового забезпечення та захисту працівників кадрових служб в органах місцевого самоврядування. В умовах реформування, коли часто відбуваються структурні зміни та оптимізація штатів, важливо, щоб організаційно-регламентні документи передбачали чіткі процедури захисту прав персоналу, механізми врегулювання трудових спорів, а також гарантії безпеки і стабільності для фахівців, що виконують управлінські функції.

Можна відзначити, що системний підхід до розробки та впровадження організаційно-регламентних документів у сфері управління персоналом є запорукою успішної реалізації реформ у місцевому самоврядуванні. Такі документи не повинні бути лише формальними паперами, а повинні слугувати інструментом підвищення ефективності, прозорості та

відповідальності кадрової роботи. Від цього безпосередньо залежить рівень довіри громадян до органів влади, які мають бути здатними оперативно реагувати на виклики часу та забезпечувати високий рівень публічних послуг [3; 16; 27].

В органах місцевого самоврядування робота підрозділів з управління персоналом регламентується низкою нормативно-правових актів, що визначають організаційні, кадрові, процедурні та контролюючі аспекти діяльності. Одним із базових документів є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року № 2077-IX [68], який встановлює загальні правові основи проходження служби, умови найму, звільнення, соціальні гарантії та дисциплінарні процедури. Цей закон визначає компетенції кадрових служб і встановлює обов'язок місцевих рад забезпечувати належний рівень управління персоналом.

Ключовим елементом реформування є Закон України «Про державну службу» від 7 вересня 2025 року № 889-VIII [47], який регулює стандарти публічної служби, в тому числі й на рівні органів місцевого самоврядування. Хоча цей закон безпосередньо не охоплює всі аспекти служби в місцевому самоврядуванні, він встановлює загальні принципи, які є орієнтирами для розробки локальних нормативів. Зокрема, він закріплює принципи професіоналізму, прозорості, рівних можливостей та відповідальності, які мають бути реалізовані кадровими службами.

Важливе значення має Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 505 «Про затвердження Типового положення про службу в органах місцевого самоврядування» [48], яка деталізує функції і структуру кадрових підрозділів, встановлює порядок ведення кадрової документації, підготовки, атестації і навчання персоналу. Вона слугує основою для розробки конкретних організаційних регламентів у кожному місцевому органі влади. У світлі реформ постанова часто коригується і доповнюється з урахуванням нових викликів.

Варто також згадати Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI [88], який створює правове поле для організації роботи із забезпечення якості публічних сервісів і впливає на кадрову політику щодо підвищення кваліфікації персоналу, що безпосередньо контактує з громадянами. Відповідно у внутрішніх регламентах підрозділів кадрів повинні бути враховані положення про постійне навчання та атестацію працівників, що беруть участь у наданні адміністративних послуг.

Крім законів і постанов, у системі нормативних актів важливе місце посідають локальні регламенти, положення та інструкції, які розробляються органами місцевого самоврядування. Вони деталізують порядок організації кадрової роботи з урахуванням особливостей конкретної територіальної громади, структури ради та ресурсного забезпечення. У цих документах часто прописуються внутрішні процедури проведення конкурсів, порядок оформлення трудових відносин, ведення обліку робочого часу, системи мотивації і оцінювання ефективності роботи працівників [86].

Суттєвим аспектом є регулювання правового статусу та відповідальності працівників кадрових служб, яке визначено у відповідних положеннях про службу в органах місцевого самоврядування та трудовому законодавстві України. В умовах реформ це питання набуває особливої ваги через підвищення ролі кадрів у забезпеченні ефективності і стабільності органів місцевої влади.

Загалом система організаційно-регламентних документів, що регулюють роботу кадрових підрозділів в органах місцевого самоврядування, є комплексною і багаторівневою. Вона поєднує загальнодержавні законодавчі акти, урядові постанови, накази центральних органів виконавчої влади та внутрішні документи територіальних громад. Ефективність їх застосування значною мірою залежить від системного оновлення з урахуванням реформ, активного навчання персоналу, модернізації інформаційних систем та постійного контролю за виконанням.

У підсумку після детального аналізу правових та організаційних засад формування систем мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування, встановлено, що сучасне законодавство України закладає фундамент для формування прозорої, справедливої та ефективної системи, яка має враховувати специфіку місцевих органів влади та особливості державної служби в контексті реформ. Проте виявлено, що нормативно-правова база містить низку невизначеностей і розбіжностей, які ускладнюють єдине тлумачення та застосування механізмів мотивації на практиці.

Аналізуючи ключові нормативні акти, зокрема Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон «Про державну службу», а також підзаконні акти, можна відзначити, що вони забезпечують базові вимоги щодо організації кадрової політики, однак потребують уточнень щодо системи заохочень, преміювання і матеріального стимулювання. Реформування системи оплати праці, яке передбачає впровадження класифікації посад і встановлення чітких пропорцій між сталою та варіативною частинами винагороди, є вагомим кроком для підвищення прозорості та зниження дискреційних ризиків.

Значну увагу слід приділити аналізу практичних механізмів реалізації мотиваційних інструментів у підрозділах з управління персоналом, що відображено у таблицях, які демонструють структуру оплати праці, співвідношення базової і стимулюючої складових, а також рівень задоволеності працівників. Дані свідчать, що незважаючи на поступове підвищення заробітної плати, в органах місцевого самоврядування досі існують суттєві диспропорції, які негативно впливають на мотивацію кадрів та їх бажання залишатися у службі.

Виявлено, що існуюча система мотивації є недостатньо адаптованою до викликів реформування публічного управління, зокрема через відсутність єдиної методології оцінювання результатів діяльності та системи прозорого преміювання. Це посилює проблему суб'єктивного впливу керівників на розподіл надбавок і стимулів, що створює ризики демотивації та низької

ефективності роботи. Тому вдосконалення організаційно-правових основ має передбачати не лише нормативне врегулювання, а й розвиток механізмів контролю, звітності і підзвітності у сфері мотивації.

Особливу роль відіграє автоматизація процесів управління персоналом, що дозволить створити прозору систему обліку, аналізу і планування мотиваційних заходів. Розробка та впровадження інформаційних систем для класифікації посад і моніторингу винагороди сприятиме оперативному прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і зменшенню корупційних ризиків. Водночас автоматизація вимагає відповідного кадрового забезпечення, включно з підвищенням кваліфікації працівників кадрових служб [32, с. 94].

У процесі реформування мотиваційної системи в органах місцевого самоврядування необхідно посилити інформаційно-роз'яснювальну роботу серед працівників і керівників, що сприятиме підвищенню розуміння нововведень та їх прийняттю на всіх рівнях. Табличні дані, що ілюструють низький рівень задоволеності публічних службовців заробітною платою та відсутність довіри до існуючих систем преміювання, підтверджують важливість системного комунікаційного підходу.

Важливо врахувати особливості фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування, які часто обмежені бюджетними ресурсами. Система мотивації повинна бути збалансованою, щоб забезпечити одночасно конкурентоспроможність заробітної плати та раціональне використання бюджетних коштів. Це потребує чіткого нормативного визначення критеріїв розподілу винагород і запровадження гнучких моделей, що адаптуються до місцевих реалій. Отже, подальший розвиток системи мотивації в органах місцевого самоврядування вимагає комплексного підходу, що поєднує законодавчі зміни, удосконалення внутрішніх регламентів, впровадження сучасних технологій і посилення інституційної спроможності, що є запорукою успішної реалізації реформ і сталого розвитку місцевих громад.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Адаптація та впровадження європейського досвіду формування систем мотивації і стимулювання персоналу в діяльність органів місцевого самоврядування

Ефективна система мотивації персоналу органів місцевого самоврядування є ключовим фактором забезпечення якості публічних послуг та сталого розвитку громади. В останні роки українські громади активно адаптують європейський досвід управління персоналом для підвищення ефективності роботи службовців, створення прозорих систем стимулювання та формування професійного середовища.

В умовах воєнного стану, коли на органи місцевого самоврядування покладено додаткові завдання, питання ефективного управління персоналом набуває нового значення. Європейський досвід доводить, що стабільність, гнучкість і результативність муніципального управління значною мірою залежать від розвитку кадрового потенціалу, чіткої системи мотивації, професійного навчання та прозорих принципів відбору кадрів. У країнах Європейського Союзу муніципальна служба ґрунтується на принципах «служіння громаді», відкритості, професійного росту та довгострокового стимулювання результативності [77].

На нашу думку, ключовим у європейській практиці є не лише розмір винагороди, а те, що мотивація – це комплексне середовище, де працівник відчуває довіру, має можливість професійно зростати та впливати на результат. Саме цього підходу часто не вистачає в українських громадах, де матеріальні стимули є домінуючими, але не завжди результативними.

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу органів місцевого самоврядування – один з ключових чинників забезпечення якості

публічних послуг, стабільності кадрів та сталого розвитку громади. У світовій та європейській практиці набула поширення концепція компетентнісного підходу, розвиток персоналу, наставництво, стратегічне HR-управління, що дозволяє створити професійне, гнучке й адаптивне кадрове середовище [75].

Так, у вітчизняних наукових дослідженнях звертається увага на те, що кадрові служби в ОМС часто мають низький організаційний статус або слабку кадрову політику, що ускладнює реалізацію систем мотивації та розвитку. Наприклад, автори Васильєва О.І. та Дубков А.В. зауважують, що без підвищення професійності кадрового апарату, без системного підходу до оцінювання, розвитку та просування кадрів, неможливе побудування сучасної кадрової політики в громадах, особливо в умовах, коли обсяг обов'язків суттєво зростає [76].

Водночас мотивацію персоналу у місцевому самоврядуванні визначає методолого-теоретичні засади такого підходу, вказуючи на необхідність поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, оцінювання компетенцій, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, що релевантно для сучасних українських громад [64]. На практиці це означає відхід від формального підходу до атестацій та створення індивідуальних траєкторій розвитку службовця. Це підсилює емоційну залученість працівників і зменшує плинність кадрів.

Отже, теоретичні засади для модернізації систем мотивації в ОМС в Україні полягають у таких положеннях, як:

- впровадженні компетентнісного підходу: оцінювання і розвиток ключових компетенцій, підготовка індивідуальних планів розвитку, стимулювання професійного росту;
- використанні нематеріальних стимулів: менторство, наставництво, психологічна підтримка, участь у прийнятті рішень, формування корпоративної культури;

- поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів – зважено та прозоро, щоб заохочувати як відданість, так і професіоналізм;
- забезпеченні гнучкості та адаптивності кадрової політики – особливо важливо в умовах воєнного стану, коли обсяги роботи, відповідальність, стрес, навантаження зростають;
- інтеграції в європейські стандарти управління людськими ресурсами – через навчання, стажування, обмін досвідом, впровадження прозорих практик [64].

Особливо важливо підкреслити, що нематеріальні стимули у громадах з невеликим бюджетом можуть бути значно ефективнішими, ніж разові доплати, оскільки вони створюють довгостроковий інтерес службовця працювати у громаді.

Незважаючи на складну ситуацію в Україні – війна, змінене демографічне середовище, – деякі громади вже демонструють успішні приклади впровадження сучасних підходів до управління персоналом, модернізації муніципальних служб, підвищення мотивації працівників.

Одним із найактуальніших прикладів на сьогодні є проєкт Training and Internship Programme Support for Ukrainian Municipalities (TIPS4UA), ініційований Європейським комітетом регіонів (European Committee of the Regions, CoR) за підтримки європейських муніципалітетів, який має на меті підвищення спроможностей українських органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері управління проєктами, відновлення територій, стратегічного планування та розвитку міжнародного партнерства [90].

На наш погляд, ключова цінність таких програм полягає не лише у здобутих знаннях, але й у тому, що працівник вперше бачить, як функціонує європейська система управління, і привозить у громаду нове бачення та мотивацію змін. Так формується так званий «ефект внутрішнього каталізатора». Така участь громадян створює внутрішній нематеріальний стимул службовців: вони бачать прямий результат своєї роботи та відчують значущість праці. Частина громад використовує такі можливості,

щоб створити або посилити внутрішні кадрові служби, впровадити стандарти прозорості, залучати міжнародні та європейські практики, створювати кадрові резерви, навчальні та стажувальні програми.

Окрім цього, є приклади громад, які на місцевому рівні (за підтримки міжнародних або європейських ініціатив) започаткували проєктне управління, нові форми участі, партнерства, що підвищує привабливість служби в ОМС для молодих та мотивованих фахівців. Це – позитивний сигнал для сфер мотивації та стимулювання персоналу, і показує, що європейський досвід адаптується в українських реаліях [84].

Таким чином, українські громади вже здійснюють перші кроки до впровадження європейських стандартів HR-менеджменту в публічному управлінні, і їм можна спиратись як на актуальні кейси при розробці кадрових політик.

Рада Європи (Council of Europe) спільно з українськими муніципалітетами підтримує ініціативи з демократичних інновацій, прозорого врядування, залучення громадян, що сприяє не лише підвищенню довіри до влади, а й посиленню мотивації працівників як «служити громаді». Наприклад, один з найновіших проєктів це – конкурс місцевих ініціатив з відкритого врядування та прав людини на місцевому рівні в Україні (для органів місцевого самоврядування) [89].

Цей конкурс оголошується в рамках проєкту Ради Європи «Посилення багаторівневого врядування та місцевої демократії для підтримки відновлення України», який впроваджується Центром експертизи з багаторівневого Конгресу місцевих та регіональних влад (далі – Конгрес) в рамках Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023-2026 рр.

Метою конкурсу є підтримка місцевих ініціатив, розроблених українськими органами місцевого самоврядування, спрямованих на розвиток демократичних інновацій через інструменти відкритого врядування та захист

прав людини на місцевому рівні відповідно до 12 принципів доброго демократичного врядування.

Відібрані грантоотримувачі отримують експертну та фінансову підтримку, спрямовану на вдосконалення процесів, інструментів та механізмів врядування, необхідних для досягнення цілей запропонованих ініціатив. Ця підтримка надаватиметься у змішаному форматі, зокрема шляхом виїзних візитів (де і коли це можливо), консультаційних зустрічей та онлайн-комунікацій.

За результатами конкурсного відбору, шість громад (Біла Криниця, Глибока, Іванівка, Кам'янець-Подільський, Сміла та Тернопіль) отримують пряму фінансову та експертну підтримку для реалізації ініціатив, що зміцнюють демократичні інновації та захист прав людини на місцевому рівні. Це дало нову якість взаємодії влади і громади — що для працівників ОМС може стати нематеріальним стимулом, а саме аким як відчуття причетності до змін та виконання громадської місії [89].

Наприклад, Тернопільська міська громада (через ініціативу «e-Ternopil») впровадили сучасну платформу для е-громадянства: сервіс Citizens' portal, через який надаються адміністративні та соціальні послуги онлайн, бізнес-послуги, інтерактивні карти, сповіщення, трекінг громадського транспорту тощо. Така цифровізація і модернізація міських сервісів підсилює професійну привабливість роботи в ОМС [83; 82]. На наше переконання, участь працівників у таких стратегічних проєктах є сильним нематеріальним мотиватором, адже робота переходить з «рутинних документів» у створення реальних змін для громади.

У Дніпровській міській раді зараз реалізуються низка важливих інвестиційних і соціальних проєктів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, комунальних послуг, енергоефективність, розвиток освіти й охорони здоров'я. Це – основа для застосування сучасних підходів до управління персоналом, як у країнах ЄС.

У Дніпрі активно реалізується проєкт розвитку індустріального парку «INNOVATION FORPOST», що свідчить про прагнення міста до модернізації економіки, створення нових робочих місць та залучення інвестицій [80].

Індустріальний парк «INNOVATION FORPOST» у Дніпрі – це спеціальна промислова територія, яку створила Дніпровська міська рада для розміщення сучасних виробництв та інноваційних компаній. Площа парку становить близько 50–60 гектарів, і він має статус комунального, тобто належить громаді міста. Його основна мета – забезпечити підприємствам готову інженерну та транспортну інфраструктуру, створити зручні умови для інвесторів і стимулювати розвиток нових технологій та робочих місць [80].

У межах парку планується розміщення підприємств різних сфер: від машинобудування та переробки матеріалів до ІТ-компаній і науково-дослідних центрів. Також у концепції передбачено офісні й виробничі приміщення, бізнес-інкубатор, підстанцію для електропостачання та допоміжні об'єкти, що дозволяють підприємствам швидко запускати роботу. Це дає змогу залучати як українських, так і міжнародних інвесторів, створювати нові робочі місця, а для міста – розвивати економіку на сучасному, технологічному рівні.

Загалом «INNOVATION FORPOST» є важливим проєктом для Дніпра, адже сприяє впровадженню інновацій та підвищенню інвестиційної привабливості регіону. Проєкт показує, що навіть в умовах війни громада може планувати розвиток, модернізувати виробничу базу й створювати конкурентні можливості для бізнесу.

У Кам'янець-Подільській міській громаді створено інноваційний простір на базі муніципальної бібліотеки – як майданчик для освіти, культури, залучення мешканців, бізнесу, громадськості. Це не лише підвищило довіру громади, а й створило нові підстави для залучення працівників, які зацікавлені в модернізації, інноваціях та партнерствах [81].

Водночас статистичні дані від НАДС показали, що значна частина ОМС потребує молодих фахівців – 32% ОМС за результатами 2024 р. мають

потребу в молодих фахівцях. Це свідчить, що кадрове оновлення і залучення молоді – стратегічний напрямок, що може стимулювати реформування HR-практик [15].

Ці приклади демонструють, що в Україні вже є досвід адаптації європейських або інноваційних підходів до управління, мотивації та розвитку кадрів в ОМС – не лише декларативно, а на практиці.

Порівнюючи сучасну ситуацію в ОМС із практиками країн ЄС, можна виділити низку ключових розбіжностей. Якщо європейські муніципалітети орієнтуються на результат, інноваційність і командну роботу, то в українських громадах переважає нормативно-формалізований підхід до кадрової політики. У Петриківській селищній раді поки що недостатньо використовується система компетентнісної оцінки персоналу, а мотиваційні механізми зосереджені переважно на матеріальних аспектах.

Водночас існують певні позитивні тенденції: підвищення зацікавленості працівників у навчанні, участь у тренінгах, формування проєктних груп для реалізації локальних ініціатив. Ці процеси свідчать про поступову еволюцію кадрової системи громади у напрямі європейських принципів сталого розвитку [77].

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що рівень інтеграції європейських підходів в управління персоналом місцевих рад залишається недостатнім, проте потенціал до змін є високим. Петриківська селищна рада Дніпропетровської області демонструє поступ у напрямі створення умов для професійного зростання службовців, але потребує розробки цілісної моделі розвитку кадрового потенціалу.

Застосування компетентнісного підходу, системи наставництва, HR-партнерства та стратегічного управління кадрами здатне суттєво підвищити ефективність роботи ради, забезпечити стабільність кадрового складу й підготувати працівників до викликів післявоєнного відновлення країни.

У контексті євроінтеграційних процесів для України надзвичайно важливим є адаптування найкращих практик управління людськими

ресурсами на місцевому рівні, що відповідають вимогам Європейської хартії місцевого самоврядування. Для оцінки ступеня готовності ОМС до таких змін та рівня впливу євроінтеграційних процесів на систему мотивації було проведено анонімне опитування (додаток Б) серед працівників Петриківської селищної ради Дніпропетровської області.

Опитування показало, що лише 11,4% респондентів вважають, що євроінтеграційні процеси мають відчутний вплив на систему мотивації, тоді як 40% відповіли «ні». Ще 22,9% учасників відзначили частковий вплив, а 25,7% не змогли визначитись. Такі результати свідчать про недостатній рівень інституційного розуміння та впровадження європейських стандартів управління персоналом у практику місцевого самоврядування [75, с. 466]. На нашу думку, це не стільки показник низької ефективності, скільки показник того, що зміни поки що слабо інституційовані та непроговорені усередині колективу (таблиця 3.1). Отже, громада має сформувати чітку комунікаційну стратегію щодо HR-розвитку.

Таблиця 3.1

Оцінка впливу євроінтеграційних процесів на систему мотивації працівників Петриківської селищної ради Дніпропетровської області

Варіант відповіді	Кількість осіб	Частка, %
Так	4	11,4
Частково	8	22,9
Ні	14	40,0
Важко відповісти	9	25,7

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

Як показано у таблиці, домінує група працівників, які не відчувають позитивного впливу інтеграційних процесів, що може бути пов'язано з відсутністю системного інформування, низьким рівнем участі в міжнародних програмах професійного розвитку та обмеженим доступом до інноваційних форм підготовки кадрів. Водночас наявність понад 30% респондентів, які

частково усвідомлюють важливість цього процесу, демонструє певний потенціал до подальшої трансформації кадрової політики громади в європейському напрямі.

Серед запропонованих моделей управління персоналом, що широко використовуються у муніципалітетах ЄС (зокрема Німеччини, Польщі, Чехії та Естонії), найдоцільнішими для українських реалій, за результатами опитування, визнано: компетентнісний підхід (31,4%), наставництво та менторинг (17,1%) та стратегічне управління людськими ресурсами (11,4%). Ці моделі спрямовані на формування кадрової культури розвитку, побудову довгострокових кар'єрних траєкторій і системну підтримку фахівців, що особливо актуально для ОМС у період реформування (таблиця 3.2). Особливо цінним є те, що перевагу мають саме підходи, спрямовані на розвиток людини, а не на посилення контролю чи формалізації [31; 32].

Таблиця 3.2

Оцінка доцільності запровадження нових підходів до управління персоналом (за прикладом країн ЄС)

Підхід до управління	Кількість виборів	Частка, %
Компетентнісний підхід	11	31,4
Наставництво, менторинг	6	17,1
Практика «безпечного середовища»	2	5,7
Стратегічне управління людськими ресурсами	4	11,4
Підхід «цінностей»	3	8,6
Інші (HR-партнерство, мікронавчання тощо)	9	25,8

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

Як показує аналіз, найбільшою популярністю користуються ті концепції, які базуються на персональному розвитку працівника, підвищенні гнучкості кадрової політики та залученні до прийняття управлінських рішень. Подібні практики є цілком релевантними для Петриківської громади, оскільки забезпечують розвиток людського капіталу без суттєвих бюджетних витрат.

Узагальнюючи, ми вважаємо, що українські громади знаходяться на етапі поступового, але незворотного переходу до сучасної моделі управління персоналом. Це еволюційний процес, який потребує часу, навчання, партнерств і, насамперед, внутрішньої готовності до змін. Петриківська громада може стати прикладом такого переходу, якщо зробить акцент на розвитку компетенцій, системі наставництва та створенні мотиваційного середовища, а не лише на формальних кадрових процедурах.

3.2. Рекомендації і заходи формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (на прикладі Петриківської селищної ради Дніпропетровської області)

Петриківська селищна рада Дніпропетровської області є органом місцевого самоврядування, який функціонує в умовах воєнного стану, забезпечуючи належну організацію публічних послуг, підтримку життєдіяльності громади та реагування на потреби населення. Станом на 01 липня 2025 року чисельність населення громади становить близько 23 440 тисяч осіб, з яких значна частина є внутрішньо переміщеними особами – 2 240 осіб [78]. Така демографічна зміна безпосередньо вплинула на навантаження працівників селищної ради, збільшення кількості звернень громадян, а також потребу у психологічній стійкості та професійному вигоранні працівників апарату ради

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування виконують значно розширений спектр завдань – від соціальної підтримки вразливих категорій населення до координації гуманітарних ініціатив. Це призвело до підвищення вимог до ефективності управління персоналом, до розвитку системи мотивації, а також до посилення необхідності у професійному розвитку кадрів. Для оцінки реального стану мотиваційних процесів у Петриківській селищній раді Дніпропетровської області було проведено анонімне опитування (анкета наведена у додатку Б) серед 35 працівників різних відділів і рівнів посад.

Аналіз результатів опитування засвідчив, що 100% респондентів є представниками саме селищної ради, що свідчить про репрезентативність вибірки для оцінки внутрішніх процесів конкретного органу влади. Стаж роботи працівників розподілився нерівномірно: майже половина (48,6%) має досвід від 1 до 3 років, 42,9% – понад 5 років, і лише 8,6% працюють менше одного року (таблиця 3.3). Це означає, що колектив характеризується стабільністю кадрів і наявністю досвідчених фахівців, але також потребує стратегій оновлення кадрового потенціалу.

Таблиця 3.3

Характеристика кадрового складу Петриківської селищної ради Дніпропетровської області (за результатами опитування службовців)

Показник	Кількість респондентів	Частка від загальної кількості, %
До 1 року	3	8,6
1–3 роки	17	48,6
3–5 років	0	0
Понад 5 років	15	42,9

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

Як видно з таблиці, основне ядро кадрового складу формують службовці із середнім стажем роботи, що забезпечує гнучкість та готовність

адаптуватися до нових викликів. Разом із тим незначна частка новопризначених працівників вказує на потребу активізації кадрового резерву та вдосконалення рекрутингових механізмів.

В умовах збройної агресії питання збереження мотивації та залученості працівників набуває особливого значення. Згідно з опитуванням, лише 25,7% респондентів повністю відчують особисту мотивацію до роботи, тоді як 68,6% зазначили, що відчують її лише частково (таблиця 3.4). Це свідчить про те, що більшість працівників мають внутрішній потенціал до самореалізації, але відчують обмеження у зовнішніх стимулах, зокрема у сфері матеріального забезпечення [72, с. 102].

Таблиця 3.4

Рівень особистої мотивації працівників у період воєнного стану

Варіант відповіді	Кількість осіб	Відсоток (%)
Так, повністю	9	25,7
Частково	24	68,6
Ні	2	5,7

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

Отримані дані демонструють наявність внутрішніх бар'єрів мотивації, серед яких головними чинниками є стрес, невизначеність соціальних гарантій і перевантаження обов'язками. Працівники наголошують, що навіть при відсутті професійної місії, зовнішні умови значно впливають на стабільність мотивації.

У ході дослідження було визначено основні фактори, які мають найбільший вплив на рівень мотивації. Найвагомим чинником визнано розмір заробітної плати (82,9% опитаних), на другому місці — можливість професійного зростання (71,4%), а третім за значенням є атмосфера в колективі (60%) (таблиця 3.5). Такі результати свідчать про комплексний

характер мотивації, де поєднуються як матеріальні, так і соціально-психологічні складові.

Високий рівень значущості таких факторів, як професійний розвиток і сприятливий колективний клімат, підтверджує, що сучасні системи управління персоналом у громадах мають поєднувати як матеріальні стимули, так і нематеріальні механізми – навчання, коучинг, підтримку, участь у прийнятті рішень.

Таблиця 3.5

**Фактори, що впливають на мотивацію працівників
Петриківської селищної ради Дніпропетровської області**

Фактор	Кількість виборів	Частка, %
Розмір заробітної плати	29	82,9
Соціальні гарантії	9	25,7
Участь у прийнятті рішень	10	28,6
Атмосфера в колективі	21	60,0
Можливість професійного зростання	25	71,4
Служіння громаді / відчуття місії	7	20,0

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

На запитання щодо зміни рівня мотивації після початку повномасштабного вторгнення 46,8% опитаних відповіли, що мотивація зросла або суттєво зросла, тоді як 31,4% вважають, що вона не змінилась. Це свідчить, що навіть у кризових умовах значна частина службовців відчуває підвищення внутрішньої відповідальності за свою роботу, що можна розглядати як прояв громадянської зрілості.

Проведений аналіз показав, що кадровий потенціал Петриківської селищної ради характеризується високим рівнем професійної зрілості та стабільності, але водночас низьким рівнем зовнішньої мотивації. Основними стримувальними чинниками є обмеженість матеріального стимулювання,

відсутність чітких програм розвитку персоналу та недостатня інституціоналізація нематеріальних заохочень.

В умовах воєнного стану мотиваційна система потребує не лише фінансової підтримки, а й переорієнтації на цінності служіння громаді, підвищення стійкості до стресу, створення умов для емоційного відновлення працівників. Позитивною тенденцією є збереження відданості професії, що формує основу для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Побудова ефективної системи мотивації у діяльності органів місцевого самоврядування вимагає врахування не лише фінансових можливостей громади, а й сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами. За результатами проведеного дослідження, більшість працівників Петриківської селищної ради відзначають, що рівень їхньої задоволеності працею є середнім (62,9%), тоді як 25,7% вважають його низьким. Це свідчить про необхідність системного оновлення підходів до мотивації та створення умов, за яких працівники відчуватимуть цінність своєї праці та можливість впливати на розвиток громади.

Проведене опитування дозволило виокремити ключові проблеми, які негативно впливають на рівень мотивації персоналу. Серед них домінують:

- низький рівень матеріального забезпечення (68,6% респондентів);
- відсутність прозорих критеріїв преміювання (54,3%);
- обмежені можливості кар'єрного зростання (48,6%);
- емоційне вигорання (34,3%);
- недооцінка громадою ролі службовців (22,9%) (таблиця 3.6).

Ці результати вказують на те, що система мотивації має бути комплексною, поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти, а також передбачати елементи психологічної підтримки персоналу.

Виходячи з проведеного аналізу, пропонується розробити та впровадити Комплексну програму підвищення мотивації та розвитку кадрового потенціалу Петриківської селищної ради Дніпропетровської

області на 2026-2028 роки, яка має охоплювати три стратегічні напрями: матеріальне стимулювання, нематеріальну мотивацію та розвиток кадрової культури.

Ефективна система мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи створення умов для професійного розвитку та підвищення результативності праці. Враховучи вищезазначене пропонується реалізація комплексу взаємодоповнюючих заходів.

Таблиця 3.6

**Основні проблеми у сфері мотивації персоналу
Петриківської селищної ради Дніпропетровської області**

Проблема	Кількість виборів	Частка, %
Низький рівень заробітної плати	24	68,6
Відсутність прозорої системи преміювання	19	54,3
Обмежені можливості кар'єрного росту	17	48,6
Психоемоційне вигорання	12	34,3
Недостатнє визнання з боку громади	8	22,9

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

Передусім, матеріальне стимулювання, яке має на меті створення прозорих і справедливих умов оплати праці. Доцільним є удосконалення чинної системи преміювання шляхом запровадження чітких критеріїв оцінки результативності роботи й формування єдиного механізму контролю за її виконанням. Це сприятиме підвищенню довіри до системи розподілу премій та стимулюватиме персонал до якіснішого виконання завдань. Також важливо передбачити щорічні винагороди для працівників, які ініціюють інноваційні ідеї або залучають громаду до грантових та партнерських проєктів. Такі стимули не лише сприятимуть творчому підходу, а й

активізують пошук додаткових ресурсів розвитку громади. Окремим напрямом є часткове відшкодування витрат на професійне навчання тим службовцям, які підвищують власну кваліфікацію, що фактично формуватиме довгострокову інвестицію у кадровий потенціал.

Водночас матеріальні стимули не можуть бути єдиною мотиваційною основою, адже в діяльності публічних службовців значну роль відіграє відчуття суспільної значущості праці. Тому необхідним є розвиток нематеріальних форм мотивації. Одним із ефективних інструментів є система публічного визнання заслуг працівників. Це може відбуватися шляхом регулярного відзначення досягнень у соціальних мережах громади, на офіційному вебсайті ради або під час робочих заходів. Такий підхід формує позитивний імідж службовця, зміцнює корпоративну культуру та посилює внутрішню мотивацію до професійного самовдосконалення.

Важливо також впровадити програму наставництва, де досвідчені працівники передаватимуть знання та практичний досвід молодим спеціалістам. Це сприятиме як швидкій адаптації нових кадрів, так і підвищенню якості управлінських рішень у громаді загалом. Крім того, необхідно забезпечити сприятливий психологічний клімат у колективі, організовуючи командні заходи, тренінги, стратегічні сесії, які сприятимуть зміцненню довіри та ефективній міжособистісній комунікації.

Третім важливим напрямом є професійний розвиток і кар'єрне зростання. Доцільним є запровадження індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, які враховуватимуть потреби громади та потенціал службовця. Це дозволить прогнозувати кадрові зміни, планувати резерви та підвищувати якість управлінських кадрів. Значним стимулом також стане участь працівників у програмах міжнародного обміну досвідом, зокрема з муніципалітетами країн ЄС, адже це дозволяє запозичувати найкращі практики місцевого управління. Окрім того, залучення персоналу до дистанційних курсів і професійних семінарів з питань децентралізації,

проектного менеджменту та фінансового управління забезпечує актуальність та практичність набутих знань, адаптованих до умов громади.

Запропонована система мотивації має сприяти не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню нового іміджу державної служби в громаді – відкритої, сучасної, орієнтованої на розвиток. Очікувані результати можна представити у вигляді узагальненої таблиці 3.7.

Упровадження зазначених заходів потребує політичної волі керівництва громади, підтримки депутатського корпусу та створення координаційної групи з реалізації програми. Особливу роль у цьому процесі має відігравати відділ кадрової роботи, який стає не лише адміністративним, а й стратегічним партнером у розвитку людського потенціалу громади.

Таблиця 3.7

Очікувані результати реалізації комплексної програми мотивації персоналу Петриківської селищної ради Дніпропетровської області

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Матеріальне стимулювання	Удосконалення системи преміювання, винагороди за ініціативність	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Нематеріальна мотивація	Публічне визнання, наставництво, командні заходи	Зростання лояльності персоналу, формування довіри
Професійний розвиток	Індивідуальні плани розвитку, міжнародні стажування	Збільшення кваліфікації, підготовка кадрового резерву
Соціально-психологічна підтримка	Програми емоційної стійкості, тренінги з управління стресом	Профілактика вигорання, підвищення стресостійкості працівників

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

У результаті проведеного дослідження виявилось, що система мотивації в органах місцевого самоврядування повинна базуватись на принципах гнучкості, індивідуального підходу та прозорості. Для

Петриківської селищної ради важливо поєднати матеріальні та нематеріальні механізми стимулювання, орієнтуючись на довгострокову стратегію кадрового розвитку.

Запровадження комплексної програми мотивації дозволить створити стабільну, орієнтовану на результат команду, підвищити рівень довіри громади до влади та забезпечити ефективну реалізацію місцевої політики навіть в умовах воєнного часу.

У зв'язку з вищевикладеним вдалося виокремити конкретні заходи та рекомендації для формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану.

Підвищення ефективності кадрової роботи в органах місцевого самоврядування потребує комплексного підходу, спрямованого на створення умов для професійного розвитку, зміцнення корпоративної культури, удосконалення мотиваційного середовища та залучення зовнішніх партнерств. У цьому контексті першочерговим завданням є формування системи безперервного навчання та розвитку персоналу. Доцільною є активна участь службовців у програмах підвищення кваліфікації, стажуваннях та обмінах досвідом, зокрема в межах ініціатив TIPS4UA, що забезпечує доступ до сучасних європейських практик і міжнародного управлінського досвіду. Разом з тим важливо запровадити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, сформовані на компетентнісній основі та спрямовані на проходження тренінгів, семінарів, залучення до наставництва і розвитку лідерських якостей.

Не менш важливим є створення ефективної кадрової служби – служби з управління персоналом і людськими ресурсами (HR-підрозділу), функції якої виходитимуть за межі адміністративно-облікової роботи та охоплюватимуть підбір і адаптацію персоналу, системне навчання, оцінювання результативності, турботу про психологічний мікроклімат, формування кадрового резерву. Наявність такого підрозділу перетворює його роботу на стратегічний елемент управління та розвитку.

Значну роль у підвищенні мотивації персоналу відіграють нематеріальні стимули, пов'язані із формуванням позитивної корпоративної культури. Доцільним є запровадження публічної системи визнання досягнень службовців – через офіційні ресурси громади, внутрішні зустрічі та комунікацію. Це сприятиме зростанню внутрішньої мотивації та формуванню відчуття професійної значущості. Важливою складовою нематеріальної мотивації виступає наставництво: досвідчені працівники передають знання молодим фахівцям, допомагають адаптуватися, формуючи кадровий резерв та підтримуючи культуру тяглості знань.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають заходи з психологічної підтримки персоналу: проведення тренінгів зі стресостійкості, командних сесій, коучингових зустрічей, профілактика вигорання. Такі заходи сприяють підвищенню продуктивності праці та зміцненню командної взаємодії. Довіру працівників посилить прозорість адміністративних процесів, які формують систему мотивації і стимулювання праці: відкритість критеріїв преміювання, зрозумілий механізм оцінювання, справедливість рішень щодо заохочень.

Матеріальні стимули також залишаються важливим елементом мотиваційної системи. Доцільним є перегляд існуючих підходів до преміювання, зокрема запровадження бонусів за результативність, участь у проєктах і грантових ініціативах, виконання додаткових завдань. Ефективним інструментом інвестування в кадровий потенціал виступає часткове або повне відшкодування витрат на навчання та підвищення кваліфікації. Додатково необхідно створити механізми кар'єрного просування через внутрішні конкурси, відкритість вакансій, можливість участі у проєктній діяльності та міжнародних програмах.

Значним чинником зміцнення управлінського потенціалу є залучення міжнародного та міжмуніципального співробітництва. Участь громади у програмах підвищення спроможності й стажуваннях дозволяє отримувати доступ до європейських інструментів управління та кращих практик.

Партнерства з іншими громадами України та зарубіжжя сприяють обміну досвідом і реалізації спільних проєктів. Окремо важливою є робота над формуванням кадрового резерву: залучення молодих фахівців, організація стажувань, забезпечення спадковості й оновлення штату.

Таким чином, комплексне поєднання освітнього розвитку, нематеріальної та матеріальної мотивації, підтримки сприятливого психологічного клімату та активного міжнародного співробітництва формує основу для створення сучасної, ефективної та мотивованої кадрової системи в органах місцевого самоврядування.

Пропонуємо структуру програми мотивації і розвитку кадрового потенціалу на прикладі Петриківської селищної ради Дніпропетровської області (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Структура програми мотивації і розвитку кадрового потенціалу на прикладі Петриківської селищної ради Дніпропетровської області

Напрямок	Заходи	Очікувані результати
Кадрове навчання і розвиток	Плани професійного розвитку, стажування, участь у програмах	Підвищення компетенцій, кадровий резерв, мотивації до зростання
Нематеріальна мотивація	Наставництво, публічне визнання, психологічна підтримка, внутрішні заходи	Зростання лояльності, зменшення вигорання, кращий мікроклімат
Матеріальна стимуляція	Премії, компенсація навчання, бонуси за результативність	Підвищення задоволеності, продуктивності, зменшення плинності кадрів
Кар'єрне зростання	Відкриті конкурси, кар'єрні траєкторії, участь у проєктах	Стратегічне оновлення кадрів, залучення молодих фахівців
Міжмуніципальне/міжнародне партнерство	Участь у програмах, обміни, спільні проєкти	Обмін досвідом, залучення ресурсів, підвищення професіоналізму
Стратегічне управління HR	Створення спеціалізованого кадрового відділу, системні політики, прозорість	Стабільна кадрова політика, професійна служба, довіра працівників та громади

Таблицю розроблено на основі власних досліджень

Таким чином, ми зможемо підвищити ефективність та релевантність роботи в органах місцевого самоврядування України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише зміцненню кадрового потенціалу, але й формуванню спроможних, орієнтованих на результат управлінських структур.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Формування системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів» проведено комплексне теоретичне, нормативно-правове та емпіричне дослідження особливостей функціонування служби в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах трансформацій, спричинених реформою децентралізації, воєнним станом та євроінтеграційними процесами. У результаті дослідження визначено систему чинників, які впливають на ефективність кадрового управління, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці службовців місцевого самоврядування.

1. У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади проходження служби в органах місцевого самоврядування. З'ясовано, що служба в ОМС є особливим видом професійної діяльності, спрямованої на реалізацію інтересів територіальної громади, забезпечення ефективного виконання її завдань та функцій, формування партнерських відносин між владою і населенням. Визначено основні принципи служби в ОМС – законність, професіоналізм, підзвітність, відкритість, дотримання етичних норм, забезпечення рівного доступу громадян до служби та недопущення корупційних проявів. Обґрунтовано, що реформа децентралізації, започаткована в Україні, зумовила зміну ролі службовців місцевого самоврядування: від виконавців адміністративних рішень до менеджерів публічних послуг. Це потребує переорієнтації кадрової політики громад на компетентнісний підхід, стратегічне управління людськими ресурсами та розвиток нової організаційної культури.

Досліджено основні підходи до формування цінностей, мотивації та добору персоналу. Встановлено, що сучасна модель рекрутингу має враховувати не лише формальні вимоги, а й морально-етичні якості,

готовність до публічної відповідальності, комунікабельність та здатність до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

2. Особлива увага приділена дослідженню зарубіжного досвіду функціонування служб управління персоналом у муніципалітетах країн ЄС. На прикладі Польщі, Німеччини, Естонії та Чехії виявлено, що ефективна кадрова політика базується на трьох ключових складових: системі заслуг, чіткій класифікації посад і поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації. У більшості європейських країн діють довгострокові програми розвитку людського капіталу, запроваджено електронні системи оцінювання персоналу, а навчання і підвищення кваліфікації службовців є обов'язковим компонентом службової кар'єри. Порівняльний аналіз показав, що ці практики можуть бути адаптовані в Україні через розробку національної стратегії кадрової політики у сфері місцевого самоврядування.

3. У другому розділі здійснено аналіз організаційно-правових засад формування системи мотивації та стимулювання праці в органах місцевого самоврядування. Досліджено сучасну нормативно-правову базу, зокрема Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», підзаконні акти Кабінету Міністрів України та інструктивні документи Національного агентства з питань державної служби. Встановлено, що чинне законодавство потребує оновлення в частині підходів до оплати праці та регулювання питань кар'єрного зростання. У роботі вказано, що становлення інституту патронатної служби стало важливим етапом модернізації кадрової системи, проте потребує додаткових процедурних гарантій добору та оцінювання фахівців.

4. Показано, що існуюча система стимулювання працівників у більшості громад є малоефективною, оскільки базується переважно на посадових окладах і не враховує результативність праці. Виявлено низку проблем: відсутність чітких механізмів оцінювання ефективності роботи службовців, неузгодженість між структурними підрозділами, формальне

застосування преміювання та незацікавленість працівників у професійному розвитку.

5. У ході дослідження визначено ключові проблеми та виклики формування сучасної системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України, серед яких: обмеженість фінансових ресурсів в умовах воєнного стану, слабка система мотиваційних механізмів, недостатній розвиток нематеріальних стимулів, а також низький рівень інтеграції сучасних європейських підходів до управління персоналом. Обґрунтовано, що ефективне оновлення мотиваційної системи можливе шляхом адаптації та впровадження європейського досвіду, зокрема застосування комплексних моделей мотивації, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку систем професійного навчання та кар'єрного зростання, підвищення ролі організаційної культури і участі персоналу в управлінських процесах, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

6. У третьому розділі на прикладі Петриківської селищної ради Дніпропетровської області здійснено емпіричний аналіз стану управління персоналом та визначено напрями формування системи мотивації і стимулювання праці.

На основі анкетування 35 працівників ради встановлено, що більшість із них характеризуються високою лояльністю до громади та відповідальністю, однак відчувають дефіцит зовнішньої мотивації через обмежене фінансування, перевантаження обов'язками та відсутність кар'єрних перспектив. Виявлено, що основними мотиваторами виступають розмір заробітної плати, професійне зростання та позитивний мікроклімат у колективі, тоді як серед демотиваторів – невизначеність соціальних гарантій і відсутність прозорої системи преміювання. Також проведений аналіз показав, що в умовах воєнного стану мотиваційні механізми мають адаптуватися до нових реалій – підвищення стресостійкості працівників, підтримки емоційної рівноваги та формування відчуття суспільної місії.

Досліджено рівень впливу євроінтеграційних процесів на управління персоналом в Петриківській селищній раді Дніпропетровської області. Виявлено, що частина працівників уже усвідомлює важливість адаптації європейських практик, зокрема компетентнісного підходу, наставництва, менторингу та системи довгострокового кар'єрного планування.

Проведено порівняльний аналіз мотиваційних механізмів у Петриківській селищній раді та муніципалітетах країн ЄС зі схожою чисельністю населення, за результатами якого зроблено висновок, що українські громади поступово рухаються до європейських стандартів, але потребують глибшої інституціоналізації управління людськими ресурсами.

7. На основі проведеного дослідження та отриманих даних нами розроблено комплекс практичних заходів, який включає такі, як:

- удосконалення системи матеріального стимулювання через прозорі критерії преміювання;
- впровадження нематеріальних форм мотивації — наставництва, публічного визнання досягнень, командоутворення;
- створення програм професійного розвитку службовців із урахуванням європейських стандартів навчання;
- формування системи моніторингу задоволеності працею;
- забезпечення психологічної підтримки працівників у період воєнних викликів.

Запропоновано створити Програму розвитку кадрового потенціалу Петриківської селищної ради Дніпропетровської області на 2025-2028 роки, яка має передбачати стратегічне планування людських ресурсів, формування кадрового резерву та систему регулярного оцінювання компетенцій.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від професіоналізму, мотивації та внутрішньої культури службовців. Без створення сучасної системи управління персоналом, яка б поєднувала мотиваційні, рекрутингові, освітні та кар'єрні інструменти, неможливо

досягти сталого розвитку територіальних громад. Обґрунтовано, що в умовах реформування управління персоналом має бути не лише інструментом забезпечення адміністративної ефективності, а й чинником формування довіри громадян до місцевої влади. Саме мотивація є ключовим елементом успішного управління персоналом, адже від неї залежить не лише продуктивність працівників, а й якість реалізації місцевих політик.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку ефективних інструментів моніторингу результативності роботи службовців місцевого самоврядування, вивчення цифровізації процесів управління персоналом, розробку моделей е-кадрових систем та застосування технологій аналітики даних у публічному секторі. Актуальним також є дослідження психологічних аспектів лідерства, командної взаємодії та корпоративної культури в муніципальному управлінні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що необхідність формування оновленого бачення служби в органах місцевого самоврядування, яка має ґрунтуватися на принципах професіоналізму, етичності, відповідальності, партнерства та орієнтації на результат, ґрунтується на розвитку кадрового потенціалу, удосконаленні системи мотивації й адаптації найкращих європейських практик стануть запорукою успішного функціонування місцевого самоврядування в Україні в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585>
2. Бабенко А. Г., Тичина О. Л. Мотивація праці державних службовців. 2012. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua>
3. Багрім О. А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту: дис. канд. наук держ. упр. Дніпро, 2020. 261 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0420U102397>
4. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: НАУ. 2019. 20 с.
5. Бондар В. Д. Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Державне управління»*. К. : ВЦ НУБіП України, 2013. № 191. С. 161-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2012_4_41
6. Бугайчук К. Л. Зміст та значення мотивації в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Т. 4(1). С. 22–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_1%285.1%29_7
7. Бурковська А. Класичні теорії мотивації як теоретична основа для підвищення ефективності праці. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11207/1/124-126.pdf>
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2004. 1426 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>

9. Вільчинська І. Ю. Деякі аспекти управління мотивацією в політичному менеджменті. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ: Міленіум, 2008. № 4. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2013_3_48
10. Волкова Н. П. Засоби стимулювання та мотивації творчої діяльності студентів. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. Дніпро, 2017. № 1 (13). С. 161–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2017_1_27
11. Герасіна С. В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини. *Наука і освіта*. 2016. № 2–3. С. 115–119. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2016-2-3-doc/2016-2-3-st20>
12. Горбань В. Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 61–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_23_14
13. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану 101 в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 48–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2023_1_8
14. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гуменецької. Харків: Віват, 2018. 512 с. URL: <https://lib.kherson.ua/publ.emotsiyniy-intelekt-978-966-942-116-6>
15. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік: результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplatapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>

16. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова КМУ від 12.04.2022 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-п#Text>
17. Дисциплінарний статут служби цивільного захисту: Закон України №1068-VI від 05.03.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-17#Text>
18. Дьякова О. О. Мотивація як суб'єктивний чинник протидії правовому нігілізму в діяльності поліції. *Форум права*. 2017. № 5. С. 132–137. URL: <https://forumprava.pp.ua/files/132-137-2017-5-----20-.pdf>
19. Дядик Т. В. Мотивація праці – багатокомпонентний чинник конкурентоспроможності. *Таврійський науковий вісник*. 2007. Вип. 48. С. 266–271.
20. Зелінська Я. Ц. Ресурсний підхід до аналізу стратегій подолання стресу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. URL: <http://ipk.edu.ua/journal/2011-4.pdf#page=38>
21. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових ситуаціях. Київ: Педагогічна думка, 2016. 219 с.
22. Інструкція зі статистики заробітної плати: затв. Наказом Держ. комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>
23. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х.: ХарПІ НАДУ, 2008. 304 с.
24. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління*. 2013. № 1. С. 112–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_1_17
25. Кириченко Р. В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. №4. С. 93 – 97. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1010/3/Кириченко%20Р.В.%20Virtus_1504_P093-097.pdf

26. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. No 6–7. С. 57–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_6-7_9

27. Клименко І. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: Центр учб. літ., 2016. 176 с. URL: http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0006664

28. Клочко А. М., Собина В. О., Христенко К. М. Проблемні питання мотивації персоналу в органах Національної поліції. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2018. Вип. 9. С. 266-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_39

29. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 345 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11566>

30. Колісніченко Н.М. Державна служба в ЄС. Розвиток державної служби в Україні. Civil service in the EU. Capaciti buiding of the Ukrainian Civil Service. Навч. посібник / За загальною ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. – К.: Міленіум, 2009. – 236 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kolisnichenko_Natalia/Derzhavna_sluzhba_v_YeS_Rozvytok_derzhavnoi_sluzhby_v_Ukraini.pdf?PHPSESSID=1tjgfbctneufsc6cunef1svq63

31. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019 ((3) 55), 94–100. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>

32. Шипшанова Н.О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24. topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf

33. Реформа децентралізації: Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 20.09.2025)
34. Конституція України прийнята на п'яті сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
35. Кревська О. О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. *Психологічні перспективи*. Випуск 30. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т імені Лесі Українки, 2016. С. 86-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2017_30_10
36. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/baf87d56-3b02-44f4-8946-825d0f487df1/content>
37. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації. Київ: Кондор, 2013. 278 с.
38. Лахижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Випуск 1(24). С. 196–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_22
39. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/201001/10lnadds.pdf>
40. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Колесник І. В., Хамлика К. О. Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці. *Право і безпека*. 2021. № 1 (80). С. 42-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2021_1_7
41. Михайлов М. Г., Славкова О., Телегунь М. Бухгалтерський облік у бюджетних установах. Київ, 2019. 384 с.

URL:<https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Михайлов-М.Г.-Бухгалтерський-облік-в-бюджетних-установах.pdf>

42. Патронатна служба : підручник / Н.В. Галіцина, Д.О. Калниш, Б.В. Коваленко [та ін.] ; за заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова ; Запорізь. нац. ун-т. Київ : Ін Юре, 2018. 180 с.

43. Нестеренко О. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 230–234. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/7258>

44. Оплата праці державних службовців. Національне агенство України з питань державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv>

45. Палагнюк Ю. В., Ханін А. С. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_42

46. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України від 19.09.2019 р. № 117-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>

47. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

48. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики від 13.06.2016 р. № 0903-16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text>

49. Резнікова О. Класичні теорії мотивації. *Вісник економічної науки*. 2011. №1. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/45787>

50. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Національне агентство України з питань державної служби. Вересень 2025.

URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>

51. Реформа оплати праці держслужбовців: аналітична записка. Центр екон. стратегії. 2017. 43 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/analitychna-zapyska.pdf>

52. Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок: результати опитування. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/opituvannya-shchodo-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv>

53. Самійленко Г. М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2019. № 1 (7). С. 51–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2011_4_6

54. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54), ч. 1. С. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_8

55. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 році. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/statystichnij-zvit-pro-rezultati-monitoringu-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-u-2020-roci>

56. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/statystychnyi-zvit-pro-rezultaty-monitorynhu-oplaty-pratsi-derzhanykh-sluzhbovtsiv-u-2022-rotsi>

57. Тюріна В. О. Мотивація успіху і мотивація уникання невдач як фактор формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів поліції на адаптивних засадах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2020. Вип. 9 (17). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-9\(17\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-9(17)-05)
58. Ляшин Я. Копінг у подоланні життєвих труднощів. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 35. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2017-35.%p>
59. Філіпенко А. Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. *Політологія. Соціологія. Право*. 2012. № 2(14). С.166–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_soc_2012_3_32
60. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу. Київ: КНЕУ, 2015. 201 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E2849640_281292018.pdf
61. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 223–231. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060812.pdf>
62. Щегорцова В. М. Мотивація в архетипному підході. *Публічне урядування*. 2018. №4 (14). С. 373–384. URL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2019/03/Публічне-урядування-4-14укр-1-1.pdf>
63. Щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану: роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 01.03.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-organiv-v-umovah-voyennogo-stanu>
64. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 406–411. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2964>
65. Яримистий М.В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2003. № 21. С. 28-32. URL: <http://cppk.cv.ua/124.php>

66. Європейська хартія місцевого самоврядування: від 16.11.2009 № 994_036, ратифікована Законом від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

67. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон № 2493-III від 07.06.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

68. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон № 3077-IX від 02.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

69. Упровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування». Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya>

70. Про розгляд Звіту про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»: рішення Рахункової палати України від 28.10.2025 № 26-1. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/26-1_2025/R_RP_26-1_2025.pdf

71. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління», наданий листом Рахункової палати від 22.09.2025 № 04-2834. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/26-1_2025/Zvit_26-1_2025.pdf

72. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text>

73. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 369-2025-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п#Text>

74. Покроковий алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. Практичний посібник. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/onovlenia-saitu-cherven-2025/prakticnii-posibnik-2025-onovlene-vidannia.pdf>

75. Кучинський В. А., Гуцан О. М. Нематеріальна мотивація персоналу. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність* : праці 3-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 7 грудня 2012 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. С. 48-50. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27881>

76. Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук.ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f4487dc0-b95b-417e-a84f-a7c78d655324/content>

77. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25), С. 4–15. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)

78. Паспорт Петриківської селищної ради. Офіційний сайт петриківської селищної ради. URL: <https://petrykivka.dp.gov.ua>

79. Статут Петриківської селищної ради. Офіційний сайт Петриківської селищної ради. URL: <https://petrykivka.dp.gov.ua/statut>

80. Індустріальний парк «INNOVATION FORPOST». Офіційний сайт Дніпровської міської ради. URL: <https://dda.dp.ua/park>

81. Офіційний сайт Кам'янець-Подільської міської ради. URL: <https://kam-pod.gov.ua>

82. Застосунок «е-Тернопіль» три роки. Офіційний сайт тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/news/95131.html>

83. Е-Тернопіль портал мешканця. URL: <https://e-ternopil.gov.ua>
84. Українські громади запускають нові місцеві ініціативи з відкритого врядування та прав людини за підтримки Ради Європи. Офіційний сайт Офісу Ради Європи в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/ukrainian-municipalities-launch-new-local-initiatives-on-open-government-and-human-rights-with-council-of-europe-support>
85. Конкурс місцевих ініціатив з відкритого врядування та прав людини на місцевому рівні в Україні (для органів місцевого самоврядування). Офіційний сайт Офісу Ради Європи в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/call-for-proposals-of-local-initiatives-on-open-government-and-human-rights-at-local-level-in-ukraine-for-local-authorities->
86. Ващенко. К. Основи професійної публічної служби : монографія. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 540 с. URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/handle/123456789/49261>
87. Про захист персональних даних: Закон України від 14.06.2025 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
88. Про адміністративні послуги: Закон України від 28.08.2025 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
89. Рада ЄС затвердила зміни до плану України Ukraine Facility. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=2aeced1-530c-4429-8fc9-18394e46f6ed&title=UkraineFacility>
90. European Committee of the Regions. TIPS4UA. 2025. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/political-priorities/cor-stands-solidarity-ukraine/training-and-internship-programme-support-ukrainian-municipalities-tips4ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Біла М.О.

студентка Університету митної справи та фінансів
(науковий керівник – Антонова О.В., д-р наук з держ. упр., професор,
завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація у сфері публічного управління сьогодні виступає визначальним фактором модернізації системи роботи з персоналом у місцевому самоврядуванні України. Сучасні процеси децентралізації та євроінтеграції, демографічні втрати, і особливо воєнні виклики, потреба у швидкому відновленні громад зумовлюють необхідність застосування інноваційних цифрових рішень для більш ефективної організації та використання наявних управлінських ресурсів [2]. За умов зростання навантаження на службовців і підвищення вимог до прозорості, оперативності управління цифрові інструменти набувають стратегічного значення [1].

Раціональне управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування неможливе без автоматизації ключових процесів. Серед найважливіших напрямів – впровадження електронного документообігу, створення цифрових реєстрів працівників, систем обліку робочого часу, дистанційного навчання та оцінювання результатів роботи [3]. Інтегровані HR-платформи скорочують час на виконання рутинних процедур, зменшують ризики помилок і підвищують управлінську дисципліну. Завдяки цифровим рішенням стає легше формувати кадровий резерв, планувати кар'єрний розвиток, підвищення кваліфікації та оцінювати успішність службової діяльності на посаді [4], у тому числі завдяки запровадженню систем постановки та досягнення цілей (OKR) і ключових показників ефективності (KPI), які легко виміряти і автоматизувати, відстежувати прогрес.

Зростає роль аналітичних інструментів, які допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення. Використання підходів HR-аналітики дозволяє прогнозувати потреби громад у фахівцях, виявляти «слабкі» компетентності та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Робота з аналітичними даними також орієнтована на удосконалення системи мотивації, адже керівники отримують об'єктивні показники результативності праці, що забезпечує справедливий підхід до преміювання та кар'єрного росту [3; 4].

Водночас цифровізація кадрового менеджменту стикається з низкою обмежень. Серед них – недостатня цифрова грамотність персоналу, інституційний опір новітнім, дефіцит фінансів для технічної модернізації та нерівномірність цифрової інфраструктури. Не менш важливим є захист персональних даних, оскільки електронні системи обробляють чутливу інформацію [1; 2]. Тому процес цифрової трансформації має бути комплексним: включати оновлення технологій, удосконалення нормативної бази та розвиток цифрових навичок службовців.

Для прискорення цифрових змін у цій сфері доцільно впроваджувати політику цифрового розвитку персоналу. Перспективними кроками є створення єдиних електронних HR-платформ для територіальних громад, розширення онлайн-навчання, розвиток внутрішніх електронних сервісів комунікації та використання штучного інтелекту для автоматизації процедур. Такі інновації сприятимуть формуванню нової управлінської культури, заснованої на відкритості, ефективності й клієнтоорієнтованості.

Отже, цифрова модернізація управління персоналом у місцевому самоврядуванні України є ключовим чинником підвищення прозорості, результативності та мотивації персоналу, зокрема посадових осіб місцевого самоврядування. Її успіх залежить від інвестицій у технічну базу, розвиток цифрових компетентностей та впровадження гнучких інноваційних моделей управління. У підсумку цифрова трансформація сприятиме підвищенню якості публічних послуг і зміцненню довіри громадян до місцевої влади.

Список використаних джерел

1. Антонова Л. О., Мохова Ю. В. Удосконалення механізмів електронного врядування в Україні в умовах цифрових трансформацій. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 3. С. 88–96. Режим доступу: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/720> . Дата звернення: 24.10.2025.
2. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Режим доступу: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/892> . Дата звернення: 24.10.2025.
3. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації . *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Серія: Політичні науки та публічне управління. 2025. Режим доступу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5008> . Дата звернення: 24.10.2025.
4. Yatskevych In., Kemarska T. DIGITALIZATION STRATEGY IN HR MANAGEMENT SYSTEM. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №1. РОЗДІЛ IV. Управління та адміністрування. С. 130–134. Режим доступу: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/656/533> . Дата звернення: 24.10.2025.

ОПИТУВАННЯ

**«Мотивація працівників органів місцевого самоврядування України
в умовах воєнного стану»**

Шановні колеги!

Пропонуємо Вам взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться в межах підготовки магістерської роботи на тему «Формування системи мотивації і стимулювання праці в органах місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів».

Мета опитування - з'ясувати реальний стан системи мотивації та стимулювання працівників органів місцевого самоврядування, виявити основні потреби, труднощі та очікування службовців, а також дослідити вплив зовнішніх факторів - таких як воєнний стан та євроінтеграційні трансформації - на мотиваційні процеси у публічному управлінні.

Отримані дані будуть використані в узагальненому дослідженні для написання науково-дослідної роботи. Усі відповіді є конфіденційними та анонімними. Просимо відповідати щиро - Ваша думка є надзвичайно цінною для вдосконалення системи управління персоналом у сфері місцевого самоврядування.

Щиро дякуємо за участь!

1. У якому типі органу місцевого самоврядування (ОМС) Ви працюєте?
 - Сільська/селищна рада
 - Міська рада
 - Районна/обласна рада
 - Інше
2. Ваш стаж роботи в ОМС:
 - До 1 року
 - 1-3 роки
 - 3-5 років
 - Понад 5 років
3. Ваша посада у форматі "начальник відділу" або "головний спеціаліст" і т.п.
4. Чи відчуваєте Ви особисту мотивацію до роботи в умовах воєнного стану?
 - Так, повністю
 - Частково
 - Ні
 - Важко відповісти
5. Які з чинників найбільше впливають на Вашу мотивацію? (оберіть до 3-х варіантів)
 - Розмір заробітної плати
 - Соціальні гарантії
 - Участь у прийнятті рішень
 - Атмосфера в колективі
 - Можливість професійного зростання
 - Служіння громаді/відчуття місії
 - Інше:

6. Чи змінився Ваш рівень мотивації після початку повномасштабної війни?
- Суттєво зріс
 - Зріс
 - Не змінився
 - Знизився
 - Суттєво знизився
7. Чи існує у Вашому ОМС система нематеріального стимулювання (подяки, грамоти, гнучкий графік тощо)?
- Так, активно застосовується
 - Частково застосовується
 - Формально існує, але не діє
 - Немає
8. Наскільки Ви задоволені рівнем матеріального стимулювання (зарплати, премії тощо)?
- Повністю задоволений(а)
 - Частково задоволений(а)
 - Нейтрально
 - Незадоволений(а)
 - Повністю незадоволений(а)
9. Які форми стимулювання, на Вашу думку, є найбільш ефективними в умовах воєнного стану?
10. Чи відчуваєте Ви вплив євроінтеграційних процесів на систему мотивації працівників ОМС?
- Так
 - Частково
 - Ні
 - Важко відповісти
11. Які нові підходи до управління персоналом, запозичені з країн ЄС, ви вважаєте доцільними для України?
12. Ваші пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання в ОМС

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ
«Мотивація працівників органів місцевого самоврядування України
в умовах воєнного стану»

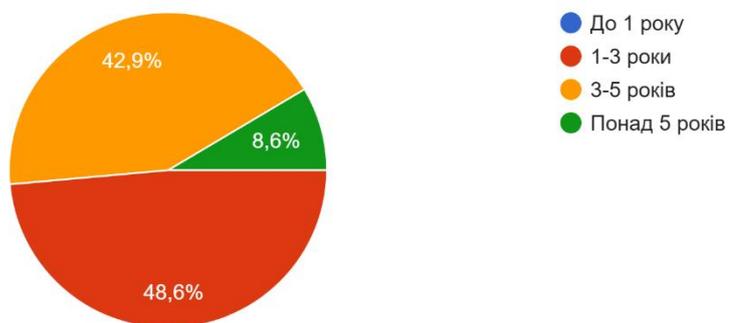
1. У якому типі органу місцевого самоврядування (ОМС) Ви працюєте?

35 відповідей



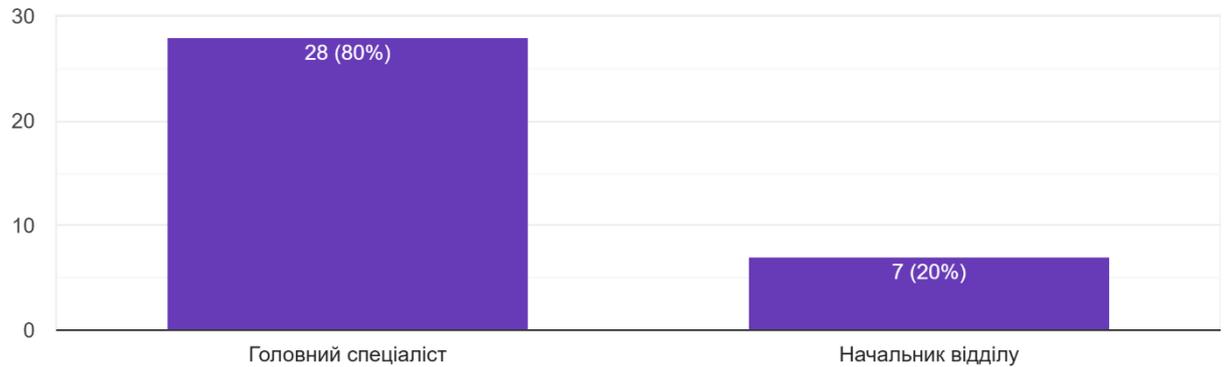
2. Ваш стаж роботи в ОМС:

35 відповідей



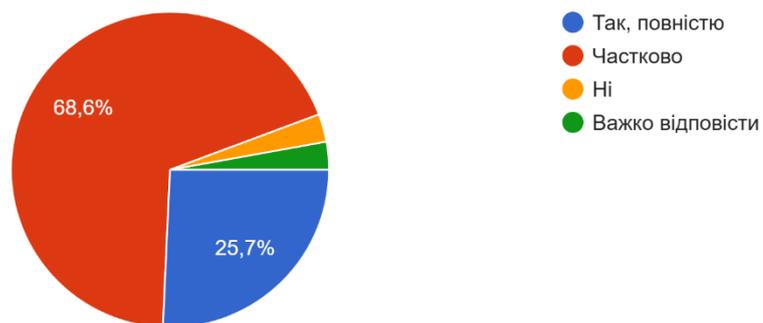
3. Ваша посада у форматі "начальник відділу" або "головний спеціаліст" і т.п.

35 відповідей



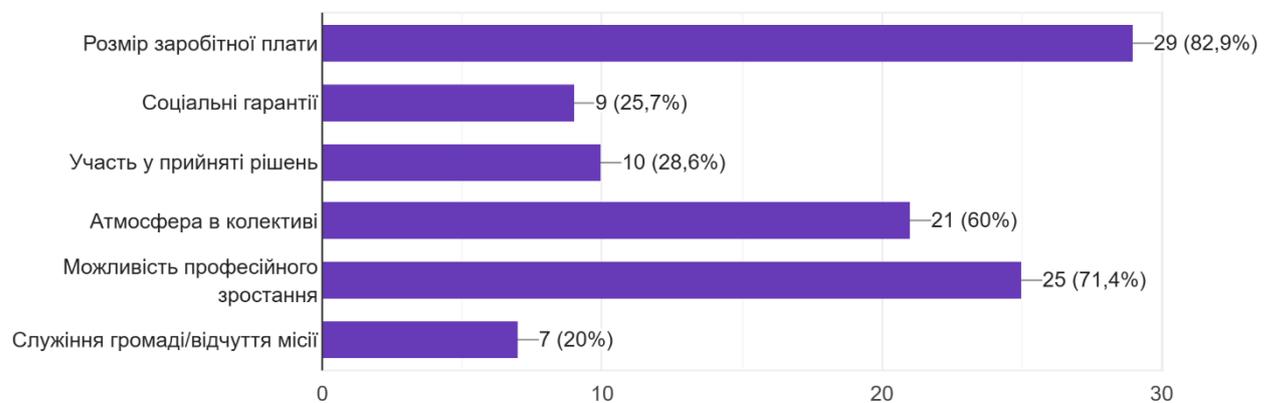
4. Чи відчуваєте Ви особисту мотивацію до роботи в умовах воєнного стану?

35 відповідей



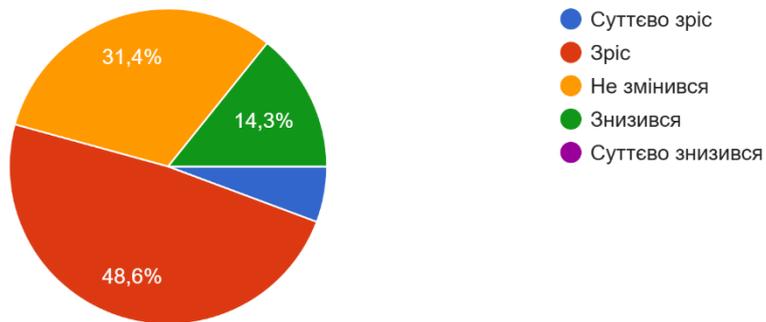
5. Які з чинників найбільше впливають на Вашу мотивацію? (оберіть до 3-х варіантів)

35 відповідей



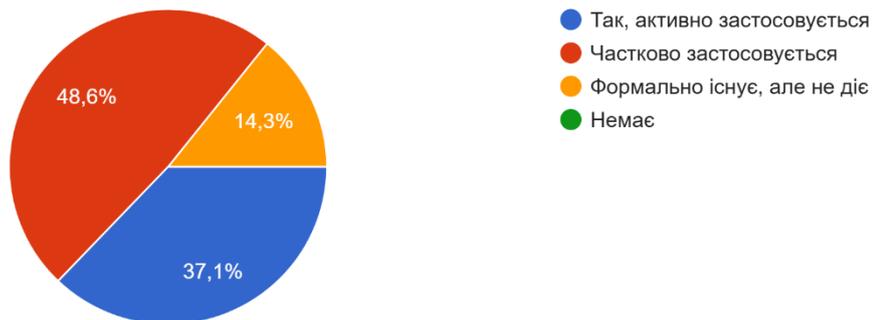
6. Чи змінився Ваш рівень мотивації після початку повномасштабної війни?

35 відповідей



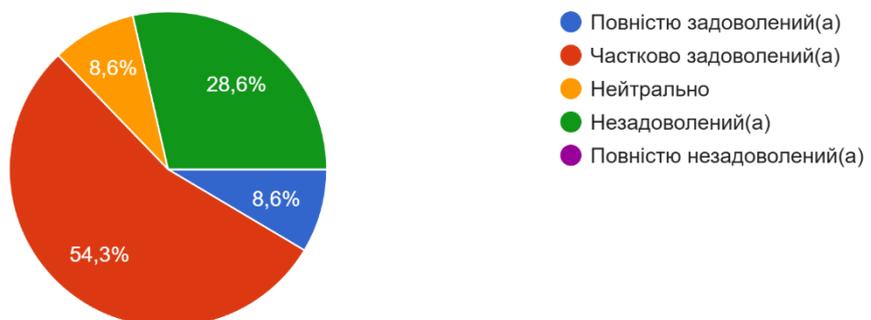
7. Чи існує у Вашому ОМС система нематеріального стимулювання (подяки, грамоти, гнучкий графік тощо)?

35 відповідей



8. Наскільки Ви задоволені рівнем матеріального стимулювання (зарплати, премії тощо)?

35 відповідей



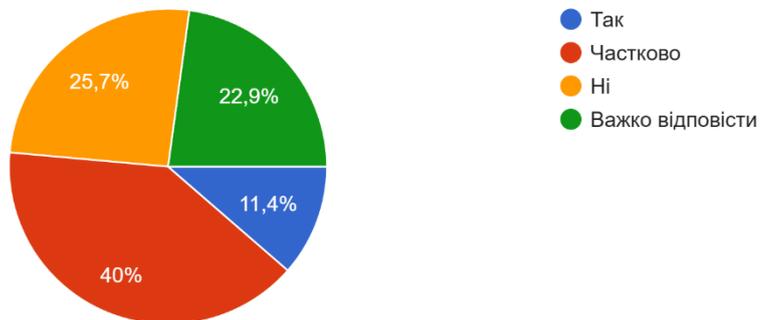
9. Які форми стимулювання, на Вашу думку, є найбільш ефективними в умовах воєнного стану?

35 відповідей



10. Чи відчуваєте Ви вплив євроінтеграційних процесів на систему мотивації працівників ОМС?

35 відповідей



11. Які нові підходи до управління персоналом, запозичені з країн ЄС, ви вважаєте доцільними для України?

35 відповідей



12. Ваші пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання в ОМС:

35 відповідей

