

8. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Дата оновлення: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

9. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

10. Сірик З.О., Касьяненко П.Г. Цифрові рішення в запобіганні корупції на публічній службі в органах місцевого самоврядування Львівщини. URL: http://re.gov.ua/re202502/re202502_019_ (дата звернення: 10.04.2026).

11. Щегорцова В. М. Шляхи запобігання і протидії корупції в органах публічного управління України. *Державне будівництво*. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_2_40.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

Григоренко Анастасія Сергіївна,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

групи ПУА-м1/2 спеціальності

D4 Публічне управління та адміністрування

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

e-mail: agrigorenko603@gmail.com

ORCID: 0009-0008-1703-3665

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем мотивації посадових осіб, оскільки від цього залежить не лише продуктивність праці, а й якість надання адміністративних та соціальних послуг громадянам. У сучасних умовах реформування адміністративно-територіальної системи України, децентралізації повноважень і посилення ролі місцевих рад мотивація праці стає критичною складовою ефективного управління. Низька мотивація працівників органів місцевого самоврядування призводить до збільшення плинності кадрів, зменшення ініціативності, недостатньої залученості у виконання стратегічних завдань громади, а також підвищує ризик виникнення корупційних проявів та зниження довіри громадян до органів влади. У цьому контексті питання стимулювання праці посадових осіб є не лише науковою, а й практичною проблемою, вирішення якої потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні, нематеріальні та кар'єрні стимули.

Мотивація праці розглядається як система стимулів, яка спонукає особу до активної та цілеспрямованої діяльності. Теоретичні концепції мотивації, такі як піраміда потреб Маслоу або двофакторна теорія Герцберга, визначають ключові елементи стимулювання працівників: базові матеріальні потреби, потреби в безпеці та соціальні потреби, а також фактори самореалізації та професійного розвитку. Для посадових осіб місцевого самоврядування це означає, що ефективна система мотивації повинна включати не лише зарплату та премії, а й

елементи визнання заслуг, участі у прийнятті рішень та кар'єрного зростання [3]. З точки зору сучасного менеджменту публічної служби, мотивація є ключовим фактором забезпечення ефективності управлінських процесів, оскільки від рівня залученості працівника залежить якість прийняття рішень, оперативність виконання завдань та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В Україні система мотивації посадових осіб місцевого самоврядування на практиці в основному зосереджена на матеріальних стимулах. Серед них виділяють основну заробітну плату, надбавки за досягнення конкретних результатів, премії за виконання планових завдань та соціальні гарантії у вигляді відпусток, медичного страхування та компенсацій за використання особистого транспорту. Проте практично відсутні ефективні механізми нематеріальної мотивації. Це проявляється у недостатньому визнанні досягнень, обмеженій участі працівників у прийнятті управлінських рішень, а також у відсутності системи постійного професійного розвитку та навчання. У результаті молоді та перспективні фахівці не зацікавлені залишатися у сфері місцевого самоврядування, тоді як досвідчені кадри обмежено стимулюються до впровадження інноваційних підходів та активної участі у стратегічних процесах.

Зарубіжний досвід демонструє, що комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні, нематеріальні та кар'єрні стимули, забезпечують високий рівень продуктивності, задоволеності працею та утримання кадрів у публічній службі. Наприклад, у країнах Європейського Союзу широко застосовуються бонуси за досягнення ключових показників ефективності, довгострокові премії, соціальні пакети та страхування. Нематеріальні стимули передбачають участь працівників у стратегічних управлінських рішеннях, публічне визнання заслуг, організацію навчальних програм, тренінгів та програм професійного розвитку. Особлива увага приділяється кар'єрним перспективам, де професійний розвиток безпосередньо пов'язаний з можливістю просування на керівні посади. У США, наприклад, система мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, чітко визначені KPI, регулярну оцінку ефективності роботи та інтеграцію навчання і професійного розвитку у щоденну практику управлінців. Це дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, а й створювати умови для стабільного професійного зростання та залучення талановитих кадрів.

Порівняння українських та зарубіжних практик мотивації дозволяє виявити ключові проблеми та потенційні шляхи їх подолання. Основною слабкістю української системи є недостатнє використання нематеріальних методів мотивації та відсутність системного підходу до поєднання різних видів стимулів. Зарубіжні моделі демонструють, що ефективність мотивації підвищується саме завдяки інтеграції матеріальних та нематеріальних стимулів, впровадженню програм професійного розвитку та системи визнання заслуг. Адаптація таких практик до українських реалій повинна враховувати фінансові можливості органів місцевого самоврядування, соціально-культурні особливості регіонів та нормативно-правові рамки [3, ст. 194].

Для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в Україні доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, впроваджувати

системи визнання досягнень, залучати працівників до прийняття управлінських рішень, організовувати програми професійного розвитку та навчання, забезпечувати чітку кар'єрну траєкторію. Важливо також адаптувати міжнародний досвід до національних умов, розробляючи гнучкі механізми мотивації, які враховують соціальні потреби, психологічні особливості та професійні цілі працівників. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на створення адаптованої моделі мотивації, що забезпечить баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами, підвищить задоволеність роботою та рівень продуктивності посадових осіб місцевого самоврядування [1, ст. 472].

Таким чином, мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування є ключовим фактором підвищення ефективності місцевого управління. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показує, що комплексна система стимулів, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та кар'єрні фактори, дозволяє підвищити продуктивність, утримувати кваліфіковані кадри та підвищувати якість надання адміністративних послуг громадянам. Впровадження таких підходів в Україні потребує врахування національних особливостей, фінансових можливостей та нормативно-правових рамок, проте має потенціал суттєво підвищити ефективність роботи місцевого самоврядування та задоволеність працівників своєю діяльністю.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Державне управління: основи теорії та практики. Київ: *Юрінком Інтер*, 2016. 576 с.
2. Куйбіда В. С., Негода В. А. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: НАДУ, 2018. 312 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія, методи, практика. Київ: КНЕУ, 2014. 344 с.
4. Державна служба України з питань місцевого самоврядування. *Публічна служба в Україні: сучасні тенденції розвитку*. Київ, 2020.

Гудименко Дмитрій Романович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
юридичного факультету

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
м. Дніпро, Україна

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У ФРАНЦІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Україна сьогодні захищає свій суверенітет та особистий шлях розвитку, свою унікальність як народу та країни. Україна, обравши стратегічний курс на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі [2], здійснює реформування управління державою відповідно до євроінтеграційних вимог. Одна з таких змін – реформа децентралізації, яка продовжується в умовах воєнного стану в країні. Маючи позитивні результати цієї реформи, важливим є розумне запозичення досвіду Франції, яка з часів 1982 року досягнула значних успіхів у процесі децентралізації.