


**АНТОН ОЛЕКСАНДРОВИЧ ІВАНОВ,***кандидат юридичних наук,**Харківський національний університет внутрішніх справ,**кафедра правоохоронної діяльності та поліціїстики;* <https://orcid.org/0000-0003-2269-9062>,*e-mail: ivanov\_a\_o@meta.ua***АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Акцентовано увагу на тому, що одним з актуальних і нагальних питань реформування в Україні державного управління в цілому та інституту державної служби зокрема є вдосконалення механізму стимулювання праці державних службовців. На підставі аналізу чинного законодавства визначено основний напрям розвитку системи стимулювання праці державних службовців в Україні. Розглянуто погляди дослідників на розуміння сутності стимулювання праці та його співвідношення із такими суміжними явищами, як мотивація і заохочення. Звернено увагу на проблемні моменти законодавчого регулювання стимулювання праці державних службовців і визначено можливі кроки щодо покращення його дієвості.

**Ключові слова:** *державне управління, державний службовець, стимулювання службово-трудової діяльності, мотивація працівників, заохочення державних службовців.*

*Оглядова стаття*

**ВСТУП.** За роки незалежності в Україні була запроваджена ціла низка реформ різного масштабу та складності. Однак з-поміж них окреме місце посідає адміністративна реформа, що вирізняється особливою тривалістю і багатоаспектністю. Започаткована ще наприкінці 1990-х років Указом Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» (далі – Концепція), вона триває і зараз. Успіхам, недолікам і проблемам цієї реформи присвячено десятки наукових досліджень, круглих столів, науково-практичних конференцій, громадських обговорень тощо, втім чимало важливих питань, порушених у Концепції, а також проголошених у ній цілей, завдань і напрямів перетворень у сфері державного управління так і залишаються не вирішеними та не реалізованими належним чином, що визначає необхідність подальшого науково-теоретичного опрацювання окремих проблем державного управління (Хаджирадева та ін., 2020; Гусаров, 2020). Одним із таких проблемних і безсумнівно актуальних питань є стимулювання праці державних службовців, на чому акцентується увага як в останніх наукових дослідженнях (Щегорцова, 2018; Якименко, 2016; Слоньовський, 2018), так і в офіційних документах, присвячених концептуальним і стратегічним засадам розвитку державного управління, зокрема інституту державної служби. Посередній рівень якості та ефективності діяльності

державних службовців, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, досить високий рівень корупції, нехтування службовою етикою та дисципліною обумовлюються серед іншого слабкою мотиваційною складовою державної політики у сфері державної служби. Проблеми ж формування та реалізації механізму мотивації службово-трудової діяльності, у свою чергу, пояснюються, зокрема: відсутністю єдиного підходу до розуміння сутності і співвідношення «мотивації», «заохочення» та «стимулювання»; розглядом зазначених питань у межах лише однієї галузі права (переважно трудового) або ж з погляду теорії управління персоналом, наслідком чого стає відсутність консолідованої наукової думки; однобічний підхід (насамперед з боку офіційної влади) до розуміння мотивації праці, яка зводиться до грошового забезпечення державних службовців. З огляду на це у представленій статті на підставі аналізу наукових ідей та норм чинного законодавства зроблено спробу визначити недоліки сучасного підходу до організації механізму стимулювання праці державних службовців, а також запропоновано власне бачення загального курсу щодо вирішення цієї проблеми.

**МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.** *Метою статті є визначити деякі проблемні моменти стимулювання праці державних службовців і можливі шляхи їх вирішення. Для досягнення поставленої мети планується*

виконати такі *завдання*: проаналізувати науково-теоретичні та законодавчі засади стимулювання праці державних службовців; визначити умови та фактори, що негативним чином впливають на функціонування механізму стимулювання праці державних службовців; окреслити напрями і сформулювати пропозиції щодо покращення дієвості системи стимулювання праці державних службовців.

**МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.** У статті використано такі методи: порівняльний аналіз – для вивчення та співставлення існуючих наукових позицій щодо розуміння сутності і значення стимулювання та мотивації праці, виокремлення їх спільних і відмінних аспектів; формально-юридичний – для висвітлення стану і проблем законодавчого регулювання стимулювання праці державних службовців, для з'ясування офіційного підходу до стимулювання праці державних службовців та бачення владою шляхів і перспектив його подальшого вдосконалення та розвитку; системно-структурний – для обґрунтування зв'язку і ролі стимулювання, мотивації та заохочення як інструментів впливу на якість, ефективність і результативність службово-трудової діяльності державних службовців; синтез та узагальнення – для формулювання пропозицій щодо покращення та розвитку механізму стимулювання праці державних службовців в Україні.

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДИСКУСІЯ.** Вдосконалення та розвиток механізму державного управління України передбачає суттєве підвищення якості й ефективності функціонування державних інституцій, на чому прямо акцентовано увагу у відповідних офіційних документах, у яких визначено ключові ідеї та політико-правові засади реформування системи державного управління в нашій державі. Так, у Концепції адміністративної реформи в Україні, затвердженій Указом Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 р. № 810/98, зазначено таке: «Важливим чинником виходу із трансформаційної кризи українського суспільства є створення сучасної, ефективної системи державного управління. Наявна в Україні система державного управління залишається в цілому неефективною, вона еkleктично поєднує як інститути, що дісталися у спадок від радянської доби, так і нові інститути, що сформувалися у період незалежності України. Ця система є внутрішньо суперечливою, незавершеною, громіздкою і відірваною від людей, внаслідок чого існуюче державне управління стало галь-

мом у проведенні соціально-економічних і політичних реформ»<sup>1</sup>. Саме тому метою адміністративної реформи було проголошено поетапне створення такої системи державного управління, яка забезпечить становлення України як високорозвинутої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальною стабільністю, культурою та демократією, що надасть їй можливість стати впливовим чинником у Європі та світі. Ця система державного управління має бути підконтрольною народові, прозорою, побудованою на наукових принципах та ефективною<sup>2</sup>. Одним із першочергових завдань адміністративної реформи було визначено формування ефективної організації виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях управління<sup>3</sup>. З моменту запровадження зазначеної Концепції минуло вже більше двох десятиліть, а питання ефективності державного управління і досі визначаються як особливо гострі та нагальні, яскравим підтвердженням чому є положення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. № 831-р. Зокрема, у вказаній Стратегії відзначено, що належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Для забезпечення ефективної діяльності Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики в різних сферах необхідно створити професійну, результативну, ефективну та підзвітну систему центральних органів виконавчої влади. Зниження адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання, покращення якості надання адміністративних послуг і забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій підвищують позиції держави в міжнародних рейтингах, а також мають велике значення для підвищення рівня довіри громадян і бізнесу до держави<sup>4</sup>. Планується, що реалізація зазначеної

<sup>1</sup> Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98 // База (БД) «Законодавство України» / Верховна Рада (ВР) України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Там само.

<sup>4</sup> Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету

Стратегії сприятиме розбудові ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формуватимуть державну політику та успішно її реалізовуватимуть для сталого розвитку держави<sup>1</sup>.

Проблеми ефективності системи державного управління України, які не втрачають своєї актуальності вже не одне десятиліття, обумовлюються цілою низкою умов та факторів і не в останню чергу – недоліками механізму стимулювання праці державних службовців, адже державні інституції – штучні утворення, що не мають власної волі, а отже, якість та ефективність їх діяльності прямим і значним чином обумовлюються станом виконання державними службовцями своїх посадових завдань, функцій та відповідних повноважень. На важливості вирішення питань стимулювання праці державних службовців зверталася увага ще у 1998 р. у згаданій вище Концепції адміністративної реформи, йдеться про цю проблему і у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки.

Окремо слід згадати Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, затверджену Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» від 27 травня 2020 р. № 622-р, положення якої спрямовано на покращення стимулювання праці через державних службовців шляхом зміни системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби<sup>2</sup>. При цьому у процесі реалізації цієї Концепції планується вирішити такі суттєві проблеми: «непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців; відсутність юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами; доступність інформації про отриману державними службовцями заробітну плату; наявність внутрішньої різно-

манітної системи розподілу фонду оплати праці, що є основою для можливих корупційних ризиків та зловживань, зокрема встановлення стимулюючих надбавок у «ручному режимі» (без наявності чітких критеріїв для такого встановлення), а також використання премій для автоматичного збільшення заробітної плати, а не як інструменту стимулювання ефективного виконання завдань; відсутність класифікації посад державної служби (за рівнем відповідальності, складності роботи, обсягом навантаження, а також за функціональними типами посад з урахуванням вимог до них)<sup>3</sup>.

Підтримуючи обраний владою курс на вдосконалення та розвиток механізму впливу на працю державних службовців із метою підвищення її якості й ефективності, вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що основний наголос при цьому робиться на перегляді підходів до оплати праці державних службовців, тобто на матеріальних стимулах. Однак не менш важливими є інструменти нематеріального стимулювання службово-трудової діяльності, які переважно залишаються поза увагою офіційної влади. Зведення проблем стимулювання праці державних службовців лише до неправильного підходу до організації оплати їх праці суттєво звужує інструментарій їх спонукання до високоякісної та високоефективної службової діяльності. Ця ситуація обумовлюється насамперед відсутністю чіткого розуміння того, що являє собою стимулювання праці, яке досить часто зводиться лише до стимулюючих грошових виплат (Іншин, 2018) або ототожнюється із заохоченням чи мотивацією державного службовця (Швець, 2017; Самійленко, 2019). Проте хоча ці явища (тобто стимулювання, заохочення та мотивація) і є пов'язаними між собою, логічно доповнюють та розвивають одне одного, втім не можуть ототожнюватися, оскільки між ними існують певні відмінності.

Про важливість розрізнення понять мотивації та стимулювання йдеться в дослідженнях цілої низки дослідників. Так, наприклад, А. О. Климчук та А. М. Михайлов (2018), висвітлюючи зміст понять «мотивація» та «стимулювання», зауважують, що друге, на відміну від першого, має переважно зовнішній характер, тобто стимулювання передбачає зовнішній вплив на службовця. У свою чергу, мотивація більшою мірою має внутрішній характер і пов'язується не стільки із зовнішнім спонуканням працівника, скільки з його внутрішнім бажанням щось робити, чогось досягати.

Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 622-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>3</sup> Там само.

У цілому погоджуючись із цією думкою, зауважимо, що хоча мотиви і мають внутрішній характер, однак їх формування в особи досить часто відбувається саме під впливом зовнішніх факторів, зокрема внаслідок правильного стимулюючого впливу. Спільність же між поняттями «мотивація» та «стимулювання» полягає в тій спільній меті, яку вони переслідують або на досягнення якої їх спрямовано. Такою спільною метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством і підвищенні його інноваційної діяльності. Взаємодія мотивів і стимулів, як підкреслюють А. О. Климчук та А. М. Михайлов, є тим інструментом, який дає можливість реалізувати потреби працівника в найбільш доцільний для нього спосіб – завдяки реалізації своїх здібностей, а також дає можливість керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши в такий спосіб в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промислового підприємства та мету трудової активності працівника (Климчук, Михайлов, 2018, с. 229).

О. М. Шовгеля звертає увагу на те, що погляди вчених на сутність мотиву, як і на визначення потреби, значно різняться. Так, існує визначення мотиву як предмета задоволення потреби. Проте такий підхід, на думку дослідниці, є неправильним, оскільки предмет задоволення потреби слід розглядати як стимул, а не мотив. Визначення мотиву як спонукальної сили не враховує необхідність усвідомленості цього стану. Існує визначення мотиву як внутрішньої усвідомленої спонуки, що відображає готовність людини до дії. Проте цілком слушним є зауваження з приводу того, що визначення мотиву як спонукання до дії також не є цілком коректним, оскільки в людини може бути мотивована відмова щось робити. Отже, підсумовує О. М. Шовгеля, повнішим буде визначення мотиву як внутрішнього психологічного процесу, що спонукає та служить обґрунтуванням усвідомлених дій і вчинків. Зовнішнім спонукачем до дії служать стимули (Шовгеля, 2012, с. 225).

Також щодо питань співвідношення і взаємозв'язку мотивів і стимулів, мотивації та стимулювання слід звернути увагу на думку М. В. Загірняка та П. П. Перерви, які справедливо стверджують, що «мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Стимулю-

вання як тактика розв'язання проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший спрямований на зміну наявного стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці» (Загірняк, Перерва, Маслак, 2015, с. 210).

На думку О. О. Дьякової, мотив є результатом (продуктом) «зустрічі» зовнішнього (стимул) та внутрішнього (системи потреб або мотивів, які склалися в минулому), тобто мотив – це матеріалізована потреба. Тому, доходить висновку О. О. Дьякова, під впливом відповідних матеріальних і нематеріальних стимулів мотиви втілюються в певну практичну діяльність, яка має конкретні показники та результати, які, власне, і дають змогу оцінити дієвість стимулювання і мотивації. Мотиви, так само як і стимули, є складовими процесу мотивації трудової діяльності. При цьому стимул не лише активізує трудову діяльність, а й формує безліч різноманітних мотивів, які змінюватимуть один одного в міру зростання соціальної та духовної зрілості працівника й утворять мотиваційну сферу особистості (Дьякова, 2017, с. 134).

Згадані вище погляди науковців на необхідність розрізнення мотивації та стимулювання підтримують і інші дослідники з галузей права, теорії державного управління та управління персоналом (Артеменко, 2016; Кича, 2013; Артеменко, Гончарук, 2013; Малиновський, 2003; Овсюк, 2014; Бондар, 2012; Коваленко, 2020).

Отже, враховуючи зазначені вище наукові думки, можемо стверджувати, що з правового погляду стимулювання праці державних службовців – це врегульована нормами чинного законодавства діяльність, спрямована на забезпечення матеріальних і нематеріальних умов, необхідних для спонукання державних службовців до високоякісного та високоєфективного виконання своїх посадових функцій і

повноважень. Тобто основним завданням стимулювання є створення необхідних умов і надання держслужбовцю можливостей для реалізації своїх матеріальних і нематеріальних потреб та інтересів. У свою чергу, мотивація орієнтується на забезпечення формування в державного службовця відповідних потреб і позитивних установок, вироблення бажання їх досягати і керуватися ними у своїй службовій діяльності. Що ж стосується заохочення, то воно є специфічним інструментом стимулювання та мотивації, який застосовується з метою відзначення особливих професійних досягнень державного службовця, його значного особистого внеску в діяльність із формування та/або реалізації державної політики, у процес удосконалення та розвитку державних інститутів тощо.

Для того щоб бути максимально дієвим, механізм стимулювання праці державних службовців мусить мати відповідне нормативно-правове підґрунтя, що встановлюватиме чіткі умови та порядок стимулювання праці державних службовців, гарантуватиме прозорість і справедливість цього процесу. Аналіз чинного законодавства свідчить про те, що сьгодні організаційно-правові засади досліджуваного стимулювання праці тією чи іншою мірою регламентуються цілою низкою нормативно-правових актів, наприклад Кодексом законів про працю України<sup>1</sup>, законами України «Про державну службу»<sup>2</sup>, «Про оплату праці»<sup>3</sup>, «Про державні нагороди України»<sup>4</sup>, численними відомчими підзаконними актами, що визначають правові засади стимулювання праці окремих груп чи видів державних служ-

бовців (зокрема наказами МВС України «Про заохочення в Національній поліції України»<sup>5</sup>, «Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських»<sup>6</sup>). Однак велика кількість законодавчих актів ще не є запорукою того, що стимулювання праці буде виваженим, дієвим та прозорим, і зміст концепції реформування системи оплати праці державних службовців є тому яскравим підтвердженням. Утім для того щоб досягти високого рівня показників якості й ефективності механізму стимулювання праці державних службовців, недостатньо лише переглянути підхід до оплати їх праці, адже стимулювання, як ми зазначали вище, – це комплексний процес, який передбачає запровадження цілої низки заходів як матеріального, так і нематеріального характеру.

З огляду на зазначене вважаємо, що слід розробити комплексну концепцію стимулювання праці державних службовців, яка б містила засадничі ідеї реформування і розвитку механізму стимулювання праці держслужбовців не лише шляхом удосконалення системи оплати їх праці, адже не менш важливими умовами належного стимулювання праці зазначених працівників є:

- гарантованість кар'єрного зростання і професійного розвитку, тобто ініціативність та ефективність державного службовця, висока професійна і правова культура мають бути ключовими умовами його просування службовими сходами, а не кількість відпрацьованих років чи дружні стосунки із керівництвом; саме професійні й особисті якості державного службовця є визначальними для підвищення ним свого професійного статусу у провідних зарубіжних державах, як-то США, Франція, Німеччина (Кізілов, 2016; Соколова, 2010);

<sup>1</sup> Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>2</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>3</sup> Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>4</sup> Про державні нагороди України : Закон України від 16.03.2000 № 1549-III // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>5</sup> Про заохочення в Національній поліції України : Наказ МВС України від 25.04.2019 № 317 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0535-19> (дата звернення: 01.08.2021).

<sup>6</sup> Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських : Наказ МВС України від 06.04.2016 № 260 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0669-16> (дата звернення: 01.08.2021).

– гарантованість застосування заохочення за особливі трудові здобутки і досягнення незалежно від кількості відпрацьованих років на посадах державної служби, зрозумілі та справедливі критерії заохочення; необхідність удосконалення підходу до заохочення державних службовців як важливого інструменту їх стимулювання і мотивації обумовлюється тим, що сьогодні застосування заохочення повністю залежить від волі керівника, а самовіддана, сумлінна й високоефективна праця ще не є запорукою того, що до державного службовця буде застосоване заохочення, адже в законодавстві про державну службу прямо не закріплено саме право державного службовця на заохочення, як не передбачено і кореспондуючий цьому праву обов'язок керівника заохотити службовця, трудовий внесок якого відповідає критеріям застосування заохочення;

– захищеність працівників від протизаконного адміністративного тиску з боку керівника (керівників), зокрема у вигляді загрози притягнення до дисциплінарної відповідальності; досягнення високих показників ефективності в роботі державних службовців не має бути наслідком протиправного тиску на них та порушення етики відносин між керівником і підлеглим (підлеглими); не може бути засобом стимулювання і, тим більш, заохочення працівника загроза його притягнення до відповідальності, якщо він належним чином виконує свої обов'язки, однак не виявляє якихось особливих успіхів у виконанні службових завдань і функцій;

– раціональна організація робочого процесу (Вакарюк, 2017): робочий процес слід організувати таким чином, щоб, з одного боку, мінімізувати професійне вигорання службовця, можливість виникнення у нього професійного стресу, а з іншого, – спонукати його виконувати роботу з максимальною віддачею;

– проведення освітньої та правовиховної роботи, покликаної впливати на мотиваційну

сферу державних службовців, спонукати їх до високопрофесійної та високоморальної поведінки, суворого дотримання вимог законності та професійної етики як необхідних умов належного виконання службових обов'язків (Нестеренко, 2019; Хаварівська, 2020).

**ВИСНОВКИ.** Отже, резюмуючи викладене вище, ще раз наголосимо на тому, що стимулювання являє собою комплексний механізм, який не може і не має зводитися лише до забезпечення грошової зацікавленості державного службовця як умови його належної праці. Безумовно, матеріальні стимули є одними з ключових, однак вони виявляються не такими вже й дієвими інструментами впливу на службово-трудова активність, якщо державний службовець не бачить перспектив кар'єрного зростання, якщо заохочення застосовуватиметься як інструмент відзначення або найбільш «наближених» до керівника працівників, або тих, до кого, так би мовити, дійшла черга; якщо дисципліну побудовано на суто авторитарних відносинах керівника з підлеглими; якщо службова етика та гарантії прав і законних інтересів державних службовців як працівників мають формальний характер; якщо одним із ключових аргументів у питанні спонукання службовців до ефективної службово-трудова діяльності є загроза застосування дисциплінарного стягнення. Тільки зважене та раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів здатне забезпечити стабільну зацікавленість державних службовців у тому, щоб виконувати свої службові функції та повноваження краще і продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами (Загірняк, Перерва, Маслак, 2015; Druskienė, Sarkiunaite, 2018). З огляду на зазначене вважаємо, що слід активізувати і консолідувати наукові зусилля в напрямі розроблення комплексного підходу до визначення концептуальних засад стимулювання та мотивації праці державних службовців.

#### СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4–5 (30–31). С. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>.
2. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 48–54.
3. Бондар В. Д. Дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: *Управління*. 2012. Вип. 4. С. 298–306.
4. Вакарюк Л. В. Щодо режиму робочого часу на підприємствах, установах, організаціях. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10 (260). С. 91–94.
5. Гусаров С. М. Окремі аспекти реформування державної служби. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2020. Вип. 27, № 1. С. 14–25. DOI: [https://doi.org/10.37635/jnalsu.27\(1\).2020.14-25](https://doi.org/10.37635/jnalsu.27(1).2020.14-25).
6. Друскене А., Саркиунайте І. Стимулювання державних службовців у муніципалітетах Литви. *Публічна політика та адміністрація*. 2018. Вип. 17, № 3. С. 344–370. DOI: <http://doi.org/10.5755/j01.praa.17.3.21952>.

7. Дьякова О. О. Мотивація як суб'єктивний чинник протидії правовому нігілізму в діяльності поліції. *Форум права*. 2017. № 5. С. 132–137. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1194584>.
8. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник : у 2 ч. / за ред. М. В. Загірняка, П. П. Перерви, О. І. Маслак. Кременчук, 2015. Ч. I. 736 с.
9. Іншин М. І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців у сучасних умовах. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип. 4, т. 2. С. 234–238.
10. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2013. № 26. С. 72–76.
11. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7. С. 57–65.
12. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.
13. Коваленко К. В. Правове регулювання стимулювання праці поліцейських. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 4 (91). С. 59–68.
14. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 2003. № 3. С. 165–170.
15. 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.
16. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 314–318.
17. 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.
18. Система державного управління та державна служба в Україні: перехід до європейських стандартів / С. К. Хаджирадева, М. В. Сіцінська, Н. В. Коваленко та ін. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2020. Вип. 27, № 4. С. 84–106. DOI: [https://doi.org/10.37635/jnalsu.27\(4\).2020.84-106](https://doi.org/10.37635/jnalsu.27(4).2020.84-106).
19. 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. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.54.2018.146224>.
20. Соколова Т. А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur\\_2010\\_9\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2010_9_17.pdf) (дата звернення: 01.08.2021).
21. Хаварівська Г. С. Правове виховання в управлінській діяльності. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 2 (63), ч. 1. С. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.63.2020.212638>.
22. Швець Д. В. Мотивація як засіб підвищення професійності в Національній поліції // Напрями розвитку науки трудового права та права соціального забезпечення : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 25-річчю каф. труд. та господар. права Харків. нац. ун-ту внутр. справ (м. Харків, 3 листоп. 2017 р.) / за заг. ред. К. Ю. Мельника ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2017. С. 58–60.
23. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 223–231.
24. Щегорцова В. М. Мотивація державних службовців в архетипному підході: теорія та проблемні питання. *Публічне урядування*. 2018. № 4 (14). С. 373–384.
25. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 406–411.

Надійшла до редакції: 03.08.2021

## **ИВАНОВ А. А. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

Акцентируется внимание на том, что одним из актуальных и неотложных вопросов реформирования в Украине государственного управления в целом и института государственной службы в частности является совершенствование механизма стимулирования труда государственных служащих. На основании анализа действующего законодательства определены основные направления развития системы стимулирования труда государственных служащих в Украине. Рассмотрены точки зрения исследователей на понимание сущности стимулирования труда и его соотношение с такими смежными явлениями, как мотивация и поощрение. Обращено внимание на проблемные моменты

законодательного регулювання стимулювання труда державних службовців і визначені можливі кроки на покращення його ефективності.

**Ключевые слова:** *державне управління, державний службовець, стимулювання службово-трудової діяльності, мотивація працівників, поощрення державних службовців.*

### **IVANOV A. O. TOPICAL ISSUES OF STIMULATING THE WORK OF CIVIL SERVANTS**

Emphasis is placed on the fact that one of the topical and urgent issues of reforming the system of public administration in Ukraine in general and the institution of civil service in particular is to improve the mechanism of stimulating the work of civil servants. It is noted that the approach chosen by the official authorities to improve the effectiveness of incentives for civil servants is limited mainly to the revision of approaches to their remuneration. At the same time, such important elements of the mechanism of stimulating employment, such as guaranteed career growth, protection from administrative pressure and illegal disciplinary action, guaranteed application of incentives and rational organization of the work process, do not receive due attention and development. It is emphasized that one of the problems of improving the incentives for civil servants is the lack of a clear understanding of the nature and objectives of incentives, its relationship with such phenomena as motivation and encouragement of employees.

Scientific views on the understanding of the essence and content of work incentives, as well as its relationship with such related phenomena as motivation and encouragement are considered. Attention is paid to the conceptual and legislative principles of stimulating the work of civil servants. The problematic aspects of the legislative regulation of stimulating the work of civil servants are identified, as well as the important conditions, the implementation of which is necessary to ensure effective stimulation of the work of civil servants, are outlined. Attention is paid to the role of professional growth and guaranteed career advancement as important elements of stimulating employment. It is emphasized that the requirements of legality and professional ethics cannot be violated for reasons of ensuring high efficiency and effectiveness of civil servants. Particular attention is paid to strengthening legislative guarantees for incentives for civil servants who have made a significant personal contribution to the activities of the state bodies where they work, to reforming and developing the public administration system in general and the civil service in particular.

**Key words:** *public administration, civil servant, stimulation of service and labor activity, motivation of employees, encouragement of civil servants.*

**Цитування (ДСТУ 8302:2015):** Іванов А. О. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. *Право і безпека*. 2021. № 3 (82). С. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2021.3.15>.

**Citation (APA):** Ivanov, A. O. (2021). Topical Issues of Stimulating the Work of Civil Servants. *Law and Safety*, 3(82), 136–143. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.3.15>.