

УДК 35-051:331.101.3.

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>

Ткаченко Олексій,  
аспірант кафедри менеджменту та  
адміністрування Національного університету  
«Чернігівська політехніка»

Tkachenko Oleksiy,  
graduate student of the Department of  
Management and Administration of Chernihiv  
Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7616-465X>✉ [tkachenko281@ukr.net](mailto:tkachenko281@ukr.net)

## МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### MOTIVATION AND STIMULATION OF PUBLIC SERVANTS

**Анотація.** У статті розглядаються питання мотивації та стимулювання публічних службовців. На початку дослідження автор звертає увагу на той факт, що термін «публічний службовець» на рівні вітчизняного законодавства не закріплений. Наразі існує лише доктринальне його тлумачення, що у свою чергу породжує низку наукових дискусій з цього питання. Враховуючи зазначене, до категорії публічних службовців автор пропонує віднести державних політичних діячів, посадових осіб державних колегіальних органів, суддів, прокурорів, військовослужбовців, осіб, що проходять альтернативну (невійськову) службу, інших державних службовців, працівників патронатної служби, осіб, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування.

Одним із основних факторів забезпечення ефективної та сумлінної праці публічних службовців є формування правильної мотивації і винагороди за виконання службових обов'язків. Публічні службовці, як і інші наймані працівники, бажають суспільного визнання результатів своєї професійної діяльності та заохочення за виконану роботу. Завдяки стимулюванню публічних службовців у них розвивається ініціативність, рішучість та впевненість у власних діях, формується свідоме та відповідальне ставлення до справи. До того ж, наявність мотиваційної складової в органах публічної служби опосередковано впливає на мінімізацію корупційних правопорушень серед публічних службовців. Саме в межах кожного виду публічної служби у статті детально проводиться аналіз заходів заохочення, мотивації та стимулювання, а також визначаються особливості їх застосування.

Дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців дозволило зробити певні висновки. Зокрема, на думку автора, сутність мотивації та стимулювання варто розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, що застосовуються до публічного службовця, які дають змогу реалізувати його професіоналізм, сприяють самовдосконаленню, активізують виконання ним службових обов'язків задля досягнення високих результатів та показників у роботі, реалізації цілей організації, а також відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективного та якісного надання державних послуг. На жаль, по деяким категоріям публічних службовців відсутнє чітке правове регулювання видів заходів заохочення та порядку їх застосування, що породжує законодавчу невизначеність даного питання.

**Ключові слова:** публічна служба, державна служба, публічний службовець, мотивація, стимулювання, заохочення, подяка, премія, надбавка, доплата.

**Abstract.** The article addresses issues of motivation and incentivization of public servants. At the beginning of the study, the author draws attention to the fact that the term «public servant» is not defined in domestic legislation. Currently, only doctrinal interpretations exist, which in turn give rise to a number of scholarly debates on this matter. Considering this, the author suggests including the following categories

under the umbrella of public servants: state political figures, officials of state collegial bodies, judges, prosecutors, military personnel, individuals undergoing alternative (non-military) service, other civil servants, employees of the patronage service, individuals serving in the authorities of the Autonomous Republic of Crimea and local self-government bodies.

One of the main factors ensuring effective and conscientious work of public servants is the formation of proper motivation and reward for the performance of official duties. Public servants, like other hired workers, seek societal recognition for the results of their professional activities and encouragement for the work they perform. Through incentivizing public servants, they develop initiative, determination, and confidence in their actions, fostering a conscious and responsible approach to their tasks. Furthermore, the presence of motivational components in public service agencies indirectly contributes to minimizing corrupt practices among public servants. Within each type of public service, the article thoroughly analyzes incentive measures, motivation, and stimulation, as well as identifies the peculiarities of their application.

The investigation into the motivation and incentivization of public servants has led to certain conclusions. In particular, according to the author, the essence of motivation and incentivization should be regarded as a combination of material and non-material measures applied to public servants, which enable them to realize their professionalism, promote self-improvement, activate the fulfillment of their duties to achieve high results and performance indicators at work, fulfill the organization's goals, and play a significant role in ensuring effective and quality provision of state services. Unfortunately, for some categories of public servants, there is a lack of clear legal regulation of types of incentive measures and the procedure for their application, which creates legislative uncertainty on this matter.

**Keywords:** public service, civil service, public servant, motivation, incentivization, encouragement, appreciation, bonus, allowance, supplement.

**Постановка проблеми.** Значна частина публічно-управлінської діяльності реалізується через систему органів публічної служби, які виступають складовими елементами державно-владного механізму. Тож очевидно, що гідний рівень оплати праці, матеріальні та нематеріальні стимули на публічній службі, застосування різних методів мотивації, належне матеріально-технічне забезпечення робочого місця, а також розуміння потреб публічних службовців надзвичайно важливі для ефективного управління та посилення їх зацікавленості у якісному виконанні службових завдань. Публічні службовці, як і інші наймані працівники, бажають суспільного визнання результатів своєї професійної діяльності та заохочення за виконану роботу. Завдяки стимулюванню публічних службовців у них розвивається ініціативність, рішучість та впевненість у власних діях, формується свідоме та відповідальне ставлення до справи. До того ж, наявність мотиваційної складової в органах публічної служби опосередковано впливає на мінімізацію корупційних правопорушень серед публічних службовців. Усе вищезазначене підкреслює актуальність теми дослідження та спонукає до проведення подальшого глибокого аналізу зазначеного питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти мотивації та стимулювання публічних службовців були предметом наукових досліджень А. Мельниченко, Н. Рунової, О. Селецького, В. Черепанова, Н. Черненко та ін. Проте спеціальні дослідження з означеної проблематики практично відсутні.

**Мета дослідження** – на основі аналізу положень вітчизняного законодавства та поглядів науковців у досліджуваній царині здійснити комплексне дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «публічний службовець» на рівні вітчизняного законодавства не закріплений. Наразі існує лише доктринальне його

тлумачення, що у свою чергу породжує низку наукових дискусій з цього питання. Так, В. Черепанов пише, що публічний службовець – це особа, яка є працівником органу державного управління або його апарату, котра зобов'язана виконувати функціональні обов'язки та надавати послуги особистого професійного або технічного характеру [1, с. 89]. Н. Рунова вважає, що публічним є службовець, який обіймає посаду в органі виконавчої влади, апараті органів влади чи органі місцевого самоврядування на підставі фактичного складу, обов'язковим елементом якого є акт призначення на посаду, і здійснює професійну виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність на постійній основі, виходячи з публічних інтересів [2, с. 273]. Н. Черненко наголошує, що статус публічного службовця є професійним статусом, оскільки пов'язаний з професійною діяльністю особи, яка обіймає посаду у системі публічного управління та адміністрування і у межах компетенцій приймає відповідні управлінські рішення, несе відповідальність за них відповідно до чинного законодавства [3, с. 79].

Беручи до уваги визначення «публічної служби», яке міститься у ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України, вбачається, що до категорії публічних службовців варто віднести державних політичних діячів, посадових осіб державних колегіальних органів, суддів, прокурорів, військовослужбовців, осіб, що проходять альтернативну (невійськову) службу, інших державних службовців, працівників патронатної служби, осіб, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування.

Законом України «Про державну службу» у ст. 50 передбачається, що держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [4]. Водночас серед науковців дискусійним залишається питання: який рівень оплати праці державних службовців, на думку законодавця, є достатнім? Чи той, що надає економічну свободу та незалежність держслужбовцю, чи той, що задовольняє його базові соціально-економічні потреби, або ж такий, що гарантує держслужбовцю стабільність його статусу посадовця та надає впевненість у майбутньому? Питання залишається відкритим.

Структурно заробітну плату державного службовця можна поділити на частини: 1. Посадовий оклад; 2. Надбавка за вислугу років; 3. Надбавка за ранг державного службовця; 4. Премії (у разі встановлення).

Щодо заохочень держслужбовців, то відповідно до ч. 1 ст. 53 Закону України «Про державну службу» за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами [4]. Як зазначає О. Селецький, у переважній більшості перелічені види заохочень носять моральний характер. Натомість законодавець оминає такий важливий вид матеріального стимулювання, як нагородження цінним подарунком. Аналогічним чином у даній статті не згадується премія як один з різновидів заохочення держслужбовців. У даному Законі премія розглядається лише в якості складової частини заробітної плати державного службовця (ст. 50). Підсумовуючи, вчений визначає «заохочення державного службовця» як офіційно виражену в наказі (розпорядженні) керівника державної служби (суб'єкта

призначення) позитивну оцінку результатів праці державного службовця у вигляді застосування встановлених у Законі України «Про державну службу» заходів стимулювання з метою спонукання держслужбовця до усвідомленого сумлінного виконання своїх службово-трудова обов'язків [5, с. 68–69].

Деякі особливості щодо мотивації та стимулювання характерні стосовно службовців спеціалізованої державної служби. Або ж її ще називають державною службою особливого характеру. До такої, наприклад, відноситься дипломатична служба. О. Селецький відзначає, що заохочення дипломатичних працівників заходами морального і матеріального характеру шляхом публічного визнання, схвалення високих результатів їхньої праці є серйозною мотивацією успішного виконання своїх службових повноважень. Заохочення відіграє велику роль в активізації їх професійної діяльності і має на меті формування у працюючих сумлінного відношення до праці [6, с. 126–127]. Говорячи про особливості оплати праці посадових осіб дипломатичної служби, слід наголосити, що їхня заробітна плата, крім складових частин, встановлених Законом України «Про державну службу», включає також надбавку за дипломатичний ранг, якщо їм не виплачується надбавка за ранг державного службовця. Ще однією складовою мотивації дипломатичних службовців є те, що в окремих випадках за успішне виконання особливо важливих завдань та особливі заслуги їм може бути достроково присвоєно черговий дипломатичний ранг [7]. Необхідно також звернути увагу, що з метою заохочення працівників дипломатичної служби України та відзначення їх трудових досягнень у професійній, службовій діяльності, за бездоганну службу та особливі заслуги під час виконання службових обов'язків в МЗС такі працівники можуть бути нагороджені наступними відомчими заохочувальними відзнаками: Подякою Міністерства закордонних справ України; Почесною грамотою Міністерства закордонних справ України; нагрудним знаком «Відзнака МЗС України»; нагрудним знаком «За сумлінну службу»; нагрудним знаком «За відданість дипломатичній службі».

Заслугове уваги також питання фінансового забезпечення, мотивації та стимулювання народних депутатів України. Законом України «Про статус народного депутата України» [8] визначено, що: 1) нардепам встановлюється щомісячний посадовий оклад; 2) виплачуються надбавки до посадового окладу та доплати за науковий ступінь або почесне звання; 3) видаються кошти для компенсації вартості проїзду; 4) передбачається щомісячне забезпечення коштами на оренду житла або винайм готельного номера (для народних депутатів, які не забезпечені житлом у місті Києві, і місце їх проживання, відповідно до реєстрації, знаходиться на відстані понад 30 км від меж міста Київ); 5) створюються умови для підвищення професійного рівня нардепів, зокрема: підвищення кваліфікації, навчання у навчальних закладах, вивчення іноземних мов у вільний від виконання депутатських обов'язків час за рахунок бюджетних коштів; 6) нардеп забезпечується окремим технічно обладнаним службовим кабінетом у приміщеннях Верховної Ради України на строк виконання депутатських повноважень; 7) нардепу видається дипломатичний паспорт на строк виконання депутатських повноважень; 8) передбачаються інші пільги та заходи стимулювання. Тобто, як бачимо, держава створює та гарантує кожному народному депутату необхідні умови та стимули для ефективного здійснення ним депутатських повноважень.

Говорячи про суддівську винагороду, то відповідно до ст. 135 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» вона складається з посадового окладу та доплат за: 1) вислугу років; 2) перебування на адміністративній посаді в суді; 3) науковий

ступінь; 4) роботу, що передбачає доступ до державної таємниці [9]. Суддівська винагорода є суттєвим матеріальним стимулюванням суддів. Так, наприклад, базовий розмір посадового окладу судді коливається від 30 до 75 прожиткових мінімумів для працездатних осіб (залежно від судової інстанції, де працює суддя). Я. Скоромний зауважує, що рівень оплати суддів відповідно до їх посади та службових обов'язків має бути таким, який би гарантував суддям захист від тиску, що створюється внаслідок прийняття ними судових рішень або через судову поведінку [10, с. 276].

Окрім цього, Рада суддів України з нагоди загальнодержавних свят, галузевих професійних свят, ювілейних дат, подій, за особистий вклад у забезпечення зміцнення авторитету судової влади, забезпечення незалежності судової системи може нагороджувати суддів відзнаками. Це також одна із форм їх заохочення, переважно морального. Відзнаки Ради суддів України поділяють на загальні (Подяка, Грамота, Почесна грамота, Відзнака «За сумлінну працю», Почесна відзнака «Знак пошани») та ювілейні (запроваджуються/присвячуються до конкретної ювілейної дати).

Варто також наголосити, що суддя до звільнення з посади або припинення його повноважень може бути нагороджений державними нагородами лише за виявлену ним особисту мужність і героїзм в умовах, пов'язаних із ризиком для життя, за дії, пов'язані з участю та/або сприянням обороні України, захисту її територіальної цілісності і недоторканності, а також будь-якими іншими нагородами, відзнаками, грамотами, не пов'язаними із здійсненням правосуддя (ч. 9 ст. 56 Закону України «Про судоустрій і статус суддів») [9].

Щодо мотивації та стимулювання прокурорів, то варто також розпочати з аналізу заходів їх матеріального заохочення. Завдяки матеріальному заохоченню прокурорів покращується не лише їх матеріальне становище, а й підвищується рівень їх честі та гідності як охоронців законності. Заробітна плата прокурора відповідно до ст. 81 Закону України «Про прокуратуру» складається з посадового окладу, премій та надбавок за: 1) вислугу років; 2) виконання обов'язків на адміністративній посаді та інших виплат, передбачених законодавством [11]. За вагомі особисті досягнення у професійній діяльності, сумлінне і зразкове виконання службових обов'язків, ініціативність у роботі, тривалу й бездоганну службу до прокурорів можуть застосовуватись такі заходи заохочення (відомчі заохочувальні відзнаки): Подяка Генерального прокурора; Грамота Генерального прокурора; Почесна грамота Генерального прокурора; нагрудний знак «Ветеран прокуратури України»; нагрудний знак «За сумлінну службу в органах прокуратури»; нагрудний знак «Почесний працівник прокуратури України» [12]. Перелічені заходи заохочення слугують підвищенню рівня професійної мотивації прокурорів для реалізації поставлених перед ними завдань. На думку А.О. Мельниченко, професійна мотивація працівників органів прокуратури України – це сукупність різноманітних спонукань, які активізують діяльність людини в професійній сфері – галузі діяльності органів прокуратури України з метою виконання покладених на неї завдань та функцій, а також досягнення високих результатів і показників у роботі, ефективному виконанні своїх обов'язків, самореалізації і самовдосконаленні тощо, що здійснюється на основі впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів [13, с. 135].

До військовослужбовців як представників публічної служби за старанність, розумну ініціативу та сумлінне виконання службових обов'язків теж застосовуються заохочення. Вони виступають важливим засобом виховання військовослужбовців, їх мотивації і зміцнення військової дисципліни. Законом

України «Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України» визначені наступні види заохочень, які застосовуються до військовослужбовців: 1) схвалення; 2) подяка; 3) дострокове зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення; 4) додаткове звільнення з розташування військової частини або корабля на берег поза чергою (для військовослужбовців строкової військової служби та курсантів вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти); 5) повідомлення батькам або колективу за місцем роботи чи навчання військовослужбовця до призову (вступу) на військову службу про зразкове виконання ним військового обов'язку та отримані заохочення; 6) додаткова відпустка строком до 5 днів (для військовослужбовців строкової військової служби); 7) грамота; 8) цінний подарунок; 9) грошова премія; 10) занесення прізвища військовослужбовця до Книги пошани військової частини (корабля); 11) дострокове присвоєння чергового військового звання; 12) почесні нагрудні знаки; 13) відомчі заохочувальні відзнаки [14].

Одним із різновидів публічної служби є також патронатна служба в державних органах. Проводячи паралелі між державною службою та патронатною службою, А. Бабкіна доходить до висновку, що патронатна служба є особливим видом службової діяльності, яка відрізняється від державної служби, зокрема, укладанням трудового договору, проходженням та припиненням роботи, функціональним призначенням та іншими аспектами. Однак патронатна служба має публічний характер і забезпечує надання допомоги суб'єкту публічної влади, тому її можна вважати публічною службою [15, с. 35]. У переважній більшості питання стимулювання та заохочення працівників патронатної служби врегульовуються законодавством про працю. Беручи до уваги ст. 143 Кодексу законів про працю України [16], можна стверджувати, що до патронатних службовців можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених правилах внутрішнього трудового розпорядку конкретного державного органу. Це означає, що на законодавчому рівні конкретний перелік заохочень для даної категорії працівників не визначений, лише на локальному. У деяких державних органах – це грошова винагорода (преміювання) чи нагородження подарунком, в інших – такий перелік більш ширший: грошова винагорода (надбавки, доплата, преміювання), оголошення подяки, нагородження Почесною Грамотою, нагородження цінним подарунком і так далі. Тобто, як бачимо, правове регулювання заохочення патронатних службовців є досить фрагментарним та розпорошеним по різних нормативно-правових актах (переважно локального значення).

Завершальною категорією публічних службовців є особи, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування. Як зазначають О. Божок та А. Мосумова, створення системи стимулювання органів місцевого самоврядування є складним управлінським завданням, оскільки вимагає враховувати інтереси, мотиви великого кола залучених і зацікавлених сторін. Заходи стимулювання мають бути спрямовані на формування заповзятливих та ініціативних посадових осіб, які усвідомлюватимуть важливість позитивних результатів їх діяльності та працюватимуть з бажанням та самовіддачею [17]. Чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) [18], на жаль, не врегульовує питання заохочення осіб, що проходять службу в органах місцевого самоврядування. Це означає, що на них, так само, як і на патронатних службовців, поширюються положення ст. 143 Кодексу законів про працю України з подальшим перенаправленням до правил внутрішнього трудового розпорядку

конкретного підприємства, установи, організації. У свою чергу, новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.) [19] містить окрему статтю, присвячену заохоченням службовців місцевого самоврядування, відповідно до якої передбачаються такі види заохочень: 1) подяка сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради, що оголошується під час офіційного заходу; 2) дострокове присвоєння рангу; 3) відзнака або нагорода, запроваджена відповідною сільською, селищною, міською, районною у місті (у разі створення), районною, обласною радою (місцева відзнака або нагорода). Щодо матеріального стимулювання, то цим Законом визначено, що окрім основної заробітної плати (посадового окладу), службовцям місцевого самоврядування можуть виплачуватись надбавки за вислугу років, надбавки за ранг службовця місцевого самоврядування, премії та доплати за додаткове навантаження, допомога до щорічної основної відпустки, допомога для вирішення соціально-побутових питань та інші заохочувальні і компенсаційні виплати. Однак варто наголосити, що наразі цей Закон ще не набрав чинності, хоч вже й опублікований. Набуття чинності станеться не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

**Висновки.** Дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців дозволяє зробити певні висновки. Зокрема, сутність мотивації та стимулювання варто розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, що застосовуються до публічного службовця, які дають змогу реалізувати його професіоналізм, сприяють самовдосконаленню, активізують виконання ним службових обов'язків задля досягнення високих результатів та показників у роботі, реалізації цілей організації, а також відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективного та якісного надання державних послуг. На жаль, по деяким категоріям публічних службовцям відсутнє чітке правове регулювання видів заходів заохочення та порядку їх застосування, що породжує законодавчу невизначеність даного питання.

#### Список використаних джерел:

1. Черепанов В.І. Система державного і муніципального управління. Київ: Норма, 2016. 292 с.
2. Рунова Н. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. № 3 (7). 2012. С. 269–274.
3. Черненко Н.М. Соціально-рольовий статус публічних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 4. С. 78–81.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
5. Селецький О.В. Теоретико-правовий аналіз заходів заохочення державних службовців. *Правові горизонти*. 2020. № 21 (34). С. 66–70.
6. Селецький О.В. Особливості правового регулювання заохочення дипломатичних працівників за законодавством України. *Протиправна поведінка: критерії, відповідальність, запобігання: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ніжин, 24 травня 2013 р.) / за заг. ред. М.О. Ларченко*. Ніжин: ПП Лисенко, 2013. С. 126–134.
7. Про дипломатичну службу: Закон України від 07.06.2018 № 2449-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
8. Про статус народного депутата України: Закон України від 17.11.1992 р. № 2790-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
9. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n483> (дата звернення: 28.04.2024).

10. Скоромний Я. Заходи матеріально-правового забезпечення суддів і запобігання правопорушенням у суддівському корпусі. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 11. С. 271–278.
11. Про прокуратуру: Закон України від 14.10.2014 р. № 1697-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#n738> (дата звернення: 28.04.2024).
12. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки прокуратури України: Наказ Офісу Генерального прокурора від 12.11.2021 р. № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0353905-21#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
13. Мельниченко А.О. Професійна мотивація як передумова ефективної професійної діяльності працівників органів прокуратури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. Вип. 10-1(1). С. 133–135.
14. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України: Закон України від 24.03.1999 р. № 551-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
15. Бабкіна А.Ю. Правове регулювання праці працівників патронатної служби в Україні. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 08 – Право за спеціальністю 081 – Право. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 250 с.
16. Кодекс законів про працю України. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
17. Божок О.І., Мосумова А.К. Особливості стимулювання в органах місцевого самоврядування. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів: [Електронне наукове видання], м. Харків, 17 травня 2019 року*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-02.html#thesis06-02> (дата звернення: 28.04.2024).
18. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
19. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#n537> (дата звернення: 28.04.2024).

#### References:

1. Cherepanov, V.I. (2016). *Systema derzhavnoho i munitsypalnoho upravlinnia [The system of state and municipal administration]*. Kyiv: Norma [in Ukrainian].
2. Runova, N. (2012). Publicna sluzhba v Ukraini: problemy definitsii [Public service in Ukraine: problems of definition]. *Publichne pravo – Public law*, 3 (7), 269–274 [in Ukrainian].
3. Chernenko, N.M. (2018). Sotsialno-rolovi status publichnykh sluzhbovtziv [Social and role status of public employees]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 4, 78–81 [in Ukrainian].
4. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII [On civil service: Law of Ukraine from December 10 2015, № 889-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2016. № 4. St. 43 [in Ukrainian].
5. Seletskiy, O.V. (2020). Teoretyko-pravovyi analiz zakhodiv zaokhochennia derzhavnykh sluzhbovtziv [Theoretical and legal analysis of incentives for civil servants]. *Pravovi horyzonty – Legal horizons*, 21 (34), 66–70 [in Ukrainian].
6. Seletskiy, O.V. (2013). Osoblyvosti pravovoho rehulivannia zaokhochennia diplomatychnykh pratsivnykiv za zakonodavstvom Ukrainy [Peculiarities of the legal regulation of the promotion of diplomatic employees under the legislation of Ukraine]. *Protypravna povedinka: kryterii, vidpovidalnist, zapobihannia: materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Nizhyn, 24 travnia 2013 r.) – Illegal behavior: criteria, responsibility, prevention: materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Nizhyn, May 24, 2013)*. Nizhyn: PP Lysenko, 126–134 [in Ukrainian].



7. Pro diplomatychnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 07.06.2018 № 2449-VIII [On the diplomatic service: Law of Ukraine from June 07 2018, № 2449-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> [in Ukrainian].
8. Pro status narodnoho deputata Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 17.11.1992 № 2790-XII [On the status of People's Deputy of Ukraine: Law of Ukraine from November 17 1992, № 2790-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text> [in Ukrainian].
9. Pro sudoustrii i status suddiv: Zakon Ukrainy vid 02.06.2016 № 1402-VIII [On the judicial system and the status of judges: Law of Ukraine from June 02 2016, № 1402-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n483> [in Ukrainian].
10. Skoromnyi, Ya. (2020). Zakhody materialno-pravovoho zabezpechennia suddiv i zapobihannia pravoporushenniam u suddivskomu korpusi [Measures of material and legal support of judges and prevention of offenses in the judicial corps]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law Entrepreneurship, economy and law*, 11, 271–278 [in Ukrainian].
11. Pro prokuraturu: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1697-VII [On the Prosecutor's Office: Law of Ukraine from October 14 2014, № 1697-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#n738> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vidomchi zaokhochuvalni vidznaky prokuratury Ukrainy: Nakaz Ofisu Heneralnoho prokurora vid 12.11.2021 № 353 [On the approval of the Regulations on Departmental Incentive Awards of the Prosecutor's Office of Ukraine: Order of the Office of the Prosecutor General from November 12 2021, № 353]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0353905-21#Text> [in Ukrainian].
13. Melnychenko, A.O. (2014). Profesiina motyvatsiia yak peredumova efektyvnoi profesiinoi diialnosti pratsivnykiv orhaniv prokuratury [Professional motivation as a prerequisite for effective professional activity of employees of prosecutor's offices]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, 10-1(1), 133–135 [in Ukrainian].
14. Pro Dystsyplinarnyi statut Zbroinykh Syl Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 24.03.1999 № 551-XIV [On the Disciplinary Statute of the Armed Forces of Ukraine: Law of Ukraine from March 24 1999, № 551-XIV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> [in Ukrainian].
15. Babkina, A.Iu. (2023). *Pravove rehuliuвання pratsi pratsivnykiv patronatnoi sluzhby v Ukraini. Dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii v haluzi znan 08 – Pravo za spetsialnistiu 081 – Pravo [Legal regulation of labor of patronage service workers in Ukraine. Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 08 – Law by specialty 081 – Law]*; Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv [in Ukrainian].
16. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Code of Labor Laws of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
17. Bozhok, O.I. & Mosumova, A.K. (2019). Osoblyvosti stymuliuвання v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Peculiarities of stimulation in local self-government bodies.], *Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii doktorantiv, molodykh uchenykh ta studentiv [Development of the European space through the eyes of young people: economic, social and legal aspects. Materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference of doctoral students, young scientists and students]: [Elektronne naukove vydannia], m. Kharkiv, 17 travnia 2019 roku*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. Retrieved from <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-02.html#thesis06-02> [in Ukrainian].
18. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 07.06.2001 № 2493-III [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine from June 07 2001, № 2493-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].

19. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3077-IX [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine from May 02 2023, № 3077-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#n537> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 3.05.24 р.*

*Прийнято до друку 6.06.24 р.*