

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3>

УДК 351

Т. А. Крушельницька,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-1941>

М. М. Трещов,

*д. держ. упр., доцент,
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного
управління, Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9599-4332>

Я. Р. Тимофєєв,

*здобувач вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4530-0552>

МОТИВАЦІЯ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ

T. Krushelnytska,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Management, Public Management and Administration,
Dnipro State Agrarian and Economic University*

M. Treshchov,

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the
Department of Administrative and Legal Disciplines and Public Administration,
Dnipro State University of Internal Affairs*

Ya. Tymofiev,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

MOTIVATION OF LOCAL GOVERNMENT EMPLOYEES AS A DIRECTION FOR STRENGTHENING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF TERRITORIES

У статті досліджено особливості механізмів мотивації службовців органів місцевого самоврядування, обґрунтовуючи їхню роль у забезпеченні інституційної спроможності територій в умовах повоєнного відновлення на шляху до сталого розвитку. Комплексний підхід до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, сприятливі умови праці й можливості для професійного розвитку, формує середовище, яке сприяє підвищенню самовіддачі, відповідальності та продуктивності службовців. Водночас, використання сучасних технологій, індивідуалізація мотиваційних інструментів і адаптація до умов цифровізації та змін на ринку праці забезпечують гнучкість цих механізмів, роблячи їх ефективними для залучення й утримання кваліфікованих фахівців. Результатом є не лише покращення діяльності органів місцевого самоврядування, але й підвищення рівня довіри громадян до владних інституцій, що особливо актуально в умовах глобальних викликів.

The article examines the features of the mechanisms for motivating local government employees, justifying their role in ensuring the institutional favorableness of the territory in the conditions of restoration on the path to sustainable development. Problems and negative trends that affect the effectiveness of material motivation of local government employees in Ukraine are identified. If there are separate programs and initiatives aimed at improving the financial security of employees, the system of material motivation remains underdeveloped. The main problems are the low level of wages, which does not meet the requirements for professional qualifications and the scope of duties performed, as well as weak flexibility of bonus and incentive mechanisms. Non-material aspects of motivation, such as recognition of achievements, career development, professional self-realization, are also underdeveloped in Ukraine. It is important to develop the professional competencies of employees through training and support for innovation, as well as improving the working environment, including ensuring a balance between work and personal life. It is justified that success in creating motivational mechanisms arises from an integrated approach that takes into account both financial and intangible factors, adapting them to the specifics of each

country and the organizational structure of public authorities. A comprehensive approach to motivation, which compensates for material and intangible incentives, social guarantees, favorable working conditions and opportunities for professional development, creates an environment that increases the dedication, responsibility and productivity of employees. At the same time, the use of modern technologies, individualization of motivational digital tools and adaptation to conditions and changes in the labor market ensure the flexibility of these mechanisms, making them effective for attracting and retaining qualified specialists. The result is not only an improvement in the activities of local governments, but also an increase in the level of trust of citizens in government institutions, which is especially relevant in the context of global challenges.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, органи місцевого самоврядування, інституційна спроможність територій, територіальна громада, служба в органах місцевого самоврядування, кадрова політика, мотивація.

Keywords: public management and administration, local governments, institutional capacity of territories, territorial community, service in local governments, personnel policy, motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах триваючих процесів демократизації, євроінтеграції, децентралізації та на тлі викликів російсько-української війни, необхідність у висококваліфікованих, вмотивованих та ефективних кадрах в органах місцевого самоврядування стала очевидною. Проблема полягає в недостатній ефективності наявних механізмів мотивації публічних службовців, які здебільшого не відповідають вимогам часу і не сприяють повній реалізації людського потенціалу. Зокрема, це стосується як матеріальних стимулів, так і морального заохочення. Низька заробітна плата, обмежені можливості для кар'єрного зростання та особистого розвитку, а також недостатня підтримка з боку керівництва створюють бар'єри для залучення та утримання професіоналів високої кваліфікації в органах місцевого

самоврядування. Важливою складовою є необхідність зміни організаційної культури в публічному секторі, де мотивація має бути спрямована на досягнення високих стандартів виконання посадових обов'язків, забезпечення транспарентності та ефективності роботи. Механізми мотивації повинні бути не лише фінансовими, але й включати створення сприятливих умов для професійного розвитку, можливостей для навчання, а також врахування індивідуальних потреб службовців. Іншим аспектом є стрімкий розвиток інноваційних технологій, цифровізації та штучного інтелекту на роботу органів місцевого самоврядування зокрема. Перехід до цифрового урядування вимагає від службовців опанування новітніх навичок, що, в свою чергу, потребує постійного навчання і вдосконалення мотиваційних механізмів для підтримки адаптації до нових умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Отже, удосконалення механізмів мотивації службовців органів місцевого самоврядування є базовим елементом забезпечення ефективності їх діяльності, підвищення результативності та здатності адаптуватися до постійно змінюваних соціально-економічних і політичних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні дослідження механізмів мотивації публічних службовців посідають вагоме місце в наукових працях вітчизняних вчених. Наявні дослідження розкривають питання мотивації в системі публічного управління за окремими напрямками, серед яких матеріальна мотивація, професійний розвиток, соціальна відповідальність і корпоративна культура (О. Аксьонова, А. Волківська [1], В. Грідін [2], І. А. Завгородній [1], Котовська [3], Л. Круп'як, І. Круп'як [4], Н. Липовська [5], І. Луциків [3], Н. Обушна, С. Селіванов [6], С. Серьогін [5], С. Хаджирадева [6], С. Шевченко [7], В. Якобчук, О. Яценко [1] та інші). Матеріальна мотивація є одним із найпоширеніших підходів у публічному управлінні. Однак у дослідженнях часто згадується, що недостатня заробітна плата та проблеми із системою преміювання не забезпечують належного стимулювання. Професійний розвиток є наступним важливим напрямом мотивації, особливо в умовах, коли постійно змінюються технології та підходи до управління. Однак, зазначається, що часто відсутні чітко визначені програми розвитку кар'єри для публічних службовців. Корпоративна культура, яка формується в органах

влади, також обґрунтовується науковцями як важливий фактор, що мотивує працівників. Серед проблем в цій сфері визначається недостатній інтеграції командної роботи та відсутності прозорості у прийнятті рішень. Загалом, виявлені проблеми свідчать про те, що кожен з напрямів мотивації потребує комплексного підходу до удосконалення. Матеріальна мотивація не може бути єдиним стимулом, необхідно розвивати також нематеріальні мотиваційні чинники, які б забезпечували довгострокову ефективність і задоволеність публічних службовців загалом та службовців органів місцевого самоврядування зокрема.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення механізмів мотивації службовців органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталість розвитку територій значною мірою визначається їхньою інституційною спроможністю, до факторів посилення якої відносимо ефективну діяльність органів місцевого самоврядування як основних суб'єктів управління процесами розвитку громад. Водночас до ключових факторів забезпечення належного рівня організаційно-функціональної спроможності органів місцевого самоврядування є професійний розвиток та мотивація службовців. Успішна реалізація завдань публічного управління в умовах постійних змін, зростання вимог до якості послуг, які надаються громадянам, та необхідності адаптації до сучасних викликів неможлива без залучення компетентних та вмотивованих фахівців.

Мотивація кадрів є базовим інструментом, що сприяє підвищенню ефективності роботи, формуванню відданості організації, зниженню рівня плинності кадрів та забезпеченню інноваційного підходу до виконання посадових обов'язків. Вагомості цей фактор в Україні набуває в контексті поступу до формування конкурентоспроможних територіальних громад та запровадження європейських стандартів відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби і вимоги громадян.

Недостатня увага до питань мотивації службовців органів місцевого самоврядування може призвести до зниження продуктивності їх роботи, рівня довіри громадян до інституцій місцевого самоврядування та ускладнення

впровадження реформ. Водночас ефективна система мотивації дозволяє не лише стимулювати працівників до досягнення високих результатів, але й формувати сприятливий організаційний клімат, що є основою стійкості та адаптивності системи місцевого самоврядування до викликів сучасності.

Сутність системи мотивації кадрів лежить в полі формування та реалізації стратегії управління персоналом, яка гарантує ефективну діяльність апарату місцевих органів публічної влади, досягнення стратегічної мети сталого соціально-економічного розвитку територіальних одиниць та суспільства, що уособлюється в сукупності принципів, підходів, методів і засобів роботи з посадовими особами, забезпечуючи таким чином створення, прогрес та ефективне використання кадрового потенціалу [2].

Сутність системи мотивації кадрів в органах місцевого самоврядування, на нашу думку, проявляється в таких характеристиках:

- системність та цілісність, які уособлюються в тому, що кадрова політика визначає вектор розвитку стратегії управління кадрами на усіх фазах публічного управління, від планування до підбору, підготовки, мотивування та розвитку персоналу;

- нормативно-правове забезпечення, що має за основу законодавчі та підзаконні акти, які регулюють службу в органах місцевого самоврядування, трудові питання та кадрове забезпечення;

- транспарентність, що полягає в забезпеченні прозорості та підзвітності, а саме: підбір, кар'єрне просування та оцінка результатів діяльності службовців мають здійснюватися відкрито, з максимальним врахуванням об'єктивних критеріїв та потреб суспільства;

- організація ефективної роботи, яке має за мету формування умов для підвищення кваліфікації, забезпечення належного рівня дотримання дисципліни та умов праці, і в результаті стимулювання досягнення необхідних результатів роботи органу публічної влади.

Стратегічний характер системи мотивації службовців в органах місцевого самоврядування проявляється в тому, що вона визначає довгострокові пріоритети у сфері управління кадрами, з урахуванням змін у суспільних настроях і пріоритетах, потребах виборців та глобальних трендах. При цьому

при формуванні системи мотивації необхідно враховувати потребу в адаптації до новітніх викликів, таких як цифровізація, децентралізація та аспекти сталого розвитку, включно з екологічними та іншими викликами.

Організаційний аспект системи мотивації полягає в плануванні потреб персоналу, проведенні аналізу і прогнозування ринку праці, а також створення адекватних умов для залучення і довгострокового утримання найбільш компетентних співробітників, включно з підбором кадрів, їх адаптацією, навчанням, підвищенням кваліфікації, ротацією та професійним і особистісним розвитком.

Соціальний аспект системи мотивації кадрів в місцевих органах публічної влади проявляється в забезпеченні соціального захисту співробітників, формуванні сприятливого середовища для продуктивної роботи, безумовному дотриманні прав і гарантій працівників, а також в формуванні позитивного іміджу служби в місцевих органах публічної влади як престижної, високооплачуваної і сприяючої особистому розвитку професійної діяльності.

Етичний аспект системи мотивації кадрів в місцевих органах публічної влади сприяє формуванню сталих стандартів поведінки посадових осіб, їх суспільної відповідальності, дотриманню принципів транспарентності, доброчесності, моральності та етичності [3, с. 89-91].

Основними завданнями системи мотивації службовців органів місцевого самоврядування є формування висококваліфікованого кадрового складу шляхом розробки стандартів професійної підготовки посадових осіб, застосування конкурсного відбору задля залучення кращих фахівців, сприяння розвитку кадрового резерву; проведення навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації за рахунок організації тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів і адаптація до новітніх вимог, викликів і технологій; оцінювання персоналу через впровадження сучасних механізмів оцінювання результатів роботи і використання ключових показників ефективності для визначення персональних досягнень.

До додаткових завдань відносять розробку системи заохочень, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, а також сприяння справедливому і транспарентному кар'єрному зростанню, забезпечення

рівності та інклюзивності, недопущення дискримінації при відборі на посади, призначенні та оцінюванні працівників, врахування гендерних аспектів і особливих потреб окремих категорій службовців [5].

В Україні механізми мотивації службовців органів місцевого самоврядування передбачають як матеріальне стимулювання, складниками якого є заробітна плата, преміювання, доплати, так і нематеріальне стимулювання, зокрема застосування заохочувальних інструментів професійно-кваліфікаційного розвитку, моральними стимулами, створення сприятливих фізичних умов, позитивного психологічного клімату у колективі тощо [6, с. 155-160].

Враховуючи сучасний стан на ринку праці в Україні можна стверджувати, що головним чинником системи мотивації службовців органів місцевого самоврядування, залучення та утримання на посадах висококваліфікованих фахівців є матеріальне стимулювання, що є важливою передумовою розвитку публічної служби та надання громадянам якісних і доступних публічних послуг.

При цьому зазначимо, що рівень оплати праці в сфері публічного управління залишається в більшості випадків на вкрай низькому рівні не лише в порівнянні із заробітною платою колег в країнах ЄС, а й в інших галузях економіки України. Так, у 2024 році розмір середньомісячної заробітної плати в сфері публічного управління склав 25321 грн, за середньої заробітної плати в 19927 грн, що відповідало лише сьомій позицію серед усіх видів економічної діяльності, і зріс порівняно аналогічним показником 2023 року на 23,6% або на рівні середнього по Україні [8]. Зазначимо, що статистичні дані відображають виключно розмір офіційної заробітної плати, яка превалює у службовців органів публічної влади, тоді як загалом по Україні від 31% за розрахунками Міністерства економіки України до половини економіки, а відповідно і оплати праці, приходить на сектор тіньової економіки.

Наявна стійка тенденція до зниження конкурентоспроможності заробітної плати в сфері публічного управління порівняно з іншими видами економічної діяльності, оскільки темпи зростання номінальної заробітної плати є в цілому нижчими, ніж в цілому по Україні. Відповідно, престиж публічного управління

в рейтингу привабливості за рівним заробітної плати перманентно знижуються, що призводить до відтоку висококваліфікованих фахівців та зниженню якості публічного управління та місцевого самоврядування зокрема. При цьому ця тенденція з'явилась ще до 2022 року, тобто не є наслідком початку активної фази російсько-української війни, що погіршує прогнози щодо поліпшення стану матеріальної мотивації публічних службовців.

Водночас іншими складниками є інструменти нематеріальної мотивації, які спрямовані на розвиток особистості службовців, їх професійного потенціалу та емоційного задоволення і включають професійний розвиток співробітників, кар'єрне зростання, визнання заслуг, досягнення власних цілей, можливість взяти на себе ініціативу та відповідальність, а в умовах воєнного стану ще й безпеку робочого місця.

В органах місцевого самоврядування застосовуються різні інструменти нематеріальної мотивації, які можна розподілити на три групи:

- пов'язані з роботою стимули, що включають можливості для особистого та кар'єрного зростання, ротацію на роботі, гнучкий графік роботи, урізноманітнення роботи, розширення прав і можливостей;

- соціальні стимули, які пов'язані із соціальними заходами та відносинами в середині колективу, включаючи формальне чи неформальне визнання і вказують, що співробітник ставить інтерес для органу влади, його цінують та намагаються втримати;

- квазіматеріальні нефінансові стимули, які представлені сімейними надбавками, подарунками, ваучерами, та сприяють підвищенню рівня ефективності та відданості співробітника організації, праці, стимулюють його до продовження трудових відносин і створюють асоціацію з винагородою.

У межах проекту EU4PFM проведено оцінку організаційної культури та впливу нематеріальної мотивації у партнерських органах публічної влади, в тому числі і на рівні територіальних громад [9]. Результати дослідження показали, що для підвищення ефективності системи нематеріального стимулювання в перш за все необхідно звернути увагу на низку ключових аспектів, зокрема, гнучкі умови праці, сильне та мотивуюче керівництво,

спільне бачення та натхнення, делегування відповідальності, соціальну значущість діяльності, можливості для навчання й розвитку.

Також соціологічні опитування, проведені у 2024 році, виявили базові потреби службовців органів публічного управління у нематеріальній мотивації, зокрема серед найактуальніших видів стимулювання такі:

- додаткове безкоштовне медичне страхування: 14% службовців відзначили його як критично важливе, 74% – як важливе, 12% – як неважливе;

- пільги на оплату енергоносіїв та житло-комунальних послуг: 18% службовців відзначили їх як критично важливі, 60% – як важливі, 22% – як неважливі;

- безоплатне санаторно-курортне лікування: 12% службовців відзначили його як критично важливе, 70% – як критично важливе, 18% – як неважливе;

- можливість безкоштовного проїзду у міському транспорті: 12% службовців відзначили її як критично важливу, 50% – як важливу, 38% – як неважливу;

- психологічну підтримку: 6% службовців відзначили її як критично важливу, 45% – як важливу, 49% – як неважливу;

- культурні заходи: 5% службовців відзначили їх як критично важливі, 43% – як важливі, 52% – як неважливі [10, с. 41-50].

Отже, мотивація службовців органів місцевого самоврядування є не лише інструментом стимулювання діяльності, але й важливим фактором успішного продовження реформи децентралізації, впровадження інновацій, покращення якості управлінських рішень на локальному рівні та підвищення рівня довіри громадян до місцевого самоврядування. В умовах реформування публічного управління та посилення вимог до прозорості, підзвітності й орієнтації на громадян формування ефективної системи мотивації кадрів, заснованої на новітніх підходах, є необхідною умовою забезпечення інституційної спроможності місцевих органів публічної влади, яка сприяє реалізації стратегічних завдань розвитку територій, забезпечуючи стійкість і адаптивність до сучасних викликів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Зазначимо, що універсальної моделі кадрів в місцевих органах публічної влади, яка була б ефективною за будь-яких обставин, не існує. Кожна з моделей мотивації містить специфічні аспекти, які можуть бути корисними для впровадження в тих чи інших умовах внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому незалежно від рівня публічного управління важливо дослідити механізми, характеристики, інструменти та підходи з метою створення системи мотивації службовців, що сприятиме досягненню соціальних та економічних цілей, залученню талантів та утриманню фахівців високої кваліфікації.

Вибір оптимальної комбінації складових системи мотивації службовців органів місцевого самоврядування як матеріального характеру, так і нематеріального характеру, повинен базуватися на врахуванні індивідуальних потреб та інтересів працівників. При цьому особливу увагу необхідно зосередити на створенні стимулів, які будуть дійсно важливими для кожного співробітника, що дозволить досягти високої якості надання публічних послуг.

Формування дієвих механізмів мотивації службовців в органах місцевого самоврядування дозволить забезпечити збереження продуктивної зайнятості фахівців, створення комфортних і гідних умов праці, справедливий розподіл доходів і заробітної плати, формування позитивного робочого мікроклімату, сприяння кар'єрному і професійному зростанню та налагодження зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Література

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf.

2. Грідін В. О. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. №1. URL : <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608>.

3. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. 2020. № 2. С. 87-108.

4. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1503>.

5. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

6. Селіванов С. В., Н. І. Обушна, С. К. Хаджирадєва Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монограф. Київ: Каравелла, 2019. 293 с.

7. Шевченко С. О., Трещов М. М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.

8. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року. Державна служба статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm.

9. EU4PFM. URL : <https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk>.

10. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Національне агентство України з питань державної служби, 2024. 59 с. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf.

References

1. Aksionova, O. V., Volkivska, A. M., Yatsenko, O. M., Yakobchuk, V. P. and Zavhorodnii, A. A. (2022), “Theoretical and organizational aspects of the formation and implementation of personnel policy in public authorities and local self-government”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 1, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf (Accessed 6 December 2024).

2. Hridin, V. O. (2023), “Personnel policy in the field of public management and administration: formation, implementation, improvement”, *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, [Online], vol. 1.

<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608>.

3. Lutsykyv, I. V. and Kotovska, I. V. (2020), “Current issues of organizational and personnel support of public authorities in Ukraine”, *Aktualni problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2, pp. 87–108.

4. Krupiak, L. B. and Krupiak, I. I. (2019), “Features of implementing a motivational strategy as a factor in increasing the efficiency of public authorities' functioning”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1503> (Accessed 6 December 2024).

5. Seryohin, S. M., Borodin, Ye. I., Komarova, K. V., Lypovska, N. A. and Tarasenko, T. M. (2019), *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlad* [Personnel management in public authorities], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.

6. Selivanov, S. V., Obushna, N. I. and Khadzhiradeva, S. K. (2019), *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform* [Development of the human resources potential of civil service in Ukraine under reform conditions: problems of theory and practice], Karavela, Kyiv, Ukraine/

7. Shevchenko, S.O. and Treshchov, M. M. (2021), “Development of managerial skills of public authority leaders”, *Naukovi perspektyvy*, vol. 5 (11), pp. 204–216.

8. State Statistics Service of Ukraine (2024), “Average monthly wages by types of economic activity since the beginning of the year”, [Online], available at: www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm (Accessed 9 December 2024).

9. EU4PFM (2024), [Online], available at: <https://eu4pfm.com.ua> (Accessed 9 December 2024).

10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), *Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu: rezultaty opytuvannia* [Organization of civil servants' work and wages under martial law: survey results], Natsionalne Ahentstvo Ukrainy z Pytan Derzhavnoi Sluzhby, Kyiv, Ukraine, available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf (Accessed 9 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.