

Г. В. Капленко, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та публічного управління
Львівський національний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>

І. М. Куцїй, аспірант кафедри економіки та публічного
управління Львівського національного університету
імені Івана Франка
<https://orcid.org/0009-0007-5791-1998>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: СТАН, СУПЕРЕЧНОСТІ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У статті проаналізовано стан нормативно-правового регулювання мотивації професійної діяльності державних службовців України, виявлено його структурні суперечності та окреслено напрями вдосконалення. Методологічною основою слугували аналіз нормативно-правових актів і порівняльний аналіз, застосований для зіставлення пропозицій фахової літератури з ухваленими законодавчими рішеннями. Показано, що правове регулювання мотивації не зосереджене в єдиному акті, а розподілене між конституційним, законодавчим і підзаконним рівнями, причому основний масив норм міститься в розділі VI Закону України «Про державну службу». Установлено, що регулювання є фрагментарним і зміщеним на користь матеріальної складової: оплата праці врегульована детально й ґрунтується на нормах зобов'язального характеру, тоді як нематеріальні інструменти, насамперед заохочення, кар'єрне просування та професійний розвиток, представлені переважно нормами загального або декларативного змісту. Окремо розглянуто ключову прогалину, пов'язану з відсутністю законодавчого визначення поняття заохочення для державних службовців, критеріїв і процедури його застосування, через що цей інструмент значною мірою залежить від розсуду керівника. Проаналізовано реформу оплати праці на основі класифікації посад, запроваджену Законом України № 4282-IX у 2025 році, та оцінено її здатність усунути наявні суперечності. Обґрунтовано, що реформа посилює гарантованість матеріального стимулювання, проте не торкається нематеріальних складових, унаслідок чого структурний дисбаланс мотивації відтворюється. Запропоновано розглядати вдосконалення регулювання не як розширення переліку стимулів, а як перехід до цілісного правового поля, у якому оплата, заохочення, оцінювання, кар'єра та професійний розвиток пов'язані між собою й ґрунтуються на чіткі та передбачувані правила.

Ключові слова: мотивація, державні службовці, нормативно-правове регулювання, заохочення, оплата праці, класифікація посад, публічне управління.

H. V. Kaplenko, I. M. Kutsii. Legal regulation of civil servants' motivation in Ukraine: state, contradictions and directions for improvement

The article analyses the state of legal regulation of civil servants' professional motivation in Ukraine, identifies its structural contradictions, and outlines directions for improvement. The methodological basis was the analysis of legal acts and comparative analysis, the latter applied to juxtapose proposals from the scholarly literature with the legislative decisions actually adopted. It is shown that the regulation of motivation is not concentrated in a single act but distributed across the constitutional, legislative, and subordinate levels, with the main body of norms contained in Section VI of the Law of Ukraine «On Civil Service». The regulation is found to be fragmentary and skewed towards the material component: remuneration is regulated in detail and rests on binding norms, whereas non-material instruments, primarily encouragement, career advancement, and professional development, are represented mainly by norms of a general or declarative nature. Particular attention is paid to the key gap associated with the absence of a legislative definition of the concept of encouragement, its criteria, and the procedure for its application, owing to which this instrument largely depends on the discretion of the manager. The reform of remuneration based on job classification, introduced by Law of Ukraine No. 4282-IX in 2025, is analysed, and its capacity to eliminate the existing contradictions is assessed. It is substantiated that the reform strengthens the guaranteed and predictable nature of material incentives but does not affect the non-material components, as a result of which the structural imbalance of motivation is reproduced. It is proposed to view the improvement of regulation not as an expansion of the list of incentives but as a transition to a coherent legal framework in which remuneration, encouragement, evaluation, career, and professional development are interconnected and grounded in clear and predictable rules. It is concluded that the areas for improving regulation should include the legislative consolidation of an employee's right to incentives with the corresponding duty of the manager and uniform criteria for its application, the systematization of dispersed incentive norms, the softening and clarification of assessment procedures, as well as the normative connection of professional training with career prospects. Common to these areas is the transition from a fragmented set of incentives to a holistic legal field in which payment, incentives, assessment, career and development are interconnected and based on clear and predictable rules. Further research should be directed at empirical diagnostics of how these regulatory structures are implemented in practice.

Key words: motivation, civil servants, legal regulation, encouragement, remuneration, job classification, public administration.



© Г. В. Капленко, І. М. Куцїй, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Мотивація професійної діяльності державних службовців раніше досліджувалася здебільшого як питання кадрового менеджменту, однак дедалі частіше розглядається як умова спроможності держави виконувати свої функції. В умовах воєнного стану та курсу на європейську інтеграцію ця залежність стає особливо помітною, оскільки якість публічного управління безпосередньо визначається тим, чи службовці зацікавлені працювати результативно й доброчесно. У загальному вигляді мотивація формується в межах правового поля, яке визначає, за що службовця винагороджують, як він просувається по службі та на які гарантії може розраховувати. Тому стан нормативно-правового регулювання мотивації є не другорядним технічним питанням, а однією з передумов ефективності державної служби загалом.

Українське законодавство у цій сфері сформувалося навколо Закону України «Про державну службу» 2015 року й низки підзаконних актів, проте фахова література послідовно вказує на його фрагментарність, зосередженість на оплаті праці, наголошуючи на слабкій врегульованості нематеріальних складових. Упродовж 2024–2025 років регулювання зазнало помітних змін, найважливішою з яких стало впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. Однак, такі зміни потребують окремого осмислення саме під кутом мотивації, тобто наскільки вони усувають наявні суперечності. Актуальність теми зумовлена тим, що без цілісного правового підґрунтя будь-які реформи мотивації ризикують залишитися набором розрізнених заходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика мотивації державних службовців представлена в українській науці досить широко. Водночас її правовий аспект висвітлено нерівномірно. Питання оплати праці як фактора матеріального заохочення досліджує О. Ярошенко [1], який розглядає гідну оплату праці та пропонує зміни до структури винагороди. Загальні питання стимулювання праці державних службовців і співвідношення матеріальних та нематеріальних інструментів розглядає А. Іванов, чії праці окреслюють коло недооцінених у законодавстві нематеріальних складових мотивації.

А. Колдашов [2] аналізує сучасний стан правового регулювання заохочень і звертає увагу на відсутність законодавчого визначення цього поняття. О. Селецький [3] здійснює теоретико-правовий аналіз заходів заохочення й пропонує власне визначення заохочення державного службовця. В. Бондаренко та А. Герасимович [4] обґрунтовують потребу надати заохочувальним нормам самостійний статус у системі законодавства. Проблему бланкетності норм Закону «Про державну службу» та її вплив на правову визначеність становища службовця досліджує В. Пікуль [5].

Питання оцінювання, кар'єрного просування та професійного розвитку розглядають Т. Сенюк [6] (удосконалення правового регулювання проходження служби), І. Лопушинський і В. Кухар [7] та К. Чехов [8] (нормативно-правове забезпечення підготовки й навчання службовців). Попри значну кількість публікацій, бракує праць, які б досліджували нормативно-правове регулювання мотивації цілісно, з урахуванням реформи оплати праці 2025 року та її співвідношення з нематеріальними складовими.

Мета статті полягає в тому, щоб виявити структурні суперечності нормативно-правового регулювання мотивації державних службовців України та окреслити напрями його вдосконалення з урахуванням реформи оплати праці 2025 року.

Виклад основного матеріалу. Одразу варто наголосити, що правове регулювання мотивації державних службовців в Україні не зосереджене в одному акті. Воно розподілене між кількома рівнями (від конституційних гарантій до відомчих положень) і його характер визначається саме цією розпорошеністю. Конституція України [9] закріплює рівний доступ громадян до державної служби (стаття 38), що є вихідною гарантією для будь-яких мотиваційних механізмів, оскільки без відкритого доступу втрачає сенс сама конкуренція за посади та кар'єрне просування. Загальні умови праці регулюються Кодексом законів про працю [10], який застосовується до державних службовців субсидіарно, у частині, не врегульованій спеціальним законодавством. Основним же актом є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [11], у якому питанням оплати праці, заохочень і соціальних гарантій присвячено окремий розділ VI. Характеристику мотивації на нормативному рівні можна продемонструвати наступним чином: стаття 50 визначає складові заробітної плати; стаття 51 – схеми посадових окладів і каталоги типових посад, стаття 52 – надбавки, премії та компенсації, стаття 53 – заохочення, статті 54 і 55 – соціально-побутове забезпечення та умови для виконання обов'язків. Як можна побачити, перші чотири статті стосуються грошових виплат, і лише останні дві торкаються нематеріальної складової, причому у формулюваннях радше загального характеру. Тож, мотивація в тексті закону постає передусім як питання оплати праці, а решта інструментів залишається на периферії регулювання.

Заробітна плата за статтею 50 складається зі сталої та варіативної частин. До сталої належать посадовий оклад, надбавка за вислугу років і надбавка за ранг; до варіативної – премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності та місячна або квартальна премія. Такий поділ важливий для розуміння структурних суперечностей матеріального стимулювання, оскільки саме співвідношення сталої та змінної частин визначає, наскільки передбачуваним є дохід службовця. На рівні закону також закріплено, що місячна премія не може перевищувати 30% посадового окладу, а квартальна – 90%, тобто законодавець встановив стелю варіативних виплат, але тривалий час не визначав нижньої межі гарантованого доходу, через що фактичний рівень оплати залишався чутливим до бюджетних і відомчих рішень.

Додаткової уваги потребує стаття 53, яка регулює заохочення і найкраще ілюструє межі чинного регулювання. Ця стаття встановлює вичерпний перелік заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою чи іншими відомчими відзнаками; дострокове присвоєння рангу; представлення до урядових відзнак; представлення до державних нагород. Заохочення до службовців категорій «Б» і «В» застосовує керівник державної служби, до категорії «А» – суб'єкт призначення, і жодне з них не застосовується протягом строку дії дисциплінарного стягнення. Проте за формою дану норму не можна вважати дієвим механізмом, вона лишається радше переліком можливостей. Важливо те, що ні профільний закон, ні трудове законодавство не містять визначення поняття «заохочення» стосовно державних службовців. Показово, що для окремих категорій публічно-службових відносин таке визначення в законодавстві існує. Так, Дисциплінарний статут Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України розкриває заохочення як засіб впливу та зміцнення службової дисципліни у формі заходів матеріального і морального стимулювання, що застосовуються за сумлінне ставлення до службових обов'язків [12]. Проте на державних службовців, які проходять службу за Законом «Про державну службу», ця норма не поширюється, і для них зміст поняття доводиться реконструювати з доктрини. Так, А. Колдашов [2] наводить доктринальне тлумачення заохочення як стимулювання діяльності суб'єктів правовідносин, спрямованого на підтримку їхніх суспільно корисних дій, унаслідок якого забезпечується реалізація взаємного інтересу особи, суспільства й держави. О. Селецький [3] пропонує власне визначення, орієнтоване вже на правозастосування. Заохочення державного службовця він розглядає як офіційно виражену в наказі або розпорядженні керівника державної служби позитивну оцінку результатів праці службовця, що втілюється у застосуванні заходів стимулювання задля спонукання до сумлінного виконання обов'язків. Отже, за відсутності легального визначення саме для державних службовців доктрина змушена самостійно встановлювати і зміст поняття, і його ознаки.

В. Бондаренко й А. Герасимович [4], на основі даної невизначеності, обґрунтовують потребу системно врегулювати інститут заохочення на рівні закону трьома взаємопов'язаними міркуваннями. Оскільки, відсутність нормативного визначення поглиблює доктринальний плюралізм і кожен дослідник тлумачить заохочення по-різному, зміст інструменту починає розмиватися, і закріплення терміна стає передумовою його ефективного застосування. Водночас заохочення виконує компенсаторну функцію. На службовців накладено десятки обмежень, заборон, антикорупційних вимог тощо, через які вони перебувають під постійною увагою суспільства й уразливі до критики. Щоб урівноважити такі обтяження, система мотивації (в її межах – інститут заохочення), потребує детальнішого регулювання. Як доводить літературний огляд, чинні заохочувальні норми розпорошені між профільним законом і численними відомчими актами, частина яких застаріла й суперечлива, що підтверджує необхідність надати самостійний статус у системі законодавства цій сукупності норм. Як інструмент такої систематизації пропонується ухвалити Нагородний кодекс України, який упорядкував би розрізнені акти, а також усунув застарілі та суперечливі положення і додатково запровадив узгоджені правила заохочення.

Варто врахувати, що практичні наслідки описаної вище невизначеності виходять за межі суто термінологічної проблеми. Коли закон не пояснює, за що саме надається заохочення, різні органи тлумачать норму по-своєму. Мотиваційний ефект заохочення тримається на його зрозумілості та передбачуваності, і там, де цих властивостей бракує, інструмент працює формально. Тому пропозиції закріпити в законі поняття заохочення разом із підставами, критеріями та єдиною процедурою його застосування спрямовані на відновлення самої здатності цього механізму мотивувати. У даному випадку лише оновленої редакції тексту буде не достатньо [2; 4].

Паралельно із Законом «Про державну службу» діє великий масив підзаконних актів, що деталізують окремі механізми. Схеми посадових окладів затверджуються постановами Кабінету Міністрів України, а типові положення про преміювання – центральним органом у сфері державної служби. Така конструкція має вразливість, оскільки значна частина параметрів мотивації (наприклад: розміри окладів, умови преміювання) встановлюється не законом, а актами уряду, які змінюються щороку разом із бюджетним процесом. Внаслідок цього рівень та структура оплати праці державних службовців виявляються прив'язаними до поточних фінансових можливостей держави й політичних рішень, а не до сталих правил, закладених у законі..

Загальний огляд чинної бази дозволяє констатувати, що правове регулювання мотивації державних службовців в Україні сформоване й охоплює основні інструменти, від оплати праці до заохочень чи соціальних гарантій, проте воно є фрагментарним і незбалансованим. Матеріальна складова врегульована докладно, однак вона зміщена на підзаконний рівень, а нематеріальна складова представлена переважно нормами загального або декларативного змісту. Така структурна асиметрія самого законодавства узгоджується з гіпотезою про дисбаланс системи мотивації на користь матеріальних інструментів і слугує нормативним підґрунтям для аналізу реформи оплати праці 2025 року (табл. 1).

Розглядаючи проблематику в динаміці, зауважимо, що окреслені суперечності матеріального стимулювання (зміщення параметрів оплати на підзаконний рівень, залежність від щорічних бюджетних рішень, диспропорції між органами) тривалий час залишалися предметом фахової критики, але не законодавчих змін. Така тенденція змінилася 11 березня 2025 року, коли Верховна Рада ухвалила Закон України № 4282-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад», який набрав чинності з 1 квітня 2025 року і виклав статтю 50 Закону «Про державну службу»

Таблиця 1

Структура нормативно-правового регулювання мотивації державних службовців за рівнями

Рівень регулювання	Акт	Предмет регулювання щодо мотивації
Конституційний	Конституція України	Закріплює рівний доступ громадян до державної служби, що є вихідною умовою кар'єрної мотивації та конкуренції за посади
Законодавчий (загальний)	Кодекс законів про працю України	Регулює загальні умови праці, які застосовуються до державних службовців у частині, не врегульованій спеціальним законом
Законодавчий (спеціальний)	Закон України «Про державну службу» (розділ VI)	Визначає складові оплати праці, види заохочень, соціальні гарантії та умови виконання посадових обов'язків
Підзаконний	Постанови Кабінету Міністрів України, акти НАДС	Встановлюють схеми посадових окладів, порядок класифікації посад та умови преміювання, які щороку уточнюються

Джерело: складено автором на основі чинного законодавства України [9; 10; 11; 13; 14].

в новій редакції. Даний акт є найпомітнішою за останні роки спробою розв'язати саме структурні проблеми оплати праці, а отже, і мотивації державних службовців.

Ключова ідея реформи полягає у прив'язці оплати праці до класифікації посад. До її запровадження посадові оклади встановлювалися за категоріями і рівнями посад доволі узагальнено. Такий підхід не дозволяв співвіднести працю службовця з ринковими орієнтирами й продовжував міжвідомчі диспропорції. На цю прогалину вказував А. Іванов, аналізуючи урядову концепцію реформування оплати праці та відносив до вад тодішнього регулювання відсутність класифікації посад за рівнем відповідальності, складністю роботи, а також функціональними типами [15]. Класифікація посад дозволила групувати посади за функціональними напрямками, а оплата праці визначається з огляду на зміст роботи. Це має зробити систему прозорою та передбачуваною й уможливити зіставлення оплати на державній службі з ринком праці за спорідненими професіями [11]. Порядок проведення класифікації врегульовано підзаконно, постановою Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 року № 369, якою затверджено оновлений каталог посад державної служби, описи функціоналу типових посад і процедуру повторної класифікації, а також децентралізовано погодження результатів класифікації для місцевих державних адміністрацій [13].

Оновлена стаття 50 зберігає поділ заробітної плати на сталу та варіативну частини, проте суттєво посилює гарантійну складову. Стала частина охоплює посадовий оклад, надбавку за вислугу років та надбавку за ранг, а варіативна включає премію за результатами щорічного оцінювання та місячну або квартальну премію. Із набранням чинності Законом складові оплати праці визнаються гарантованими державою виплатами незалежно від фінансового стану конкретного органу. Крім того, закон уперше закріплює нижню межу основної виплати, передбачаючи, що з 1 січня 2026 року мінімальний посадовий оклад державного службовця не може бути меншим за 2,5 прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Тим самим частина параметрів, які раніше цілком залежали від щорічних урядових рішень, отримує законодавчу опору, і, відповідно, передбачуваність доходу службовця підкріплюється на рівні самого закону [11].

Водночас реформа враховує й обставини воєнного стану. Закон дозволяє Кабінету Міністрів на період дії воєнного стану та протягом шести місяців після його припинення встановлювати додаткові коригуючі коефіцієнти до оплати праці з огляду на особливості окремих адміністративно-територіальних одиниць. Тобто, тепер це гнучкий інструмент, який визнає, що умови служби у різних регіонах під час війни істотно різняться, і дозволяє реагувати на них, не переглядаючи всієї схеми окладів. Водночас коригуючі коефіцієнти встановлюються актом уряду, а не законом, тобто чутлива для мотивації частина оплати знову виявляється прив'язаною до підзаконного регулювання й бюджетних можливостей.

Тож, Закон № 4282-IX прямо адресований тим суперечностям, які описувались у фаховій літературі (реформа переносить логіку оплати з узагальнених категорій на класифікацію посад, надає ключовим виплатам статусу гарантованих і вперше встановлює законодавчий мінімум окладу), однак реформа лишається реформою переважно матеріальної складової, оскільки вона не торкається інституту заохочень, не заповнює прогалину з визначенням цього поняття, не розвиває нематеріальних інструментів мотивації, а також майже не змінює регулювання кар'єрного просування.

Нематеріальна складова мотивації в законодавстві про державну службу представлена значно слабше. Причина зазначеного простежується в характері норм, оскільки там, де йдеться про кар'єру, оцінювання, професійний розвиток чи захист від тиску, закон здебільшого окреслює загальні можливості, не перетворюючи їх на права службовця з кореспондуючими обов'язками держави. А. Іванов у даному контексті зауважує, що стратегії реформування зосереджують увагу на оплаті праці, тоді як інструменти нематеріального стимулювання лишаються поза увагою влади [15]. Дослідник виокремлює кілька таких недооцінених інструментів: гарантованість кар'єрного зростання, що має залежати від ініціативності та професійної культури службовця; гарантованість заохочення за чіткими й справедливими критеріями; захищеність від протизаконного адміністративного тиску, коли погроза

дисциплінарним стягненням не повинна ставати інструментом «стимулювання»; раціональна організація праці, що зважає на ризик професійного вигорання [15].

Важливо й те, що найгостріше недорозвиненість регулювання проявляється саме в інституті заохочення. У законодавстві про державну службу прямо не закріплено право службовця на заохочення навіть за високих досягнень, а отже, немає й кореспондуючого обов'язку керівника це заохочення надати [15]. Внаслідок цього застосування заохочення повністю залежить від суб'єктивної волі керівника, і навіть бездоганна робота не гарантує визнання. Тож, мотиваційний інструмент, який мав би винагороджувати заслуги, на практиці працює вибірково.

Проблема має й глибший, юридичний вимір, на який звертає увагу В. Пікуль [5]. Значна частина норм Закону «Про державну службу» має бланкетний характер, тобто відсилає до інших актів без конкретизації змісту чи механізмів реалізації. Наприклад, порядок надання відпусток відсилається до загального законодавства про працю, а частина друга статті 5 допускає застосування норм інших законів формулюванням «якщо інше не передбачено законом», що відкриває простір для колізій [5]. Така відсылна техніка нормотворення не є вадою, однак у поєднанні з нестабільністю суміжного законодавства вона знижує передбачуваність становища службовця. Пікуль прямо пов'язує дану правову невизначеність зі зниженням мотивації: ускладнений і нерівний доступ до соціальних гарантій, відсутність чітких алгоритмів правозастосування підривають професійну мотивацію державних службовців і, як наслідок, ефективність усієї системи управління [5]. Отже, мотивацію не можна зводити лише до змісту заохочувальних чи кар'єрних норм, важливо й те, наскільки визначеним і стабільним є правове поле, у якому службовець працює.

Окремий напрям регулювання стосується професійного навчання й розвитку, що виступає інструментом, який у сучасному публічному управлінні є однією з провідних нематеріальних мотивацій. У даному фокусі І. Лопушинський і В. Кухар характеризують чинний механізм професійної підготовки як такий, що не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти. Науковці зазначають, що зміст програм лише частково враховує реальні завдання служби, механізм визначення потреб у навчанні недосконалий, і також бракує цілісної системи моніторингу якості освітніх послуг [7]. К. Чехов, розглядаючи правове забезпечення підготовки службовців, також вказує на споріднену прогалину та зазначає, що чинна система не стимулює до навчання, бо між активним підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням немає прямого нормативно закріпленого зв'язку, а фінансування залишається обмеженим, через що навчання з актуальних напрямів затримується або скорочується [8]. Науковці одностайні у думці, що коли професійний розвиток не пов'язаний із перспективою просування, він перестає бути мотиваційним ресурсом і перетворюється на формальність, а пропозиції, наявні у фаховій літературі, попри різні відправні точки, сходяться на необхідності переходу від фрагментарного набору стимулів до цілісного регулювання де право чітко поєднує оплату, заохочення, оцінювання, кар'єру та професійний розвиток.

У даному випадку першочергово дослідники окреслюють пропозиції, що стосуються інституту заохочення. Так, Іванов пропонує прямо закріпити в законодавстві право службовця на заохочення за особливі трудові здобутки і встановити кореспондуючий обов'язок керівника застосувати заохочення до працівника [15], що прямо відповідає прогалині статті 53. В. Бондаренко й А. Герасимович розвивають цю ж лінію на рівні систематизації [4]. Тобто, різниця між двома підходами радше в масштабі, ніж у напрямі.

Наступний напрям актуалізує питання щодо процедур оцінювання та кар'єрного просування. Так, Т. Сенюк пропонує пом'якшити чинну норму про звільнення службовця за одну негативну оцінку, замінивши його доганою, а також переносить увагу на управлінську культуру – людиноцентричний підхід і формування з керівників справжніх лідерів [6]. Зазначене важливо перенесенням фокусу з тексту норм на управлінську культуру, у якій вони застосовуються, адже навіть досконала норма про оцінювання не мотивує, якщо рішення ухвалюються за критерієм лояльності.

Ще один напрям пов'язується безпосередньо з професійним розвитком. І. Лопушинський і В. Кухар пропонують належно реалізувати Концепцію реформування системи професійного навчання, запровадити моніторинг якості освіти за європейськими стандартами, забезпечити право на розвиток без дискримінації, зокрема через добросовісну конкуренцію на ринку освітніх послуг [7]. Чехов, зі свого боку, наголошує на потребі нормативно пов'язати навчання з кар'єрною перспективою, аби професійний розвиток став мотивуючим, а не формальним обов'язком [8]. Тож, можна простежити наголос на необхідності вбудовувати навчання в загальну логіку мотивації.

Пропозиції щодо матеріальної складової теж не вичерпуються реформою 2025 року. Зокрема О. Ярошенко, розглядаючи гідну оплату праці як фактор матеріального заохочення, пропонує вирівняти посадові оклади службовців місцевого, районного, обласного й центрального рівнів у рівнозначному розмірі та впорядкувати стимулюючі виплати, спираючись на психологічні принципи мотивації, за якими помірні, але регулярні премії стимулюють краще за великі й рідкісні [1]. Показово, що частина цих ідей, зокрема прив'язка оплати до змісту й рівня посади, згодом дістала втілення саме в реформі класифікації посад. З іншого боку, пропозиція вирівняти оклади по вертикалі радше суперечить її логіці, побудованій на диференціації за функціональними напрямками. При порівнянні пропозицій фахової літератури з ухваленою реформою можна констатувати, що законодавець рухається у бік цілісного регулювання оплати, однак не враховує всі шляхи, які пропонувалися, і насамперед у матеріальній частині.

Загальний напрям, який об'єднує розглянуті пропозиції, полягає в переході до цілісного регулювання, де оплата, заохочення, оцінювання, кар'єра й навчання пов'язані між собою й спираються на чіткі, передбачувані правила. Отже, саме цілісність, а не обсяг регулювання, є тим, чого чинній нормативно-правовій базі бракує найбільше, і саме на її досягнення мають бути спрямовані подальші зміни в даній системі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, аналіз стану нормативно-правового регулювання мотивації державних службовців України дозволив встановити, що воно є сформованим, але фрагментарним і структурно незбалансованим. Чинне законодавство докладно регулює матеріальне стимулювання, зосереджене в розділі VI Закону «Про державну службу», тоді як нематеріальні складові, насамперед заохочення, кар'єрне просування й професійний розвиток, представлені переважно нормами загального або декларативного характеру. Важливою прогалиною є відсутність законодавчого визначення поняття заохочення разом із критеріями та процедурою його застосування саме для державних службовців, через що цей інструмент значною мірою залежить від розсуду керівника й працює формально.

Реформа оплати праці на основі класифікації посад, запроваджена Законом України № 4282-IX у 2025 році, адресована саме структурним суперечностям матеріального стимулювання і посилює його гарантованість та передбачуваність, зокрема через надання ключовим виплатам статусу гарантованих і встановлення законодавчого мінімуму посадового окладу. Водночас реформа обмежена матеріальною складовою й не торкається інституту заохочення та інших нематеріальних інструментів, унаслідок чого структурний дисбаланс мотивації не лише зберігається, а й частково поглиблюється.

Отже, до напрямів вдосконалення регулювання варто віднести законодавче закріплення права службовця на заохочення з кореспондуючим обов'язком керівника та єдиними критеріями його застосування, систематизацію розпорошених заохочувальних норм, пом'якшення й уточнення процедур оцінювання, а також нормативне пов'язання професійного навчання з кар'єрною перспективою. Спільним для цих напрямів є перехід від фрагментарного набору стимулів до цілісного правового поля, у якому оплата, заохочення, оцінювання, кар'єра й розвиток пов'язані між собою та спираються на чіткі й передбачувані правила. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну діагностику того, як ці нормативні конструкції реалізуються на практиці.

Список використаних джерел:

1. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 458–462. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>
2. Колдашов А. О. Сучасний стан правового регулювання заохочень державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2023. Вип. 79, ч. 1. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.53>
3. Селецький О. В. Теоретико-правовий аналіз заходів заохочення державних службовців. *Правові горизонти*. 2020. Вип. 21. С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i21.p71>
4. Bondarenko V., Herasymovych A. The Institution of Incentives – an Element of the Civil Service Legislation System. *Social Legal Studios*. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2022-5-2-16-22>
5. Pikul V. Theoretical and Legal Characteristics of the Problem of Blanketness of the Norms of the Law of Ukraine «On Civil Service» Regarding the Exercise of the Right to Work by Civil Servants. *European Socio-Legal & Humanitarian Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.61345/2734-8873.2024.3.11>
6. Сенюк Т. А. Деякі аспекти вдосконалення правового регулювання проходження державної служби в Україні. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2021. № 3(47). DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.3\(47\).229495](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.3(47).229495)
7. Лопушинський І., Кухар В. Удосконалення нормативно-правового механізму підготовки публічних службовців до професійної діяльності. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698x-2024-1-7>
8. Чехоев К. О. Правове забезпечення підготовки державних службовців України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Право*. 2024. Вип. 37. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2024-37-18>
9. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>
10. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
11. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
12. Про Дисциплінарний статут Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України : Закон України від 4 вересня 2008 р. № 373-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-17>
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11 березня 2025 р. № 4282-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20>

14. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п>

15. Іванов А. О. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. *Право і безпека*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2021.3.15>

References:

1. Yaroshenko, O. M. (2023). Hidna oplata pratsi yak odyin iz vazhlyvykh faktoriv materialnoho zaokhochennia derzhavnykh sluzhbovtziv [Decent pay as one of the important factors of material incentivisation of civil servants]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 5, 458–462. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>

2. Koldashov, A. O. (2023). Suchasnyi stan pravovoho rehuliuвання zaokhochennia derzhavnykh sluzhbovtziv [The current state of legal regulation of civil servants' incentives]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series : Law*, 79(1). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.53>

3. Seletskyi, O. V. (2020). Teoretyko-pravovyi analiz zakhodiv zaokhochennia derzhavnykh sluzhbovtziv [Theoretical and legal analysis of civil servants' incentive measures]. *Pravovi horyzonty – Legal Horizons*, 21, 71–77. <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i21.p71>

4. Bondarenko, V., & Herasymovych, A. (2022). The Institution of Incentives – an Element of the Civil Service Legislation System. *Social Legal Studios*, 5(2), 16–22. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2022-5-2-16-22>

5. Pikul, V. (2025). Theoretical and Legal Characteristics of the Problem of Blanketness of the Norms of the Law of Ukraine “On Civil Service” Regarding the Exercise of the Right to Work by Civil Servants. *European Socio-Legal & Humanitarian Studies*. <https://doi.org/10.61345/2734-8873.2024.3.11>

6. Seniuk, T. A. (2021). Deiaki aspekty vdoshkonalennia pravovoho rehuliuвання prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Some aspects of improving the legal regulation of civil service in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of the National Technical University of Ukraine «KPI». Political Science. Sociology. Law*, 3(47). [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.3\(47\).229495](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.3(47).229495)

7. Lopushynskyi, I., & Kukhar, V. (2024). Udoshkonalennia normatyvno-pravovoho mekhanizmu pidhotovky publichnykh sluzhbovtziv do profesiinoi diialnosti [Improvement of the regulatory and legal mechanism for training public servants for professional activity]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of Dnipro Academy of Continuing Education. Series : Public Administration*, 1, 7–13. <https://doi.org/10.54891/2786-698x-2024-1-7>

8. Chekhoiev, K. O. (2024). Pravove zabezpechennia pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy [Legal support for the training of civil servants of Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Pravo – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Law*, 37, 155–160. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2024-37-18>

9. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. No. 254k/96-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>

10. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Labour Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 1971 r. No. 322-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

11. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 r. No. 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

12. Pro Dystsyplinarnyi statut Derzhavnoi sluzhby spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy [On the Disciplinary Statute of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 4 veresnia 2008 r. No. 373-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-17>

13. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv na osnovi klasyfikatsii posad [On amendments to certain laws of Ukraine regarding the introduction of unified approaches to civil servants' remuneration based on job classification]: Zakon Ukrainy vid 11 bereznia 2025 r. No. 4282-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20>

14. Deiaki pytannia provedennia klasyfikatsii posad derzhavnoi sluzhby [Some issues of civil service job classification]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvitnia 2025 r. No. 369. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п>

15. Ivanov, A. O. (2021). Aktualni pytannia stymuliuвання pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Current issues of labour incentivisation of civil servants]. *Pravo i bezpeka – Law and Safety*, 3. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.3.15>

Дата першого надходження статті до видання: 22.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026