УДК 331.22:35.08:351.81
DOI: 10.60022/3(2)-7S

Васюренко Олег Володимирович
доктор економічних наук, професор
головний науковий співробітник
Державне підприємство «Національний інститут розвитку інфраструктури», Україна
Vasiurenko Oleg
Doctor of Economics, Professor
Chief Researcher
SE "National Institute for Development of Infrastructure", Ukraine
ORCID: 0000-0003-3225-0744

Стороженко Оксана Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна
Storozhenko Oksana
Candidate of Ecocomic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance
National University of Life and Environmental sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8591-8202

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ФІНАНСОВОЇ МОТИВАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ СЛУЖБ У ПРОВІДНИХ КРАЇНАХ ЄС ТА США

Анотація. *У статті проведено комплексний порівняльний аналіз сучасних підходів до організації оплати праці та фінансового стимулювання керівників інфраструктурних служб у провідних країнах Європейського Союзу (Німеччина, Франція, Італія) та США. Досліджено трансформацію систем матеріального забезпечення державного сектору після фінансової кризи 2008 року, що призвела до впровадження принципів «Нового публічного менеджменту» (NPM).*

Визначено ключові особливості систем оплати за результатами (Performance-Related Pay, PRP), що ґрунтуються на ключових показниках ефективності (KPI). Сформовано типологію KPI для інфраструктурного сектору, що охоплює фінансові, операційні, соціальні та ESG-метрики.

Окрему увагу приділено досвіду США, зокрема системі Senior Executive Service (SES), впровадженій Законом про реформу державної служби (CSRA). Проаналізовано принципи «системи заслуг» (Merit System Principles) та механізми Broadband Pay. Змодельовано розрахунки бонусів залежно від рейтингів результативності, що демонструє високий рівень підзвітності та гнучкості американської моделі.

Ключові слова*: оплата праці, фінансова мотивація, інфраструктурні служби, державне управління, KPI (ключові показники ефективності), PRP (оплата за результат), система SES (США), новий публічний менеджмент (NPM), вартість життя, ESG-метрики.*

ORGANIZATION OF REMUNERATION AND FINANCIAL MOTIVATION FOR HEADSOF INFRASTRUCTURE SERVICES IN LEADING EU COUNTRIES AND THE USA

Abstract. *The article provides a comprehensive comparative analysis of modern approaches to remuneration and financial incentives for heads of infrastructure services in the leading economies of the European Union (Germany, France, and Italy) and the United States. The study explores the transformation of material support systems in the public sector following the 2008 financial crisis, which led to the implementation of New Public Management (NPM) principles.*

The key features of Performance-Related Pay (PRP) systems based on Key Performance Indicators (KPIs) are identified. It is established that the compensation structure for infrastructure agency heads consists

© Автор(и). Ця стаття знаходиться у відкритому доступі та розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

of a fixed component (base salary, allowances) and a variable component (bonuses), the share of which varies according to the national governance model: from the conservative German model (12%) to the progressive French model (19.4%). A typology of KPIs for the infrastructure sector is formulated, covering financial, operational, social, and ESG metrics.

Particular attention is paid to the US experience, specifically the Senior Executive Service (SES) system introduced by the Civil Service Reform Act (CSRA). The study analyzes the "Merit System Principles," broadband pay mechanisms, and the role of Performance Review Boards (PRBs) in ensuring transparency in the bonus allocation process. Bonus calculations are modeled based on performance ratings, demonstrating the high level of accountability and flexibility of the American model.

The author concludes that the transition from a purely salary-based model to result-oriented systems is a universal trend; however, its effectiveness is limited by political risks, the complexity of monetizing the social benefits of infrastructure, and the potential "tunnel effect." The findings highlight the feasibility of adapting leading foreign practices to improve the management efficiency of national infrastructure.

***Keywords**: remuneration, financial motivation, infrastructure services, public administration, KPI (Key Performance Indicators), PRP (Performance-Related Pay), Senior Executive Service (SES), New Public Management (NPM), merit system, base salary, bonuses, ESG metrics.*

Постановка проблеми. Визначення ключових показників ефективності операційної діяльності та обґрунтованого розміру фінансової компенсації керівників регіональних Служб відновлення та розвитку інфраструктури є критично важливим в умовах нагальної потреби в оперативному відновленні та розбудові критичної інфраструктури України. В умовах стратегічного пріоритету повоєнної відбудови, верифікація функціональної залежності між системою компенсації управлінського персоналу та результативністю реалізації цільових програм є необхідною умовою для підвищення прозорості та ефективності сектору відновлення та розвитку інфраструктури. Безпосередній зв'язок між розміром оплати праці керівника та досягненням стратегічних, тактичних та оперативних цілей Служби є ключовою основою для результативності та мотивації.

Існуючі в Україні підходи до оплати праці в державному секторі [1,2,3] не завжди повною мірою враховують такі показники, як реальна складність управлінських завдань (стратегічне планування, фінансовий менеджмент, внутрішній контроль, ресурсна безпека, операційна стійкість) та поточна ринкова вартість висококваліфікованих управлінців, що призводить до ризиків дисбалансу між цілями – завданнями конкретної державної установи та результатами її керівника. Невідповідність фінансової компенсації конкурентній ринковій вартості управлінських кадрів ускладнює ефективний рекрутинг та ретенцію висококласних фахівців, посилюючи ризики кадрового дефіциту на критичних позиціях. Встановлення адекватного рівня компенсації (adequate compensation level) є необхідним чинником для підвищення конкурентоспроможності державного сектору відновлення та розвитку інфраструктури, що забезпечує стабільність управлінського ядра та безперервність реалізації довгострокових інфраструктурних проектів.

Тому вельми актуальним та пріоритетним вбачається проведення порівняльного аналізу та оцінки систем організації оплати праці та фінансової мотивації керівників державних інфраструктурних служб у провідних країнах ЄС та США для подальшої розробки науково обґрунтованої, чітко формалізованої, прозорої та об'єктивної методики оцінки ефективності роботи керівника Служби відновлення та розвитку інфраструктури, в основу якої має бути покладено систему релевантних KPI, інтегруючи найкращі міжнародні практики (США, ЄС) з урахуванням української специфіки (законодавчо-нормативна база, організаційно-розпорядчий інструментарій, людський капітал в умовах військового стану, особливий період, боротьба з корупцією тощо). Впровадження такої методики забезпечить посилення інституційної результативності та активізує механізми внутрішньої мотивації до забезпечення визначених параметрів операційної ефективності в умовах повоєнної розбудови економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій дискусії питання удосконалення систем фінансової мотивації управлінського персоналу в державному секторі займає центральне місце в контексті концепції «Нового публічного менеджменту» (New Public Management). Її трансформація у парадигму Digital-Era Governance, як зазначають P. Dunleavy та співавтори, зумовлює перегляд систем оцінювання результативності керівників у бік більшої інтегрованості та прозорості процесів [4, p. 482–488]. Теоретико-методологічні засади реформування оплати праці на основі результативності (Performance-Related Pay – PRP) ґрунтуються на необхідності конвергенції управлінських інструментів приватного та державного секторів, що детально аналізується у звітах міжнародних інституцій та глобальних консалтингових компаній [5,6,7].

Дослідження європейського досвіду свідчить про наявність декількох домінуючих моделей: так, німецька модель, що базується на федеральному законі про оплату праці (BBesG), демонструє збалансований підхід між традиційною стабільністю державної служби та імплементацією гнучких інструментів через систему рівнів Besoldungsordnung B [8,9]; Натомість французький та італійський підходи характеризуються вищою інтенсивністю використання змінної складової винагороди (Rémunération de performance), що підтверджується відповідними декретами про порядок визначення винагороди керівників державних операторів та колективними договорами управлінського персоналу (CCNL Dirigenza) [10,11].

Фундаментальне значення для розуміння еволюції фінансової мотивації має аналіз системи Senior Executive Service (SES) у США. Так, Condrey S. і Marantj R., піддаючи її критичному осмисленню, акцентують увагу на захисті «системи заслуг» (Merit System) від політичних флуктуацій, що є критичним для стабільності інфраструктурного розвитку [12, p.215–222]. Дослідження нормативно-правового базису, зокрема Закону про реформу державної служби (CSRA), дає змогу виокремити ключові принципи «системи заслуг» (Merit System Principles), які забезпечують пряму залежність між стратегічними цілями державних інфраструктурних агентств та індивідуальною винагородою керівників через механізм щорічного оцінювання результативності [13,14]. Науковий пошук останніх років зосереджений на розробці збалансованих систем KPI для інфраструктурних служб, де фінансові показники інтегруються з операційними та соціальними метриками. Так, Hammerschmid G. та Van de Walle S. зазначають, що перехід до моделей, орієнтованих на результат, у країнах з перехідною економікою часто стикається з інституційною інерцією, що вимагає чіткої прозорості вимірювання KPI [15, p. 145-168]. В той же час, Edmans A. детально обгрунтовує сучасний тренд щодо імплементації нефінансових показників (екологічних, соціальних) у систему KPI [16, p. 48-56], що підтверджує актуальність включення ESG-метрик до структури бонусів, як це буде продемонстровано при подальшому дослідженні, зокрема, французької та німецької моделей.

Аналіз законодавства США в частині показників результативності (FHWA Performance Measures) та звітів залізничних і дорожніх операторів ЄС (Deutsche Bahn, SNCF Réseau, Anas S.p.A.) також підтверджує тренд на зміщення акцентів у бік безпеки, надійності та екологічної відповідальності (ESG-метрик) як базису для формування бонусного фонду керівництва [5, 9, 16].

Стан та перспективи вітчизняного регулювання. В українському контексті процеси імплементації європейських практик організації фінансової компенсації керівників державного сектору досліджує Чварлун С.В. [17, с. 114–117]. У вітчизняному нормативно-правовому полі формування системи мотивації керівників інфраструктурних служб тривалий час відбувалося в межах загального трудового та адміністративного законодавства. Так, прийняття постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати праці керівників державних підприємств і установ [2,3] ознаменувало перехід до прозорих процедур класифікації посад. Проте, як свідчить аналіз типових положень про преміювання та відомчих наказів [18], питання розробки галузевих KPI для інфраструктурного сектору (зокрема, для регіональних служб відновлення та розвитку інфраструктури) залишається недостатньо опрацьованим у порівнянні з практиками провідних країн світу.

Таким чином, систематизація передових міжнародних практик та аналіз актуальної нормативної бази дозволяють стверджувати, що ефективність фінансової мотивації керівників інфраструктурних служб безпосередньо залежить від якості декомпозиції стратегічних цілей держави у вимірювані показники ефективності, що і становить предмет подальшого дослідження в межах даної статті.

Мета статті полягає у виявленні детермінант ефективності систем фінансового стимулювання керівників державних інфраструктурних служб в країнах ЄС та США та критичному оцінюванні механізмів їхнього впливу на результативність реалізації державних інвестиційних проектів, що дозволить сформувати концептуальний підхід до модернізації системи організації оплати праці і фінансової компенсації у сфері повоєнного відновлення та розвитку інфраструктури України.

Виклад основного матеріалу. *1. Регуляторні підходи до організації оплати праці та фінансової мотивації керівників інфраструктурних служб в Німеччині, Франції та Італії.* Для аналізу системи організації оплати праці та фінансової мотивації в секторі державного управління інфраструктурою обрано три найбільші економіки ЄС: Німеччину, Францію та Італію, які представляють різні моделі публічного управління, але є релевантними темі даного дослідження.

Сфокусуємось на загальних принципах, оскільки конкретні фінансові показники (KPI) для керівників інфраструктурних агентств (наприклад, управління дорогами, залізницею, енергетикою) можуть відрізнятися, але структура матеріального забезпечення підпорядковується стандартним регуляторним підходам.

Після світової фінансової кризи 2008 року в досліджуваних країнах відбулось впровадження заходів жорсткої економії, а системи матеріального забезпечення високопоставлених державних

службовців, зокрема тих, хто керує ключовою інфраструктурою, були піддані інтенсивному контролю. Мета - забезпечити: а) ефективне використання державних коштів через впровадження системи оплати праці, що залежить від результатів (Performance-Related Pay, PRP) та б) орієнтацію на результат за допомогою механізмів, подібних до приватного сектору, зокрема KPI (Key Performance Indicators).

Система PRP (Performance-Related Pay) – це винагорода, яка містить фіксовану та змінну складові, що виплачується на підставі оцінки досягнення заздалегідь встановлених показників ефективності (KPI). Типова структура винагороди:

- фіксована частина (Base Salary/Оклад): залежить від рівня посади, кваліфікації та досвіду;
- змінна частина (Variable Pay/Бонуси): залежить від індивідуальних та організаційних KPI.

Німеччина, Франція та Італія застосовують різні моделі так званого «Нового публічного менеджменту (NPM)», але всі вони впровадили елементи PRP, хоча і з різною інтенсивністю та акцентами (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до оплати праці PRP на основі KPI

Критерій	Країна		
	Німеччина (Федеральна модель)	Франція (Централізована модель)	Італія (Реформаторська модель)
Регуляторний підхід	Обмеження та прозорість. Законодавство встановлює верхню межу (наприклад, співвідношення до окладу міністра).	Сильний фокус на PRP. Додатки, пов'язані з результативністю (Performance-based allowances) є значною частиною.	Поступове впровадження PRP. Реформи на основі Performance-Based Budgeting, спрямовані на інтеграцію бюджету та показників.
Сфера застосування PRP	Застосовується до вищих федеральних службовців, але часто змінна частина менш агресивна порівняно з іншими.	Широке впровадження в усіх рівнях державного управління, включаючи керівників агенцій (Etablissements Publics).	Фокус на вищих посадах (Dirigenti) для підвищення ефективності управління. Впровадження супроводжується труднощами.
Типовий % змінної частини (KPI)	5% – 15% від річного окладу.	10% – 30% від річного окладу.	15% – 25% від річного окладу.
Основний механізм	Використання класів оплати (Besoldungsordnungen) з додаванням невеликих бонусів за цільові показники.	Система індивідуальних та колективних цілей (Objectifs).	Система оцінки ефективності (Performance Assessment), пов'язана з бюджетними цілями.
Використання KPI	Більше орієнтовані на процеси та відповідність нормам (Compliance).	Збалансовані кількісні та якісні показники, часто включаючи ESG-метрики (Екологічні, Соціальні, Управлінські).	Орієнтація на результати (Outcomes) та економію ресурсів, хоча реалізація часто складна.

Джерело: складено авторами за даними [5,6,9]

Фіксована складова винагороди державних службовців у ЄС зазвичай складається з трьох ключових елементів: посадовий оклад, надбавки, доплати (PRP); змінна складова – бонуси (KPI). Для керівників інфраструктурних служб, які зазвичай мають статус державних корпорацій або агентств, ця структура може бути більш гнучкою, ніж для класичних чиновників міністерств.

У табл. 2 наведено середній розмір та структуру річної винагороди керівника великої державної інфраструктурної служби (наприклад, управління регіональною мережею доріг або залізничних операцій) в обраних країнах. Цифри є прикладом для порівняння співвідношень та є усередненими.

Таблиця 2

Середній розмір та структура оплати праці керівника

Компонент винагороди	Країна			Коментар
	Німеччина (EUR/рік)	Франція (EUR/Рік)	Італія (EUR/Рік)	
A. Фіксований річний оклад (Base Salary)	110 000	120 000	95 000	У Німеччині та Франції базовий оклад вищий.
B. Надбавки (стаж, посадові, спеціальні)	25 000	25 000	45 000	Італія: Висока частка фіксованих надбавок (Retribuzione di posizione parte fissa/variabile) є традиційною.

Продовження таблиці 2

C. Бонус на основі KPI (Target)	18 000	35 000	30 000	Цільова сума бонусу за 100% виконання KPI.
D. Загальна річна винагорода (A+B+C) (Target TDC)	150 000	180 000	170 000	
Частка змінної частини в загальній винагороді (C / D)	12.0%	19.4%	17.6%	Німеччина: найнижча частка змінної винагороди, Франція – найвища.

Джерело: складено авторами за даними [5,6,9]

Німеччина:

- *діапазон*: керівники вищої ланки (за винятком рівня CEOs корпорацій) у публічному секторі (Besoldungsgruppen B) мають загальну винагороду, яка рідко перевищує €150,000-€200,000.
- *змінна частина* (KPI): зазвичай суворо обмежена і становить до 10-15% від базового окладу (або загальної суми). Акцент робиться на стабільності та відповідності (Compliance).

Франція:

- *діапазон*: керівники великих Établissements Publics або Directions можуть мати винагороду в діапазоні €150,000 - €250,000. Наші €180,000 знаходяться в нижній-середній частині цього діапазону.
- *змінна частина* (KPI): Французька модель активно використовує змінну частину (Rémunération de performance) для стимулювання результатів, що часто досягає 15-20% від загальної винагороди.

Італія:

- *діапазон*: публічні дані (наприклад, звітність Міністерства інфраструктури, Dirigenti di I fascia) показують, що загальна річна винагорода (включно з бонусами) для керівників становить €150,000-€200,000. Наші €170,000 знаходяться в середині цього діапазону.
- *структура*: винагорода чітко розділена на Stipendio Tabellare (оклад), Retribuzione di Posizione (фіксована надбавка) та Retribuzione di Risultato (бонус KPI). Бонус KPI зазвичай становить значну частину (15-20%) загальної суми, що свідчить про сильний фокус на meritocracy (оцінці за заслуги) у реформованій публічній адміністрації.

Менший відсоток змінної складової винагороди в Німеччині відображає традиційну орієнтацію на стабільність та меншу волатильність заробітної плати у державному секторі країни; Франція: вищий відсоток змінної частини є ознакою активного впровадження моделі NPM та заохочення управлінської результативності керівників інфраструктурних служб; Італія: порівняно високий потенціал бонусу є інструментом посилення впливу на кінцеву результативність виконання визначених показників ефективності.

Можна констатувати, що KPI для керівників інфраструктурних служб в аналізованих країнах суттєво відрізняються від KPI для чиновників міністерств, оскільки мають чітко визначені операційні та інвестиційні цілі.

Системи KPI, як правило, охоплюють збалансований набір показників за такими основними категоріями:

1. Фінансові KPI (Financial/ефективність витрат):
   - Німеччина: дотримання затвердженого бюджету (Budget Compliance), мінімізація адміністративних витрат;
   - Франція, Італія: зниження операційних витрат на одиницю інфраструктури, рентабельність інвестиційних проектів (ROI).
2. Операційні KPI (Operational/якість послуг):
   - всі три країни: своєчасність виконання інфраструктурних проектів (будівництво та капітальний ремонт автомобільних доріг, утримання залізничних шляхів), показники надійності (наприклад, % часу безперебійної роботи, downtime). Приклад: Італія (Anas S.p.A. – автошляхи): зменшення середнього часу ремонту критичних ділянок.
3. Клієнтські/соціальні KPI (Client/Stakeholder):
   - всі країни: рівень задоволеності користувачів (визначається шляхом опитування), рівень безпеки (наприклад, зниження аварійності на 1 км дороги). Приклад: Франція (SNCF Réseau - залізниця): пунктуальність руху поїздів, доступність послуг.
4. Стратегічні/ESG KPI (Strategic/Sustainability):
   - Німеччина, Франція: інтеграція цілей сталого розвитку, зменшення викидів від інфраструктурних робіт, частка зелених закупівель.
   - Італія: прогрес у цифровізації процесів управління інфраструктурою.

Усереднену структуру змінної складової винагороди в розрізі KPI з ваговими коефіцієнтами

наведено в табл 3.

Таблиця 3

Структура змінної винагороди з ваговими коефіцієнтами KPI

Показник KPI	Країна			Коментар
	Німеччина (вага, %)	Франція (вага, %)	Італія (вага, %)	
Фінансова ефективність (виконання бюджету)	35%	30%	35%	Німеччина та Італія - сильний акцент на фінансовій дисципліні.
Якість та надійність інфраструктури (час простою, довговічність)	30%	35%	30%	Франція - високі вимоги до якості та операційної досконалості.
Виконання планів інфраструктурних проєктів (терміни, обсяг інвестицій)	15%	20%	25%	Італія - стимулювання прискорення реалізації інвестиційних проєктів.
ESG та соціальна відповідальність (екологія, безпека, задоволеність споживачів)	20%	15%	10%	Німеччина, як правило, має сильнішу орієнтацію на нефінансові показники.
Разом	100%	100%	100%	

Джерело: складено авторами за даними [5, 6]

Змоделюємо розрахунок змінної винагороди (KPI-бонусу) керівника інфраструктурної служби, що базуватиметься на рівні досягнення цільових показників з урахуванням максимальної частки змінної складової оплати праці (табл. 2) та вагових коефіцієнтів окремих KPI (табл. 3).

Припустимо, керівник досяг цілей наступним чином:

- фінансова ефективність: 90%
- якість та надійність: 110%
- виконання проектів: 80%
- ESG та соціальна відповідальність: 100 %

Таблиця 4

Розрахунок бонусу по результатах виконання KPI

Країна	Максимальний бонус, EUR	Показники KPI				Нарахований бонус, EUR	% від максимального бонуса
		KPI 1: факт. досягнення – 90%	KPI 2: факт. досягнення – 110%	KPI 3: факт. досягнення – 80%	KPI 4: факт. досягнення – 100%		
Німеччина	18000	вага 35%	вага 30%	вага 15%	вага 20%	17370	96,5%
Франція	35000	вага 30%	вага 35%	вага 20%	вага 15%	33775	96,5%
Італія	30000	вага 35%	вага 30%	вага 25%	вага 10%	28350	94,5%

Джерело: складено авторами за даними табл. 2, 3

Висновок за розрахунком:

1. Абсолютна винагорода: керівник у Франції отримує найвищу загальну винагороду (€188775) та найвищий бонус (€33775).

2. Стимулюючий ефект: Франція та Італія мають сильніший стимулюючий ефект завдяки більшій частці змінної винагороди. Бонус за KPI у цих країнах майже в 2 рази більший за німецький бонус, що підкреслює їхню орієнтацію на Performance Culture.

3. Німецька модель: хоча сума бонусу найменша (€17370), вона забезпечує високу стабільність основного доходу, що є пріоритетом у традиційній німецькій державній службі.

Проведений аналіз систем фінансової мотивації керівників інфраструктурних служб в провідних європейських країнах дозволив зробити висновки, згруповані в табл. 5.

Таблиця 5

Ключові висновки порівняльного аналізу систем фінансової мотивації

Параметр	Країна		
	Німеччина	Франція	Італія
Стиль управління	Традиційний, орієнтований на процес і стабільність.	Централізований, орієнтований на результат та інновації.	Реформаторський, орієнтований на подолання розриву з найкращими практиками.

Продовження таблиці 5

Розмір змінної частини	Найнижчий (12%), що знижує стимулюючий ефект, але підвищує політичну стійкість.	Найвищий (19.4%), що робить PRP потужним управлінським інструментом.	Високий (17.6%), але його ефективність залежить від якості впровадження.
Підхід до фінансової мотивації	Консервативний, з акцентом на бюджетну відповідність та дотримання норм.	Прогресивний, включаючи ESG-метрики та соціальну ефективність.	Акцент на економічній ефективності та темпах інфраструктурного розвитку.

Джерело: складено авторами

В той же час треба відзначити, що впровадження PRP в державному секторі має універсальні виклики, які по-різному проявляються в кожній країні:

- складність визначення «публічних KPI»: на відміну від приватного сектору (прибуток, рентабельність, капіталізація), показники для інфраструктури (наприклад, соціальна користь, безпека, справедливий доступ) складно кількісно оцінити та монетизувати;
- політичний ризик (Німеччина): високі бонуси для державних керівників можуть викликати суспільне обурення та політичний тиск, що призводить до обмеження максимального розміру змінної частини;
- бюрократичний опір (Італія): невдалі спроби інтеграції бюджету та показників ефективності (Performance-Based Budgeting) часто пов'язані зі структурним спротивом та недостатньою адміністративною спроможністю для збору якісних даних;
- «ефект тунелю»: керівники можуть зосередитись лише на тих показниках, які приносять бонус, ігноруючи інші важливі, але не вимірювані аспекти роботи (наприклад, довгострокове стратегічне планування).

Таким чином, можна констатувати, що системи оплати праці керівників інфраструктурних служб у найбільших країнах ЄС демонструють перехід від суто окладної системи до моделі PRP: Франція та Італія використовують змінну частину як потужніший стимулюючий інструмент для підвищення ефективності та реформування, тоді як Німеччина підходить до цього більш консервативно, зберігаючи значну перевагу фіксованої складової, щоб забезпечити стабільність та некорумпованість керівної ланки державного управління.

2. Система організації оплати праці та фінансової мотивації керівників інфраструктурних служб в Сполучених Штатах Америки. Сучасна система організації оплати праці в США була запроваджена федеральним Законом про реформу державної служби 1978 року «Civil Service Reform Act of 1978» (CSRA) [13].

Як вважається, цей Закон став фундаментальним переломом у підходах до управління та організації оплати праці вищих керівних кадрів і, опосередковано, усього федерального персоналу. Його вплив спрямований на підвищення ефективності, підзвітності та гнучкості федеральної служби.

Найбільш значущий і прямий вплив CSRA на систему організації оплати праці державних службовців полягав у заміні жорсткої системи тарифних сіток (GS-16, GS-17, GS-18) для вищого керівництва на гнучку систему Senior Executive Service (SES) [16]. CSRA відмовився від концепції фіксованого окладу, прив'язаного до стажу, на користь широкого діапазону (SES Pay Levels від ES-1 до ES-6), де базова ставка визначається не лише посадою, а й індивідуальною результативністю та кваліфікацією керівника.

CSRA зробив значну частину винагороди (20% і більше) змінною, прив'язавши її до результатів щорічного оцінювання. Це стало радикальним відходом від старої, орієнтованої на стаж, моделі. Премії виплачуються лише керівникам з рейтингом «Цілком успішний» (*Fully Successful*) або вище, створюючи пряму фінансову мотивацію для досягнення стратегічних цілей. Було впроваджено концепцію прямої ув'язки винагороди з якістю виконаної роботи. Законом було поставлено конкретні вимоги всім федеральним агентствам щодо розробки та впровадження систем оцінювання результативності (*Performance Appraisal Systems*). Хоча попередня система General Schedule (GS) була збережена, результати оцінювання стали єдиною законною підставою для:

- призначення премій (для SES).
- підвищення окладу (*Quality Step Increases, QSI*).
- відмови у підвищенні за вислугу років (*Within-Grade Increases, WIGI*) для працівників з низькою результативністю.

CSRA створив Ради з Оцінювання Результативності (*Performance Review Boards, PRBs*) для SES, щоб забезпечити прийняття рішень про премії та рейтинги колегіально та неупереджено, тим самим підвищуючи прозорість процесу оплати праці.

Також, у CSRA було формально кодифіковано дев'ять Принципів системи заслуг (*Merit System Principles*), які визначають, як саме слід приймати кадрові рішення, спираючись на систему компетентності та оцінку результативності [14]:

1. Рекрутинг, відбір та просування на основі заслуг:
- принцип: набір кваліфікованих осіб повинен здійснюватися з відповідних джерел, щоб досягти репрезентативної робочої сили з усіх верств суспільства. Відбір і просування повинні визначатися виключно на основі відносної здатності, знань та навичок після чесного та відкритого конкурсу, який гарантує рівні можливості;
- суть: подолання фаворитизму та політичного втручання у процесах найму та кар'єрного росту.
2. Справедливе та етичне ставлення:
- принцип: всі співробітники та кандидати на працевлаштування повинні отримувати справедливе та рівне ставлення в усіх аспектах управління персоналом, без урахування політичної приналежності, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного стану, віку чи інвалідності, із належним урахуванням їхньої конфіденційності та конституційних прав;
- суть: заборона дискримінації та забезпечення рівності можливостей.
3. Рівна оплата та винагорода за видатну роботу:
- принцип: повинна бути забезпечена рівна оплата за роботу рівної цінності, з належним урахуванням ставок, які сплачуються роботодавцями у приватному секторі. Повинні надаватися належні стимули та визнання за відмінну результативність (excellence in performance).
- суть: прив'язка оплати до складності роботи та результативності, а не лише до стажу (основа для Pay-for-Performance та SES).
4. Високі стандарти етики та поведінки:
- принцип: всі співробітники повинні дотримуватися високих стандартів чесності, поведінки та турботи про публічні інтереси (concern for the public interest);
- суть: вимога до державного службовця дотримуватися найвищих етичних норм та фокусуватися на місії служби.
5. Ефективне використання робочої сили:
- принцип: федеральна робоча сила повинна використовуватися ефективно та результативно (efficiently and effectively);
- суть: принцип «нового державного менеджменту» (NPM), що вимагає, щоб управління персоналом було ціннісно-орієнтованим та орієнтованим на місію (оптимальне використання ресурсів та кваліфікації).
6. Утримання на основі результативності:
- принцип: співробітники повинні утримуватися (retained) на основі адекватності їхньої результативності (adequacy of their performance). Неадекватна результативність повинна бути виправлена, а співробітники, які не можуть або не бажають покращити свою роботу до необхідних стандартів, повинні бути звільнені;
- суть: звільнення від традиційного принципу постійної зайнятості (lifetime employment); створення культури підзвітності та фокусу на результаті.
7. Освіта та навчання для покращення продуктивності:
- принцип: співробітники повинні бути забезпечені ефективною освітою та навчанням у випадках, коли таке навчання призведе до кращої організаційної та індивідуальної результативності;
- суть: інвестиції у людський капітал як засіб підвищення продуктивності та організаційної спроможності (organizational capacity).
8. Захист від політичного впливу та фаворитизму:
- принцип: співробітники повинні бути захищені від довільних дій, особистого фаворитизму чи примусу з метою партизанської політичної діяльності. Їм забороняється використовувати свій службовий авторитет чи вплив для втручання у результати виборів чи номінації;
- суть: підтримка політичної нейтральності (Neutrality) державної служби.
9. Захист викривачів (whistleblower protection):
- принцип: співробітники повинні бути захищені від репресій за правомірне розкриття інформації, яка, на їхнє обґрунтоване переконання, свідчить про порушення будь-якого закону, правила чи положення, або про недбале управління, марнотратство коштів, зловживання владою чи істотну та специфічну небезпеку для громадського здоров'я чи безпеки;
- суть: створення механізму внутрішньої підзвітності та контролю, що є критично важливим для боротьби з корупцією.

Хоча ці принципи не стосуються безпосередньо розміру окладу, вони закладають етичні та процедурні основи для його організації, а саме (табл. 6):

Таблиця 6

Етико – процедурні основи оплати праці

Принцип системи заслуг	Вплив на організацію оплати праці
Рівна оплата та винагорода за видатну роботу	Вимагає, щоб оплата була справедливою та відповідала роботі, з урахуванням місцевих та національних умов
Ефективне використання ресурсів	Закріплює вимогу, що оплата праці повинна стимулювати високу продуктивність та ефективне використання державних коштів
Захист від політичного втручання	Забороняє враховувати політичні зв'язки або особисті стосунки при прийнятті рішень про оплату, гарантуючи, що виключно заслуги визначають кар'єрний ріст та винагороду

Джерело: складено авторами

Зазначені принципи було покладено в основу чинної на даний момент системи організації оплати праці та фінансової мотивації - Senior Executive Service (SES). SES використовує модель Performance-Related Pay (PRP) та Broadband Pay, де значна частка винагороди (варіативна компонента) є експліцитною функцією від щорічної оцінки Керівних Критеріїв Компетентності (ECQs) та досягнення стратегічних KPI.

SES є класичним прикладом системи «Оплата за результат» (Pay-for-Performance). Її мета – залучити, мотивувати та утримати висококваліфікованих керівників, які можуть забезпечувати безперервність роботи уряду та досягати стратегічних цілей. Ключовими принципами цієї системи є:

- гнучкість (Flexibility): вищі керівники не обмежені жорсткою тарифною сіткою, а отримують винагороду в широкому діапазоні (*broadband pay*) залежно від їхньої результативності та компетенцій.
- результативність (Performance-Based): велика частина винагороди залежить від щорічного оцінювання індивідуальних, командних та організаційних результатів.
- лідерство (Leadership): ключові критерії оцінки зосереджені на п'яти основних керівних показниках компетентності (*Executive Core Qualifications – ECQs*): лідерство, орієнтоване на зміни; лідерство, орієнтоване на людей; результатоорієнтованість; ділова хватка; побудова команди. Структурно система оплати праці в SES включає дві складові: базовий оклад та премії за результативність. Базовий оклад встановлюється в діапазоні між мінімальною та максимальною межею, які прив'язані до рівня *Executive Schedule* (ES) (табл. 7). У рамках цього діапазону базова ставка визначається керівником інфраструктурного агентства на основі:
- рівня результативності (*Performance Level*) керівника;
- складності посади;
- кваліфікації особи.

Таблиця 7

Керівні рівні федерального персоналу в США

Рівень SES (Pay Level)	Призначення	Прив'язка до ES-Рівня (Min)	Приклади посад (Аналогія)
SES-I (ES-1)	Вступний рівень вищого керівництва, керівництво великою функціональною областю.	ES-I мінімум	Керівник великого регіонального офісу (напр., Федерального агентства з надзвичайних ситуацій).
SES-II (ES-2)	Середній керівний рівень, відповідальність за ключові програми.	ES-II мінімум	Заступник керівника Служби (напр.,у міністерстві транспорту).
SES-III (ES-3)	Високий керівний рівень, пряме підпорядкування міністру/секретарю.	ES-III мінімум	Директор великого департаменту або програми національного масштабу.
SES-IV (ES-4)	Найвищий рівень, близький до політичного керівництва.	ES-IV мінімум	Голова або Адміністратор федерального агентства.
SES-V (ES-5)	Виконавчий рівень, близький до заступника міністра.	ES-V мінімум	Перший заступник міністра (Secretary).
SES-VI	Теоретичний рівень, часто відповідає топ-менеджменту.	ES-V максимум	Голова великої незалежної комісії.

Джерело: складено авторами за даними [14]

Премія є ключовою змінною частиною винагороди, яка робить систему SES практично орієнтованою на результат. Премія виплачується наприкінці року за результатами щорічного оцінювання результативності (*Annual Performance Appraisal*) (табл. 8).

Таблиця 8

Щорічне оцінювання результативності

Параметр	Характеристика
Розмір премії	Залежить від рейтингу результативності. Зазвичай становить до 20% річного базового окладу
Критерії оцінювання	Оцінюються за *Критичними Елементами* (*Critical Elements*), які безпосередньо випливають зі стратегічних цілей агентства
Рейтинги результативності	Level 5 (Outstanding / Видатний): дає право на найвищу премію. Level 3 (Fully Successful / Цілком успішний): дає право на базову премію. Level 1 (Unacceptable / Неприйнятний): призводить до звільнення або переведення
Обмеження	Сума базового окладу та премії за результатами року не може перевищувати загальну межу, встановлену для Executive Schedule (Зазвичай рівень ES-I або ES-II)

Джерело: складено авторами за даними [16]

Оцінювання керівників в системі SES відбувається за чітко визначеною процедурою, щоб гарантувати об'єктивність і уникнути суб'єктивності, характерної для багатьох систем преміювання, та містить наступні етапи:

1. Performance Plan: на початку року керівник (SES) і його керівник узгоджують План результативності, що містить від 4 до 6 критичних елементів (KPI).

2. Performance Review Board (PRB): незалежна Рада з оцінювання результативності (PRB), що складається з інших керівників SES, переглядає та затверджує пропозиції щодо рейтингу та розміру премій, подані керівником агентства.

3. Фіналізація: керівник агентства приймає фінальне рішення про розмір премії, ґрунтуючись на рекомендаціях PRB та загальних фінансових можливостях агентства.

Це забезпечує колегіальність прийняття рішення про преміювання, яке базується на чітко зафіксованих результатах, а не на особистій прихильності.

Проілюструємо, як річний рейтинг результативності впливає на загальну винагороду (припустимо, що базовий оклад перебуває на рівні SES-III, а максимальний ліміт премії – 20% базового окладу) (табл. 9):

Таблиця 9

Рейтингове визначення загальної винагороди (приклад)

Рейтинг результативності	Рішення щодо змінної частини	Вплив на загальну винагороду
Level 5 (видатний)	нарахування максимальної премії (наприклад, 20% + базового окладу).	100% базовий оклад + 20+% премія. загальна ЗП: 120%+
Level 4 (вище, ніж цілком успішний)	нарахування значної премії (наприклад, 10%-18% базового окладу).	загальна ЗП: 110-118%
Level 3 (цілком успішний)	нарахування мінімальної або невеликої премії (наприклад, 2%-8% базового окладу).	загальна ЗП: 102-108%
Level 1 (неприйнятний)	премія не нараховується; ініціюються дії щодо звільнення або зниження окладу/зміни посади.	базовий оклад 100%. зміна статусу/звільнення

Джерело: складено авторами

Що стосується керівників служб в інфраструктурному секторі, то зазвичай винагорода за їхню працю включає три складові: базовий оклад, географічна надбавка та бонус за ефективність.

Для аналізу візьмемо рівень SES, що відповідає директору/адміністратору великого офісу (наприклад, регіональний директор Федеральної адміністрації автомобільних доріг, FHWA) (табл. 10).

Таблиця 10

Структура річної винагороди керівника інфраструктурної служби

Компонент винагороди	Розмір оплати, USD/рік	Частка від базового окладу,%	Коментар
A. Базовий Оклад (Base Salary, ES-рівень)	140 000 USD	100%	Залежить від рівня SES (ES-1 до ES-6).
B. Географічна Надбавка (Locality Pay)	40 000 USD	28,6%	Доплата, що залежить від вартості життя (наприклад, Вашингтон, Нью-Йорк).
C. Бонус за ефективність на підставі KPI (Performance Award) (Target)	25 000 USD	17,9%	Цільова сума бонусу за «Рівень 4: «Вище ніж цілком успішний» виконання KPI.
Загальна Річна Винагорода (A+B+C) (Target TDC)	205 000 USD	146,5%	

Джерело: складено авторами за даними [14,16]

Що стосується встановлення KPI, то вони для керівників інфраструктурних агентств в системі SES визначаються на основі «Угод про ефективність» (Performance Agreements) і повинні відповідати стратегічним цілям, визначеним у річному бюджеті та стратегічних планах агентства (табл. 11).

Таблиця 11

Визначення KPI та їх вагових коефіцієнтів

Категорія KPI (Critical Element)	Вага (%)	Приклади Конкретних KPI (Інфраструктура)
Стратегічне лідерство та управління	40%	Завершення капітальних проєктів: % проєктів, завершених у термін та в межах бюджету. Інновації: впровадження нових технологій (наприклад, Smart Grid, автономний транспорт)
Фінансова відповідальність та бюджетна ефективність	30%	Контроль витрат: зниження операційних витрат на 5% (year-over-year). Ефективність закупівель: % закупівель, проведених без затримок
Орієнтація на клієнта/зацікавлені сторони (stakeholders)	15%	Безпека: зниження рівня смертності на федеральних дорогах; задоволеність: підвищення Індексу задоволеності громадян якістю послуг
Розвиток Персоналу та Культура	15%	Утримання кадрів: % скорочення плинності ключового персоналу. Різноманіття: досягнення цільових показників DEI (Diversity, Equity, Inclusion)
Разом	100%	

Джерело: складено авторами за даними [14]

Як зазначалось вище, система SES використовує 5-рівневу шкалу оцінки, де лише 3 верхні рівні мають право на бонус. Візьмемо сценарій «вище повністю успішного» (Рівень 4, що дає право на повний цільовий бонус).

У США, на відміну від європейських країн, бонус часто прив'язаний не до відсотка виконання (як в нашому «європейському» розрахунку (див. табл. 4) а до рівня оцінки. Наприклад:

- рівень 5 (Outstanding): нараховується цільовий бонус.
- рівень 4 (Exceeds Fully Successful): нараховується цільовий бонус.
- рівень 3 (Fully Successful): нараховується мінімальний бонус або не нараховується (залежить від політики агенції).

Припустимо, що досягнення цільових показників за KPI у середньому (як у нашому попередньому прикладі) відповідає Рівню 4, тоді керівник отримує нарахований цільовий бонус (табл. 12) згідно з визначеним рівнем оцінки. Припустимо, що цільовий бонус (C) = $25 000 USD, а коефіцієнт рівня оцінки – 95%:

Таблиця 12

Визначення бонусу керівнику інфраструктурного агентства

Компонент винагороди	Сума, USD	Рівень оцінки	Коефіцієнт рівня оцінки	Результат, USD
Цільовий бонус (Target Award)	25000	Рівень 4 (Exceeds Fully Successful)	95%	
Нарахований бонус (Performance Award)				23750

Джерело: складено авторами

Таким чином, можна констатувати, що прийнята в США система організації оплати праці та фінансової мотивації керівників державного сектору в цілому спрямована на встановлення прямо пропорційної залежності між загальним рівнем компенсації та результативністю виконання критичних елементів (ключових показників ефективності KPI). Система оплати праці керівників інфраструктурних служб Senior Executive Service (SES) забезпечує:

1. Конкурентну, але обмежену загальну винагороду (близько для керівників середнього рівня);
2. Формалізований механізм KPI, де досягнення цільових показників (особливо у сфері стратегічного лідерства та управління) є прямою умовою для отримання значної частини доходу;
3. Сильний акцент на підзвітності (Accountability), що є наріжним каменем американського сектору публічного управління.

Якщо порівняти з країнами ЄС, то американська модель SES є своєрідною «золотою серединою» між консервативною Німеччиною та в більшому ступені орієнтованими на результати Францією й Італією (табл. 13, 14).

Таблиця 13

Критеріальне порівняння мотиваційних систем ЄС і США

Критерій	Країна			
	Німеччина	Італія	Франція	США
Філософія KPI	Compliance (відповідність правилам)	Innovation/ Efficiency (ефективність)	Reform/Delivery (виконання реформ)	Accountability/ Delivery (підзвітність та результативність)
Обмеження зарплати	Обмежено класом оплати (B-клас)	Обмежено декретом міністра фінансів.	Обмежено Законом про прозорість	Суворо обмежено федеральним розкладом (Executive Schedule Level IV/III).
Роль бонусу	Заохочення лояльності та стабільності	Заохочення управлінської ефективності	Стимулювання прискорення реформ	Обов'язкова частина річної оцінки, інструмент управління та утримання талантів

Джерело: складено авторами

Таблиця 14

Порівняння ключових характеристик мотиваційних систем ЄС і США

Характеристика	SES (США)	Типова Європейська Модель (Німеччина, Франція, Італія)
Домінування окладу	Варіативне: Базовий оклад становить 70–85% від загальної винагороди.	Стабільне: Базовий оклад та надбавки за стаж/ рівень складають 90–95% винагороди.
Основа окладу	Broadband Pay, пов'язаний з індивідуальною кваліфікацією та ринком.	Тарифна сітка, прив'язана до рангу (Grade) та стажу (Seniority).
Роль результативності	висока: премія до 20% прямо залежить від щорічного рейтингу.	низька/символічна: змінна частина рідко перевищує 5–10% і часто виплачується як «бонус» або 13-та зарплата.
Мета системи	створення елітного, мобільного корпусу керівників, що конкурує з приватним сектором.	збереження стабільності, нейтралітету та антикорупційної стійкості державного апарату.
Процес оцінки	жорсткий, зовнішній (PRB), орієнтований на стратегічні результати (KPI).	внутрішній, орієнтований на компетенції, лояльність та процедурну відповідність.

Джерело: складено авторами

Висновки. Проведений аналіз систем організації оплати праці та фінансової мотивації керівників інфраструктурного сектору у провідних економіках ЄС (Німеччина, Франція, Італія) та США дозволяє виявити універсальну тенденцію до впровадження моделі Performance-Related Pay (PRP), що є ключовим елементом «нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM). Незважаючи на спільну мету – підвищення ефективності та підзвітності, існують значні інституційні та філософські диференціації у реалізації цих систем. У країнах ЄС спостерігається імплементація PRP з високою інерцією традиційних систем: фіксована складова (A+B) залишається превалюючою (у Німеччині – 88%, у Франції та Італії – близько 80% від загальної річної винагороди), що відображає традиційну орієнтацію на стабільність, стаж та консервативну політику у сфері публічної служби. В свою чергу, американська система Senior Executive Service (SES) є більш радикальною та антитетичною до класичних європейських моделей: діюче законодавство забезпечило структурний перехід до Broadband Pay, де базовий оклад є гнучким і залежить від індивідуальної кваліфікації та результативності, а не лише від фіксованої категорії. Системи KPI для керівників інфраструктурних служб еволюціонують від простих індикаторів процесу (Process Indicators) до збалансованого портфеля показників, орієнтованих на результат (Outcomes) та сталий розвиток: в усіх країнах ключові вагові коефіцієнти KPI розподілені між фінансовою ефективністю (зокрема, бюджетна дисципліна в Німеччині, зниження витрат в Італії) та якістю/надійністю інфраструктури (операційна досконаліть); Франція та Німеччина демонструють прогресивну інтеграцію ESG-метрик та соціальної відповідальності у структуру винагороди, що відображає пріоритет нефінансової підзвітності перед суспільством. Італія, навпаки, найбільше зосереджена на прискоренні інфраструктурного розвитку та економічній ефективності інвестиційних проектів.

Очевидно, що у передовій міжнародній практиці (ЄС, США) спостерігається незворотна адміністративна конвергенція до моделі Performance-Related Pay (PRP), де винагорода диференційована за рівнем досягнення збалансованого набору KPI: Європейські системи (Німеччина, Франція, Італія) впроваджують PRP, зберігаючи при цьому домінування сталої складової (80-88%), що відображає пріоритет стабільності та процесуальної відповідності (Німеччина); США: Система Senior Executive Service (SES) є більш радикальною, використовуючи Broadband Pay та жорсткий зв'язок між розміром

оплати праці та результатом, що створює культуру агресивної меритократії, де розмір винагороди безпосередньо залежить від кваліфікації та стратегічної результативності. Міжнародні системи KPI для керівників інфраструктурних служб еволюціонували до збалансованого портфеля (Balanced Scorecard), фокусуючись на ваговому оцінюванні результатів (Outcomes) (фінансова ефективність, якість/надійність, ESG-метрики), що унеможливлює «ефект тунелю» і спрямовує керівників на В цілому, слід констатувати нагальну потребу в перегляді діючих підходів до організації матеріального стимулювання керівників регіональних служб відновлення та розвитку інфраструктури та розробці прикладної методики визначення розміру фінансової компенсації (варіативної складової їх заробітної плати), заснованої на впровадженні чіткої, прозорої, науково обґрунтованої системи PRP (модель NPM) з метою забезпечення прямо пропорційної взаємозалежності між конкретними результатами діяльності керівника і очолюваної ним Служби та розміром його стимулюючої винагороди через упровадження системи релевантних і комплексних індикаторів ефективності (KPI).

Література

1. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр.
2. Про умови і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.05.1999 № 859. Офіційний вісник України. 1999. № 20. Ст. 907. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-99-п.
3. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 № 15. Офіційний вісник України. 2017. № 7. Ст. 203. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п.
4. New Public Management Is Dead - Long Live Digital-Era Governance / P. Dunleavy et al. Journal of Public Administration Research and Theory. 2023. Vol. 33, Issue 3. p. 467–494.
5. SNCF Réseau - Rapport Financier Annuel. URL: https://www.sncf-reseau.com/fr/groupe/finance/documentation-financiere-extra-financiere.
6. Executive Compensation Reports / Willis Towers Watson (WTW). URL: https://www.wtwco.com/en/insights/research-and-resources/executive-compensation.
7. Global/European CEO Pay Surveys / PwC. URL: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey.html.
8. Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) und Besoldungsordnung B / Bundesregierung (Germany). URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/.
9. Deutsche Bahn AG (DB) - Remuneration Report (Vergütungsbericht) 2024. URL: https://www.deutschebahn.com/resource/blob/7841772/179294b4f0b2a75d1d64c01777b73852/db-konzern-verguetungsbericht-2024-data.pdf.
10. Décret n° 2017-870 du 9 mai 2017 relatif aux modalités de détermination de la rémunération des dirigeants des organismes publics et de certains opérateurs de l'État. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/5/9/2017-870/jo/texte.
11. Decreto Legislativo n. 33/2013 & CCNL Dirigenza Funzioni Centrali. URL: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2013-03-14;33.
12. Condrey S., Maranto R. The Senior Executive Service: Performance and Accountability in the Federal Bureaucracy. Public Personnel Management. 2022. Vol. 51, Issue 3. P. 210–228.
13. Title 5 of the United States Code (5 U.S.C.) & OPM Regulations (5 CFR). URL: https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5.
14. Performance Management System for the Senior Executive Service (SES) / U.S. Office of Personnel Management (OPM). URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/performance-management/
15. Hammerschmid G., Van de Walle S. Public Management Reforms in Europe: Central and Eastern Perspective. Palgrave Macmillan, 2021. 340 p.
16. FHWA Performance Measures (23 U.S.C. 150) - MAP-21 / FAST Act. URL: https://www.law.cornell.edu/uscode/text/23/150.
17. Чварлун С. В. Оплата праці державних службовців в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. // Публічне управління та адміністрування. 2023. № 4. С. 112–120.
18. Типове положення про преміювання державних службовців в державних органах, що провели класифікацію посад державної служби, їх апаратах (секретаріатах) : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 09.06.2025 № 74-25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1995). *Pro oplatu pratsi* [On remuneration of labor] (Law No. 108/95-

VR). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (1999). *Pro umovy i rozmiry oplaty pratsi kerivnykiv pidpryiemstv, zasnovanykh na derzhavnii, komunalnii vlasnosti, ta obiednan derzhavnykh pidpryiemstv* [On conditions and amounts of remuneration for heads of enterprises based on state or communal property] (Resolution No. 859). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-99-п

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pytannia oplaty pratsi pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv* [Issues of remuneration of employees of state bodies] (Resolution No. 15). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п

4. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2023). New Public Management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *33*(3), 467–494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

5. SNCF Réseau. (n.d.). *Rapport Financier Annuel* [Annual Financial Report]. https://www.sncf-reseau.com/fr/groupe/finance/documentation-financiere-extra-financiere

6. Willis Towers Watson (WTW). (n.d.). *Executive Compensation Reports*. https://www.wtwco.com/en/insights/research-and-resources/executive-compensation

7. PwC. (n.d.). *Global/European CEO Pay Surveys*. https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey.html

8. Bundesregierung (Germany). (n.d.). *Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) und Besoldungsordnung B* [Federal Salaries Act and Salary Schedule B]. https://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/

9. Deutsche Bahn AG (DB). (2024). *Remuneration Report (Vergütungsbericht) 2024*. https://www.deutschebahn.com/resource/blob/7841772/179294b4f0b2a75d1d64c01777b73852/db-konzern-verguetungsbericht-2024-data.pdf

10. Government of France. (2017). *Décret n° 2017-870 du 9 mai 2017 relatif aux modalités de détermination de la rémunération des dirigeants des organismes publics* [Decree on the terms of remuneration for heads of public organizations]. https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/5/9/2017-870/jo/texte

11. Government of Italy. (2013). *Decreto Legislativo n. 33/2013 & CCNL Dirigenza Funzioni Centrali* [Legislative Decree on transparency and collective agreement for central management]. https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2013-03-14;33

12. Condrey, S. E., & Maranto, R. (2022). The Senior Executive Service: Performance and accountability in the federal bureaucracy. *Public Personnel Management*, *51*(3), 210–228. https://doi.org/10.1177/00910260221098485

13. Cornell Law School. (n.d.). *Title 5 of the United States Code (5 U.S.C.) & OPM Regulations (5 CFR)*. https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5

14. U.S. Office of Personnel Management (OPM). (n.d.). *Performance Management System for the Senior Executive Service (SES)*. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/performance-management/

15. Hammerschmid, G., & Van de Walle, S. (2021). *Public management reforms in Europe: Central and Eastern perspective*. Palgrave Macmillan.

16. Cornell Law School. (n.d.). *FHWA Performance Measures (23 U.S.C. 150) - MAP-21 / FAST Act*. https://www.law.cornell.edu/uscode/text/23/150

17. Chvarlun, S. V. (2023). Oplata pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv v Ukraini v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Remuneration of civil servants in Ukraine in the context of European integration processes]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (4), 112–120.

18. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). *Typove polozhennia pro premiiuvannia derzhavnykh sluzhbovtsiv* [Standard regulations on bonuses for civil servants] (Order No. 74-25). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z

Отримано: 17.01.2026
Прийнято до публікації: 27.01.2026
Опубліковано: 15.02.2026