

КУЛЬЧІЙ І.О.,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ХОРИШКО А. М.,

начальник юридичного відділу департаменту Північно-Східного управління Державної аудиторської служби України в Полтавській області

O. KULCHII,

Candidate of Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration, Administration and Law National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

A. KHORISHKO,

Head of the legal department of the Department of the North-Eastern office of the State Audit Service of Ukraine in the Poltava region

ОПЛАТА ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

PAYMENT OF PUBLIC SERVANTS: EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION

***Анотація.** Проаналізовано механізми оплати праці державних службовців у країнах Європейського Союзу та сформульовано пропозиції, спрямовані на вдосконалення оплати їх праці в сучасних умовах реформування вітчизняного законодавства щодо проходження публічної служби. Досліджено досвід оплати праці публічних службовців у Німеччині, Франції, Польщі, Італії.*

Запропоновано впровадження досвіду зарубіжних країн в системі вдосконалення оплати праці і впровадження його найкращих практик та досвіду, який накопичувався десятиліттями та має свою цікаву історію. Сконцентровано увагу на необхідності використання якісної, тобто високооплачуваної робочої сили, яка може створювати конкурентоспроможну продукцію в сегменті публічної служби. Підсумовано, що удосконалення системи оплати праці, пошук нових рішень, глибоке вивчення європейського досвіду може дати нам уже в найближчому майбутньому підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній праці, а вирішення вищезазначених проблем сприятиме зняттю соціальної напруженості, низки інших проблем перш за все в економіці нашої країни.

***Abstract.** The mechanisms of remuneration of civil servants in the countries of the European Union are analyzed*

and proposals are proposed, aimed at improving their remuneration in the current conditions of reforming national legislation on public service. The experience of remuneration of public servants in Germany, France, Poland, Italy is investigated.

The introduction of the experience of foreign countries in the system of improvement of remuneration and introduction of its best practices and experience, which has been accumulated over decades and has an interesting history, is offered. The focus is on the need to use a high-quality, ie highly paid workforce that can create competitive products in the public service segment. It is concluded that improving the remuneration system, finding new solutions, deep learning of the European experience can give us in the near future an increase in the interest of workers in high-productivity work, and solving the above problems will help to alleviate social tension, and a number of other problems, especially in our country's economy.

***Ключові слова:** оплата праці, державний службовець, заробітна плата, структура заробітної плати, посадовий оклад, фонд оплати праці, премія.*

***Key words:** salary payment, state service, salary, salary structure, land salary, salary fund, bonus.*

***Аналіз останніх досліджень.** Нагальну необхідність докорінної реформи інституту оплати праці державних службовців усвідомлює сучасна українська держава. Але активний процес формування такої нової ідеології винагороди у публічних відносинах має супроводжуватися науковим його забезпеченням, яке зумовлює необхідність та актуалізує проведення відповідних науково-теоретичних досліджень. І хоча оплата праці є предметом дослідження економістів, юристів та фахівців у галузі державного управління, усі вони розглядають її з різних позицій відповідно до свого кола наукових інтересів. То ж досі відсутні комплексні дослідження, праці науковців, коментарі до за-*

конодавства, які б комплексно, системно досліджували та пропонували вирішення окреслених проблем у сфері оплати праці державних службовців та зокрема досвіду країн Європейського Союзу щодо системи оплати праці.

У сфері державного управління проблемам матеріального забезпечення працівників органів державної влади, в тому числі в місцевих органах виконавчої влади, присвячені праці Т. Мотренко, Н. Сімченко, В. Мартиненка, В. Яцуби, О. Заїки, О. Дімової. Суттєвий внесок у створення та розвиток системи мотивації та матеріального стимулювання праці державних службовців зробили також Н. Нижник, С. Дубен-

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

ко, О. Кір'ян, Т. Пахомова, В. Щегорцова, тощо. Зарубіжний досвід оплати праці також досліджували В. Тимошук, А. Школик, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, С. Серьогін та інші.

Зазначені науковці опрацювали проблеми термінології у сфері оплати праці, оскільки проблематика категоріального апарату набуває особливої актуальності сьогодні в умовах роботи над проектом нового Трудового кодексу України. Водночас у сучасних умовах існує доцільність по-новому поглянути на термінологію інституту оплати праці взагалі та державних службовців через призму досвіду країн Європейського Союзу.

Метою статті є аналіз механізму оплати праці державних службовців у країнах Європейського Союзу та формулювання пропозицій, спрямованих на вдосконалення оплати їх праці в сучасних умовах реформування вітчизняного законодавства щодо проходження публічної служби.

Постановка проблеми. Для України, яка перебуває в процесі реформування та удосконалення правового регулювання державної служби, зокрема, і оплати праці, як основного фактора ефективності роботи державних службовців, є досить важливим питання вивчення та використання зарубіжного досвіду. Тому, вказане питання актуальне та необхідне для вивчення та подальшого впровадження досвіду зарубіжних країн в систему вдосконалення оплати праці і впровадження його найкращих практик та досвіду, який накопичувався десятиліттями та має свою цікаву історію. В кожній країні впроваджено різні підходи до оплати праці державних службовців, та як правило всі вони залежать від рівня державного регулювання економіки країни та самої системи організації державної служби. Дослідження зарубіжного досвіду оплати праці в органах державної влади дозволить не лише виявити недоліки вітчизняної системи оплати праці зазначеної категорії осіб, але й розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Адже праця державних службовців надзвичайно складна та відповідальна. Вона відзначається високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом рухомої активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появи доручень тощо, вже не кажучи про стислі терміни. Така напружена праця вимагає і відповідної оплати. То ж одним із суттєвих факторів підвищення ефективності праці та основних напрямків реформування державної служби має стати створення ефективної системи оплати праці державних службовців.

Вклад основного матеріалу. Державна служба в більшості країн ЄС завжди передбачала надання службовцям постійних привілеїв щодо гарантій зайнятості та пенсійного забезпечення, але це не мало відношення до оплати праці. Традиційно, державні службовці не отримували будь-якого матеріального заохочення за належне виконання своєї роботи. Логіка такого дисбалансу має своє історичне коріння, щоправда сьогодні в багатьох аспектах вона видається застарілою. Ідея

професійної державної служби у країнах «старих» членах ЄС досі багато в чому визначається саме поняттям «служби», хоча це й суперечить економічному поняттю «праці». Тобто, державні службовці працюють заради інтересів держави, а не на себе. Служіння суспільству є з етичної точки зору вищим за приватні інтереси, відповідно до державних службовців установлюються вищі моральні (нематеріальні) вимоги та привілеї. Тому оплата їх праці розглядається як засіб підтримки та забезпечення життя державних службовців, а не як винагорода за виконання обов'язків.

На початку ХХІ ст. ця традиція почала поступово зникати. Саме тому в країнах ЄС тепер державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування платять не за надання послуг державі, а за якісно виконану роботу. Це, у свою чергу, означає відповідне зменшення їх привілеїв. Наприклад, протягом останніх десяти років у Франції та Бельгії, уперше прибутки від професійної діяльності вищих посадових осіб майже зрівнялися з прибутками топ-менеджерів у приватному секторі.

Запровадження системи оплати праці залежно від якості виконаної роботи у країнах ЄС часто пов'язують з системою бонусів (аналогічно як у приватному секторі), як наприклад у ФРН. Частіше за все система додаткових виплат є досить складною, а основна (базова) заробітна плата державних службовців – низька по відношенню до загальної суми виплат. Наприклад у Латвії додаткові виплати досягають 50% від загальної суми зарплати, а в Литві – до 70%. Втім, і у цих країнах досі відсутні чіткі критерії оцінки якості виконуваних державними службовцями робіт і надбавки виплачуються, як правило, за стаж і потенціал кар'єрного росту. В деяких країнах навпаки, преміальні виплати не перевищують 3-5%. Загалом на рівні ЄС досі не відбулося узагальнення практики преміювання державних службовців за критерієм якості праці [3, с.115].

Законодавство країн ЄС містять визначення структури заробітної плати державних службовців (перелік елементів, з яких вона складається), а саме: посадовий оклад, доплати і надбавки, премія. Частка посадового окладу в загальній структурі заробітної плати державних службовців у країнах Європейського Союзу, як правило, переважає. Кожній категорії посад відповідає певна шкала посадових окладів, що передбачає можливість підвищення оплати праці залежно від результатів діяльності та вислуги років. Преміювання можливе лише за результатами щорічного оцінювання діяльності державного службовця, яке є також підставою для планування кар'єри.

Окреме значення слід приділити дослідженню досвіду країн Європейського Союзу, з урахуванням бажання України інтегруватися до європейського середовища задеклароване, як стратегічний пріоритет її державної політики [4].

Законодавством Німеччини також передбачається право державних службовців на посадовий оклад.

Всі питання, пов'язані з посадовими окладами регулюються на спільній правовій основі та застосовуються для державних службовців Федерації, земель та громад.

Рівень оплати праці регулюється Федеральним законом, крім того, для оплати праці в кожній із земель прийнятий власний закон, який не повинен суперечити федеральному.

Заробітна плата чиновників складається з основного окладу та надбавок і доплат (сімейні надбавки, плата за перебування за кордоном, доплата за стаж, річна спеціальна виплата, доплата з фонду економії заробітної плати). Загальний розмір доплат, премій і надбавок, що призначаються працівникові протягом року не перевищує 15 % від загального окладу держслужбовця.

Фактично заробітна плата посадовця залежить не від обсягу виконаної роботи, а від рівня його освіти та статусу, тобто від того, до якої з категорій належить займана ним посада або присвоєний йому чин.

Основний оклад формується на підставі двох складових – це ступінь залежно від стажу державної служби та групи. Федеральним законом виокремлюється чотири групи за оплатою праці: А і В регулює оплату праці службовців та військових, W – оплата праці викладачів, R – оплата праці суддів та адвокатів. Кожна група поділяється на ступені в залежності від стажу роботи.

Оплата праці повинна бути сумірною та відповідати займаній посаді. Німецька модель структури посадового окладу досить схожа на американську, завдяки якій розмір посадового окладу зростає по діагоналі – чим вище ступінь та стаж роботи тим більша зарплата.

Можна сказати, що основою оплати праці в Німеччині є конституційно закріплений статус «підтримки» чиновника, тобто, держава дбає про благо службовця та його сім'ї, захищає в період трудової діяльності. Рівень заробітної плати має забезпечити працівникові можливість повністю присвятити себе роботі, оскільки, лише фінансово незалежний службовець може самовіддано працювати на державу [1, с. 48-54].

Розглянемо систему оплати праці Республіки Польщі для державних службовців [2]. Вона втілена у чинному Законі «Про державну службу» від 21 листопада 2008 року. Заробітна плата на державній службі складається з: базової еталонної заробітної плати, яка поширюється на всіх державних службовців і щорічно переглядається; так званого мультиплікатора, що є індивідуальним для кожної окремої особи з персоналу і застосовується до базової еталонної заробітної плати, щоб отримати базову щомісячну заробітну плату. В межах міністерства чи державного органу керівник кожного підрозділу має право пропонувати зміну цих коефіцієнтів для окремих працівників, за умови погодження з керівником державного органу (director general of offices).

На додаток до базової заробітної плати, працівники державної служби отримують додаткові виплати:

1) надбавку за вислугу років (процентне збільшення заробітної плати за кожен рік служби до 20 років); 2) бонус за вислугу років (одноразовий бонус надається співробітникам після досягнення 20 і 30 років служби); 3) тринадцяту зарплату (щорічна винагорода).

Державні службовці також можуть отримувати такі виплати:

1) нагороду за особливі досягнення у професійній діяльності (премія);

2) бонус за приналежність до корпусу державної служби;

3) бонус за завдання (для тих, хто тимчасово бере додаткову роботу зазвичай за співробітників, які перебувають у відпустці);

4) оплату за небезпечні умови праці (серед державних службовців застосовується до податківців, що відповідають за прострочені платежі, та до працівників, що працюють в несприятливих умовах, як-от шахти).

Рівень оплати праці працівників державних органів загалом є досить конкурентним порівняно з приватним сектором. Середній рівень оплати праці в державному секторі був на 10% вищим за оплату у приватному секторі у 2014 році. Для більшості позицій (за винятком посад вищої керівної ланки) винагорода за роботу в державному секторі зазвичай незначно відрізняється від відповідних рівнів у приватному секторі. Проте на управлінських позиціях високого рівня здебільшого недоплачують порівняно з еквівалентними посадами у приватному секторі. Однак державний сектор не відчуває жодних труднощів у залученні та утриманні таких співробітників.

У Польщі окрім посадового окладу виплачується ще й доплата за стаж роботи на державній службі. Мінімальний розмір такої доплати становить 5% від розміру посадового окладу. Надбавка за стаж роботи на державній службі починає виплачуватися після п'яти років служби та щороку збільшується на 1 %, але не більше 20 % від заробітної плати.

Як певний мотиваційний чинник до роботи державним службовцям виплачується «ювілейна нагорода». Така нагорода пов'язана із трудовим стажем та виплачується кожні п'ять років починаючи із 20-річного трудового стажу до досягнення 45-річного стажу. Після 20 років роботи «ювілейна надбавка» складає 75% від місячної оплати праці, після 25 років – 100% від місячної оплати праці, після 30 років – 150% від місячної оплати праці, після 35 років – 200% від місячної оплати праці, після 40 років – 300% від місячної оплати праці, після 45 років – 400% від місячної оплати праці.

Державні службовці Польщі отримують на чверть більше, ніж працівники на приватних підприємствах. Проте переважна більшість поляків вважають, що отримувати більше можна на приватних підприємствах, але при цьому зазначають, що робота на державній службі гарантує кращий захист та стабільність [1, с. 115].

Також у Польщі виплачується доплата за клас державної служби. Усього існує 9 класів. Причому I клас

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

державний службовець отримує вже після 7 днів з моменту призначення на посаду. Наступний клас відповідно до ст. 88 Закону «Про цивільну службу» призначається після періодичної позитивної оцінки, яка надається через кожні 24 місяці безпосереднім керівником, на основі обґрунтованого запиту співробітника. Надбавки є постійними, закріплені за конкретними класами.

У Франції з метою мотивування державних службовців до служби застосовують також обов'язкові компенсації та виплати такі, наприклад, як надбавка за місце проживання, тобто відбувається компенсація за проживання у області, де вартість життя є вищою, також допомагають багатодітним сім'ям, шляхом виплати різноманітних видів допомоги для дітей [1, с. 298].

У Франції існує таке поняття як «клас чиновників» тобто статус чиновника в усьому державному апараті, який засвідчує важливість і складність виконуваної ним роботи. Розрізняють чотири класи, які сформовані у ієрархічному порядку. До класу А відносять 20% службовців, вони уповноважені приймати управлінські рішення виходячи з політичних установок Уряду. До класу В відносять 41 % службовців, які уповноважені виконувати управлінські рішення. Далі йде клас С, що налічує 32 % службовців, які є спеціалістами. І останній клас D, що налічує 7 % службовців – допоміжний персонал [1, с. 298].

У Франції розмір оплати праці публічного службовця встановлюється залежно від наявності диплома, що засвідчує певний ступінь кваліфікації, оскільки вся система тарифних ставок прив'язана до дипломів і свідоцтв, що пред'являються у момент зарахування на службу.

Заробітна плата публічних службовців складається з посадового окладу, надбавки за дітей (близько 5% від окладу), дотації за місце проживання залежно від рівня життя в даній місцевості (3%, 1 % або 0% від окладу) та премії (за додаткову роботу, за особливі умови праці, за володіння іноземними мовами, за зміну місця проживання у зв'язку з переїздом місця роботи, на покриття видатків на одяг, велосипед) [6, с. 116].

Досить гарно налагоджений та відрегульований адміністративний та державний апарат існує в Італії. Він функціонує незалежно від зміни влади. Головним нормативним актом, що регламентує статус державних службовців, є Закон про державну службу № 93 від 29 березня 1983 року. Також, по відношенню до кожного з типів державних службовців розроблено окремі підзаконні акти, кількість, яких досить значна [5, с. 87].

Система заробітної плати побудована на докладній тарифікації, за якою в державних установах Італії налічується 60 тарифних розрядів. Тарифікація в своїй основі передбачає цілу низку відповідних умов: наявність у працівника спеціальних знань, необхідність тривалого вдосконалення на цій роботі, державна важливість посади, ступінь відповідальності за посадою

і т. д. З урахуванням вислуги років службовцям кожні два роки збільшуються додаткові виплати, починаючи з 8%, а потім на 2,5% (у результаті протягом 16 років зарплата збільшується на 64%) [2].

Цікава модель оплати праці державних службовців побудована в республіці Молдова. Як і в більшості країн порядок, умови, та розміри заробітних плат закріплені в Законі «Про систему оплати праці державних службовців».

Оклади по найвищих посадах регулюються окремим законодавством. Закон передбачає побудову системи оплати праці за категоріями посадовців і залежить від професійних досягнень, ризику та значущості роботи. Всього передбачено 23 рівня оплати праці залежно від рангу, завдань та обов'язків державного службовця.

Крім рівнів, введено дев'ять ступенів оплати праці, які залежать лише від індивідуальних професійних досягнень посадовця, тому посадовець може розраховувати на підвищення грошового забезпечення в залежності від специфіки та умов оплати праці.

Рівень оплати праці підвищується, якщо службові обов'язки, пов'язані із збереження державної таємниці або в умовах ризику для здоров'я та життя. На 1 та 2 рівнях підвищується ставка державних службовців, наділених функцією контролю у сфері праці та соціального страхування, а також фінансово-економічного та податкового контролю.

Структура заробітної плати складається із двох частин: фіксованої – посадовий оклад, надбавка за рівень посади, спеціальне звання, дипломатичний ранг та змінної – надбавка за колективні досягнення відомства та річна премія. Також, посадовці отримують одноразові премії та доплати за додаткову роботу.

Досить часто в європейських країнах застосовується система «урядових компенсаційних виплат» державним чиновникам (Хорватія, Естонія, Ірландія, Греція, Угорщина, Латвія, Литва, Румунія, Іспанія). Такі виплати залежать від різних тенденцій в економіці цих країн та вони мають розмір значно вищий ніж у недержавному секторі економіки. Таким чином до роботи в державному секторі залучаються висококласні спеціалісти.

В країнах ЄС, разом із законодавством розробляються критерії та показники успішності їх виконання. В Україні система інша – спочатку ухвалюють закон, а потім стратегію та концепцію, відповідно до якої мали ухвалити, тому стандарти оцінювання рівня трудової діяльності нажалі в нашій країні поки що не працюють.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, враховуючи європейську практику можна створити прийнятну для України модель системи оплати праці. Приміром на законодавчому рівні можна встановити коефіцієнти регулювання розміру посадових окладів в залежності від економічних показників (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум) для всіх груп та категорій посад. Відтак, цілком реально, що про-

порційно зростатиме мінімальна заробітна плата в залежності від економічного розвитку, і відповідно – зарплати в усіх сферах діяльності.

З метою збільшення підвищення мотивації персоналу до довготривалої праці в державних органах, варто вивчити німецьку модель формування посадового окладу у вигляді шкали заробітних плат, яка досить прогресивна, так яка дає можливість постійного кар'єрного зростання підвищення мотивації, одночасно заохочується тривалий стаж роботи. В результаті поєднання категорій посад та стажу роботи заробітна плата державного службовця буде зростати постійно пропорційно вислугі років та просуванню по кар'єрному щаблі.

Замість категорій можна використовувати ранги державних службовців, які на даний час в Україні не несуть ніякого змістовного навантаження та мають досить не значну питому вагу у фонді оплати праці і суттєво не впливають за загальний її розмір. Прикладом може бути французький досвід встановлення рангів державних службовців, який є важливою гарантією стабільності положення працівника захищає від мінливостей адміністративного життя, таких, як скасування посади або зміна правлячої партії. Кар'єра чиновника проходить, як правило, через підвищення ступенів і рангів.

Досить дієвою за кордоном є система матеріальних стимулів у вигляді премій та заохочень, при цьому, доплати працівники отримують тільки за понад нормове виконання роботи та чітко визначаються критерії оцінки такої роботи.

В Україні, також, вже запроваджено виплату премій за результатами щорічного оцінювання державних службовців та критерії такого оцінювання на пряму залежать від суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника.

Враховуючи зарубіжний досвід Італії та Молдови можна впровадити цілу низку відповідних умов та критеріїв, такі як наявність у працівника відповідних знань, необхідність тривалого вдосконалення на цій роботі, державна важливість посади, ступінь відповідальності за посадою, які дають можливість більш чітко визначити результати більш чіткі результативні показники роботи державного службовця. І тоді можна буде вважати, що українські держслужбовці отримуватимуть справедливую зарплату за результатами своєї праці.

Враховуючи європейську практику можна вийти на прийнятну для України модель системи оплати праці. Тому, важливим є впровадження досвіду зарубіжних країн в системі вдосконалення оплати праці і впровадження його найкращих практик та досвіду, який накопичувався десятиліттями та має свою цікаву історію. Європейський досвід свідчить, що в кризових умовах економіки необхідно використовувати якісну, тобто високооплачувану робочу силу, яка може створювати конкурентоспроможну продукцію. Удосконалення системи оплати праці, пошук нових рішень, глибоке вивчення європейського досвіду може дати

нам уже в найближчому майбутньому підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній праці. Вирішення вищезазначених проблем сприятиме зняттю соціальної напруженості. А це, звичайно ж, у комплексі з вирішенням низки інших проблем в економіці нашої країни може стати стимулом економічного підйому у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2016. Т. 1. 372 с.
2. Пionтківська І. Реформа оплати праці державних службовців. Аналітична записка. 2017 // URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf.
3. Собчук А. С. Мотиваційна складова у формах і системах оплати праці працівників / А. С. Собчук // Управління розвитком. 2014. № 3. с. 114 – 116.
4. Тимошук В.П., Школик А.М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України: URL: pravo.org.ua/ua/about/books/public-sluzhba-tymoschuk/
5. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія, практика: [навч. посіб.] / Є. С. Черноног. К.: Знання, 2008. 458 с.
6. Шовгеля О. Зарубіжний досвід мотивування професійної діяльності посадових осіб місцевого саморядування/ О. Шовгеля // Публічне управління: теорія та практика. 2013. Випуск 4. с. 112 – 117.

References:

1. Derzhavna sluzhba : pidruchnyk : u 2 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy ; redkol. : Yu.V. Kovbasiuk (holova), O.Yu. Obolens'kyj (zast. holovy), S.M. Ser'ohin (zast. holovy) [ta in.]. – K. ; Odesa : NADU, 2016. – T. 1. – 372 s.
2. Piontkivs'ka I. Reforma oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv. Analitychna zapyska. – 2017 // https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf
3. Sobchuk A. S. Motyvatsijna skladova u formakh i systemakh oplaty pratsi pratsivnykiv / A. S. Sobchuk // Upravlinnia rozvytkom. – 2014. – № 3. – s. 114 – 116.
4. Tymoschuk V.P., Shkolyk A.M. Publichna sluzhba. Zarubizhnyj dosvid ta propozytsii dlia Ukrainy [Elektronnyj resurs]: – Rezhym dostupu: pravo.org.ua/ua/about/books/public-sluzhba-tymoschuk/
5. Chernonoh Ye. S. Derzhavna sluzhba: istoriia, teoriia, praktyka : [navch. posib.] / Ye. S. Chernonoh. – K. : Znannia, 2008. – 458 s. Shovhelia O. Zarubizhnyj dosvid motyvuvannia profesijnoi diial'nosti posadovykh osib mistsevoho samorvdiavannia/ O. Shovhelia // Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. – 2013. – Vypusk 4. – s. 112 – 117.

Статтю подано до друку 21. 11. 2020 р.