

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.4.64](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.64)

УДК 657

В. О. Чабаров,
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0000-0003-3652-2583

О. В. Євтушок,
к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0000-0002-6027-7330

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА СИСТЕМА ВИПЛАТИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

V. Chabarov
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of Management and Logistics
Odessa National Academy of Food Technologies

O. Yevtushok
PhD in Economics, Senior Lecturer in the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade,
Odessa National Academy of Food Technologies

LABOR ORGANIZATION AND PAYROLL SYSTEM FOR CIVIL SERVANTS: AN INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR UKRAINE

В статті проаналізовано сучасні проблеми організації праці та виплати заробітної плати державних службовців в Україні та міжнародний досвід з цього питання. Доведено, що використання позитивного міжнародного досвіду організації та оплати праці в державному секторі економіки сприятиме покращенню ефективності та якості виконання обов'язків держслужбовців, покращенню матеріальної мотивації, посиленню довіри до них з боку населення, підвищенню конкурентоспроможності держави у цілому. Визначено, що якість роботи державних службовців залежить від процесу організації праці та гідної її оплати, та не залежить від кількості осіб, що працюють на державній службі. Обґрунтовано необхідність змін в організації праці та системі виплати заробітної плати вітчизняних державних службовців. Наведено можливі шляхи використання міжнародного досвіду щодо організації та оплати праці в державному секторі України.

The article analyzes the current problems of the organization of labor and wage payment system of civil servants in Ukraine and international experience on this issue.

Significant differences are noteworthy and require analysis, compared to Ukraine compared to other countries, such elements as: the quality of public servants, the organization of labor and the wage payment system.

The model of government service, which is currently in Ukraine, is close to the "European" model, especially this applies to the pay system, but still it has some differences: the main one is the

qualitative composition of wages, i.e. the distribution of official salary, bonuses, allowances and more. This defines the specifics of the national model of the civil service organization, the functioning of which does not meet the current established European standards. In view of this, there is an urgent need to align with these standards the entire civil service system in Ukraine, as well as its individual elements, primarily the wage payment system of civil servants

The state system of material motivation, namely the payment of wages and the process of organizing the labor of civil servants, is characterized by a high degree of uncertainty, is not fair and understandable, causes distrust in the work of civil servants and promotes the development of corruption. Thus, the use of positive international experience of developed countries in the organization of labor and the payment of wages of civil servants can contribute to the improvement of the situation today by increasing the motivation of civil servants, improving the image and increasing trust in government.

Obviously, the level of wages in the public sector of Ukraine is significantly behind global standards. As an economic category, wages do not fully fulfill their functions - the distribution, reproduction of labor, labor stimulation. Now the salary of a domestic civil servant can be regarded as social assistance, and not as a decent wage. Moreover, wages are almost independent of the personal contribution and the result that a public servant demonstrates, is the basis for receiving wages in the private sector and generally explains the economic nature of the concept of wages.

The purpose of reforming the organization and remuneration of civil servants for Ukraine is to ensure the competitiveness of the civil service in the labor market compared to work in other sectors of the economy, including the public sector, prevent corruption, and dramatically increase the interest of government officials in productive and quality, proactive and effective, conscientious and responsible work.

Ключові слова: *організація праці; оплата праці; заробітна плата; державна служба; державні службовців; міжнародний досвід; відповідальність; професійні якості.*

Key words: *organization of work; remuneration; wages; civil service; civil servants; international experience; responsibility; professional qualities.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Використання міжнародного досвіду є важливим аспектом щодо покращення організації праці та системи матеріального мотивування державних службовців в Україні. Державна система матеріального мотивування, а саме виплата заробітної плати та процес організації праці державних службовців, характеризується високим ступенем невизначеності, не є справедливим та зрозумілим, викликає недовіру до роботи держслужбовців та сприяє розвитку корупції. Таким чином, використання позитивного міжнародного досвіду розвинених країн щодо організації праці та виплати заробітної плати державних службовців може сприяти покращенню ситуації, що склалася сьогодні за рахунок збільшення мотивації держслужбовців, покращення іміджу та збільшення довіри до державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями міжнародного досвіду організації праці та виплати заробітної плати державних службовців присвячені праці таких науковців як А.В.Оболєнський, І. П. Лопушинський, Н.Р. Нижник, С. Черноног, Н.О.Богданова, П. Тимошук, А. М. Школик, В.О.Чмига та інших. Проте, означені питання залишаються недостатньо дослідженими, особливо з боку можливості використання позитивного міжнародного досвіду в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю даного дослідження є вивчення позитивного міжнародного досвіду організації праці та виплати заробітної плати в державному секторі економіки та можливості імплементації його в Україні враховуючи національні особливості економіки.

Вклад основного матеріалу дослідження. Уявити сьогодні країну, яка ставить за мету досягнення високих результатів діяльності без ефективно функціонуючого державного сектора - неможливо. Досягти ефективності в роботі державного сектора - означає надати економічну свободу менеджерам багатьох державних, насамперед великих, підприємств. При цьому керівники переконані, що державні службовці можуть працювати не менш ефективно, ніж менеджери приватних підприємств. Однак є великі сумніви щодо цього. Насамперед, вони стосуються особливостей організації праці на державних підприємствах та розмірів заробітної плати держслужбовців.

В Україні, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), в держсекторі зайнято близько 22% працюючого населення. ОЕСР до працівників держсектора, відповідно до своєї

методології обчислення, зараховує не лише держслужбовців, а й працівників державних медичних установ, а також навчальних закладів та силових відомств. В переважній більшості країн Європи вчителі, викладачі, поліцейські, пожежники, військові мають такий самий статус, як і чиновники, і користуються уніфікованими пільгами. Якщо порівнювати кількість держслужбовців в Україні з країнами Європи, використовуючи дані ОЕСР, то наша держава (22%) перебуває десь в середині списку.

Реальна кількість чиновників в Україні становить 1,64% від зайнятого населення (це близько 295,7 тис. осіб). І на сьогодні в Україні не передбачено зарахування до їхнього числа інших категорій працюючого населення (медиків, вчителів тощо), як це практикується в Європі [2, с. 184].

Суттєві відмінності, в порівнянні України з іншими країнами, стосуються не тільки якісного складу державних службовців, а й організації праці взагалі. На сьогодні умовно організацію державної служби у світі можна поділити на дві загальні моделі – європейська та американська.

Так звана «європейська» (класичним її проявом є система організації державної служби в Англії) гарантує чиновнику державної служби високу заробітну платню, повний соціальний пакет, в подальшому – гідне пенсійне забезпечення. Звільнити англійського чиновника практично неможливо. Але, навіть усе вище перелічене не надає держслужбовцю високого рівня життєвих благ, адже все одно у порівнянні з приватними компаніями рівень заробітної плати набагато нижчий, а також для чиновників діє заборона на провадження підприємницької діяльності. Іншими словами, держслужбовець отримує менше на протязі своєї трудової діяльності, проте має так звані «пожиттєві» гарантії.

Інша модель «американська» - державна служба розглядається як рівноправний вид діяльності на ринку праці. Ефективність роботи державного службовця дорівнює результат його роботи, він отримує конкурентоспроможну заробітну платню, але майже не має ніяких привілеїв – ані підвищеного соціального пакету, вислуги років чи особливих умов пенсійного забезпечення. Чиновнику «американської» моделі не гарантується збереження посади, якщо його ділові якості не відповідають вимогам посади або відбувається скорочення [3, с. 238].

Модель організації державної служби, що діє в Україні наближена до «європейської», особливо це стосується системи оплати праці, але все одно вона має певні відмінності: основне - це якісний склад заробітної плати, тобто розподіл посадового окладу, премій, надбавок тощо. Це визначає специфіку вітчизняної моделі організації державної служби, функціонування якої не відповідає сучасним усталеним європейським стандартам. У зв'язку з цим виникає гостра необхідність привести у відповідність з цими стандартами всю систему державної служби в Україні, а також окремі її елементи, насамперед систему оплати праці державних службовців.

Отже, заробітна плата державного службовця в Україні складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі встановлення). За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать: щорічна премія за результатами роботи та/або місячна чи квартальна премія (оцінюється особистий внесок до загального результату роботи державного органу). При цьому загальний розмір премій, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [1].

Таким чином, бачимо, що основу загальної суми заробітної плати державного службовця в Україні становлять премії та надбавки, а не посадовий оклад, що суттєво відрізняється від досвіду інших країн. Співвідношення обсягів посадового окладу та премій в заробітній платі державного службовця в Україні є незрозумілим, непрозорим як для громадян так і для керуючих органів, не викликає бажання працювати. Таким чином, виникає необхідність зміни моделі отримання заробітної плати. Модель отримання заробітної плати державного службовця для покращення його мотивації та довіри до його роботи зображено на рисунку 1.

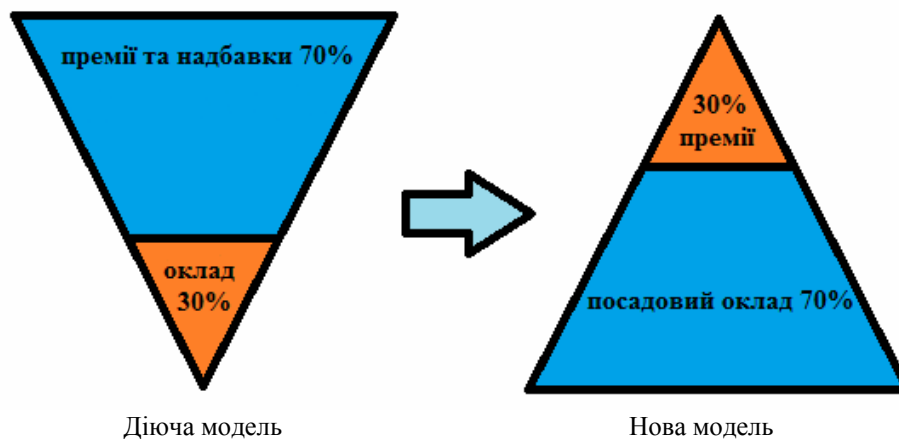


Рис. 1. Модель отримання заробітної плати державного службовця в Україні

Джерелом формування фонду оплати праці державних службовців України є державний бюджет, він формується за рахунок коштів державного бюджету, коштів, які надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ [1]. Щодо формули нарахування заробітної платні для державних службовців в нашій країні ситуація критична, адже не враховується той факт, що від людини із зарплатою в 2-4 прожиткових мінімуми залежить реалізація на практиці реформ, які декларує уряд.

Очевидно, що рівень оплати праці в державному секторі України суттєво відстає від загальносвітових норм. Як економічна категорія заробітна плата не повною мірою виконує свої функції - розподільчу, відтворення робочої сили, стимулювання праці. Наразі, заробітну плату вітчизняного державного службовця можна розглядати як соціальну допомогу, а не як гідну оплату праці. До того ж, заробітна плата майже не залежить від особистого вкладу та результату, які демонструє державний службовець, що є основою отримання заробітної плати у приватному секторі та взагалі пояснює економічну сутність поняття заробітна плата. Правильність такого твердження доводить аналіз середньої заробітної плати в державному та приватному секторі економіки в різних країнах світу та Україні. Аналіз середньої заробітної плати в державному та приватному секторі економіки в різних країнах світу та Україні наведено в табл. 1 [2 с. 117].

Таблиця 1.

Аналіз середньої заробітної плати в державному та приватному секторі економіки (дані за 2019 рік)

| № з/п | Країна | Середня заробітна плата в державному секторі/€ в місяць | Середня заробітна плата в приватному секторі/€ в місяць |
|-------|-----------------|---|---|
| 1. | Нідерланди | 3361,58 | 12415,56 |
| 2. | Велика Британія | 2681,43 | 9789,58 |
| 3. | Іспанія | 1765,99 | 7622,04 |
| 4. | Росія | 224,20 | 4082,00 |
| 5. | Угорщина | 662,22 | 3162,29 |
| 6. | Словаччина | 748,12 | 2895,77 |
| 7. | Латвія | 665,28 | 2456,11 |
| 8. | Румунія | 370,99 | 1941,46 |
| 9. | Болгарія | 289,57 | 1423,05 |
| 10. | Україна | 118,70 | 360,32 |

Графічне вираження даних таблиці 1 наведено на рисунку 2.

Аналіз мінімальної та середньої заробітної плати в державному секторі економіки (дані за 2019 рік)

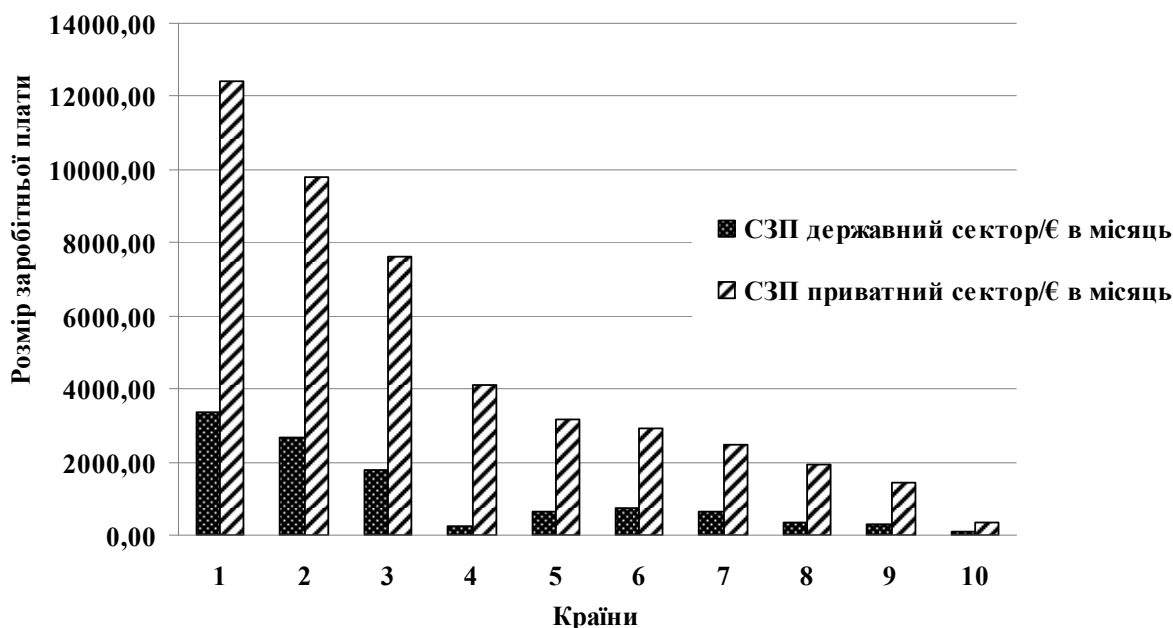


Рис. 2. Аналіз мінімальної та середньої заробітної плати в державному секторі економіки (дані за 2019 рік)

Постає питання – як знайти вихід з ситуації що склалася, тобто як і за рахунок чого збільшити заробітну плату державного службовця. Звернемося до провідного міжнародного досвіду.

Міжнародний досвід регулювання оплати праці у державному секторі цікавий процес, проте головним його елементом залишається мотивація. Вона є вкрай багатогранною та може включати в себе матеріальні і нематеріальні способи і засоби стимулювання, де все одно матеріальне стимулювання посідає найвагоміше місце. Матеріальна мотивація взагалі, як складний економічний процес включає: фіксований оклад, змінну частину заробітної плати і соціальний пакет. Дані складові вимагають детального розгляду.

1. Фіксований оклад. Постійна частина матеріальної компенсації праці встановлюється спочатку і виплачується за певні знання, вміння і навички, які дозволяють працівнику вирішувати поставлені перед ним завдання. Чим більшою кількістю компетенцій володіє працівник, тим вище буде фіксований оклад. Як правило, він не залежить від результатів роботи, досягнень або помилок управління. Однак мотивуючу роль базової частини зарплати можна підвищити. У той же час, як показують дослідження, значне підвищення базової зарплати працівника не є достатнім стимулом для того, щоб він максимально дбав про інтереси компанії, її процвітання і перспективний розвиток. Тому для будь-якого керівника доцільно розділити зарплату на постійну частину і змінну. Розмір останньої, як правило, залежить від досягнення певних показників [4, с. 387].

2. Змінна частина заробітної плати. Заробітна плата багатьох співробітників складається не тільки з фіксованого окладу, існує щомісячне преміювання. Якщо співробітник справно працював протягом місяця, то, крім окладу, отримає ще й премію, однак якщо допускав порушення трудової дисципліни, то роботодавець має право позбавити його винагороди. Як правило для змінної частини матеріальної компенсації робітників нерідко складаються спеціальні преміальні програми:

бонуси. Бонус залежить від результатів діяльності. Для того щоб забезпечити об'єктивність нарахування бонусів, їх часто «прив'язують» до ключових показниками ефективності, в які може входити виконання планових показників, збільшення вартості активів, підвищення капіталізації підприємства і т.д.;

опціони. Для утримання ключових співробітників можна активно застосовувати програми кредитування за рахунок коштів компанії. В основі більшості довгострокових преміальних програм лежить інвестиційний підхід, при якому винагорода працівника визначається як частина досягнутого фінансового результату (наприклад, зростання вартості компанії).

3. Соціальний пакет. Соціальний пакет також є одним з видів матеріального стимулювання, ключовою є не грошова винагорода, а послуги, оплату яких бере на себе роботодавець [5, с. 12].

Стосовно до державних підприємств, то їх вкрай важко порівнювати з приватними компаніями і у такому разі, прив'язку слід здійснювати до тих складових оцінки ефективності, які обумовлені місією підприємства як об'єкта управління. Складність визначення якою саме має бути гідна оплата праці державного службовця полягає у критичній різниці між такими поняттями як результат, ефективність чи прибутковість діяльності самого державного органу чи установи де він працює.

В економічно розвинених країнах розміри посадових окладів, а також усіх передбачених надбавок до заробітної плати державних службовців в основному встановлюються законодавством, такий спосіб є досить прозорими для суспільства. Рівень оплати залежить від посади, стажу та рангу службовця. При цьому система оплати праці у державному секторі часто відрізняється від системи оплати праці у комерційному секторі.

Наприклад, наразі Німеччина знаходиться в процесі повільної зміни жорсткого централізованого регулювання на використання деяких ринкових підходів в оплаті праці. Заробітна плата яку отримує держаний службовець в Німеччині має наступні складові: оклад, доплати, посадові надбавки, інші додаткові виплати. Регулювання усіх виплат здійснює держава, вони є дійсними для усіх державних службовців країни без винятків [6, с. 161].

Розмір заробітної плати відповідає тій посаді, яку займає державний службовець, а також має повністю задовольняти його потреби, адже тільки в такому разі держслужбовець може бути фінансово незалежним та повністю присвятити себе роботі на користь держави. Таким чином, заробітна плата залежить від освіти та досвіду роботи, а не від обсягу здійснюваних обов'язків. Також держслужбовець Німеччини не отримує ніяких окремих надбавок за військові посади й звання, за особливий вид служби (поліція, військові) і т. ін..

Цікавість викликає система оплати праці державних службовців Швеції, яка значно змінилася за останнє десятиріччя. На відміну від старої системи, коли використовувалось централізоване встановлення розмірів заробітної плати для державних службовців, сьогодні застосовується індивідуальна система встановлення заробітної плати. Державні органи отримали можливість самостійно встановлювати розмір заробітної плати для своїх співробітників, але самі органи мають нести матеріальну відповідальність за розмір встановлених виплат [7, с. 52].

Порядок, умови й розміри виплати заробітної плати в державному секторі Республіки Молдови залежать від ієрархії заробітних плат за категоріями державних службовців. Враховується розмір особистого прибутку, важливості займаної посади для держави, ступеня ризику при здійсненні своїх обов'язків та від професійних якостей державного службовця. Склад заробітної плати – це фіксований оклад та надбавки за спеціальні звання чи ранги, рівень складності займаної посади та інше. Якщо державний службовець здійснює додаткову роботу тоді він має право на отримання премії. Також сума виплати заробітної плати може буди збільшена, якщо державний службовець володіє державною таємницею чи його робота пов'язана з ризиком для життя чи здоров'я.

Заробітна плата державного службовця у Франції містить 3 компоненти: оклад (основна частина), премії та соціальні пільги. Щодо основної частини – умови її виплати вкрай суворі, адже оплачується тільки виконана робота та отриманий результат. До того ж оплачується тільки та робота, що входить в коло посадових обов'язків. Те що зроблено понаднормово - адміністрація формально не зобов'язана оплачувати. Також розмір заробітної платні збільшується відповідно до кількості років, які держслужбовець працює на державу. Відповідно, в кінці служби заробітна плата перевищує пропозиції приватних компаній. Такий спосіб оплати праці гарантує непогані перспективи у майбутньому, забезпечує певну стабільність та впевненість, але все одно не достатньо забезпечує поточні потреби. Тому для державних службовців Франції передбачені додаткові види оплати, такі як надбавка на проживання, на членів родини та інше, що передбачено законом. Привабливими для держслужбовців залишаються соціальні пільги, які відрізняються від тих, якими користуються працівники приватних підприємств. Наприклад, щорічні відпустки, відпустки через хворобу, пологи та догляду за дитиною надаються на більш привабливих умовах також для працівників державного сектору існує особливий режим виходу та перебування на пенсії [8, с. 11].

Таким чином, проаналізувавши міжнародний досвід щодо нарахування та виплати заробітної плати державних службовців можна зробити наступний висновок - заробітна плата держслужбовця має забезпечити:

належний рівень життя йому та його сім'ї;

залучення та утримання на посаді державної установи компетентних та професійних працівників;

запобігання корупції та підвищення ефективності функціонування державної служби.

На основі проведеного аналізу міжнародного досвіду організації та оплати праці держслужбовців, а також сучасний стан цього процесу в Україні встановлено необхідність проведення змін, метою яких має стати забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці порівняно з роботою в інших сферах економіки, у тому числі й державного сектора, запобігання корупції, кардинальне підвищення зацікавленості працівників органів влади у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, у подальшому просуванні по кар'єрі на засадах особистих професійних досягнень [9, с. 239].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження показало, що невирішеними питаннями в процесі організації та оплати праці вітчизняних державних службовців залишаються ще багато проблем, основними з яких можна вважати: низький рівень мотивації державних службовців, високий рівень корупції та ін. Удосконалення системи оплати праці, пошук нових рішень, глибоке вивчення міжнародного 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.

Враховавши провідний міжнародний досвід, доречно було б в Україні розмір зарплати регулювати в залежності від сфери, в якій працює той чи інший держорган, звертати увагу на ступінь складності завдань що виконує той чи інший співробітник, який особистий вклад він вносить в загальний результат, які конкурентні переваги він має. Іншими стимулами для всіх держорганів можуть бути, наприклад, можливість безкоштовного набуття другої вищої освіти, медичне страхування, безкоштовний (пільговий) залізничний проїзд тощо, як це практикується в Європі. Можна запровадити механізми фінансування державних установ відповідно до обсягу завдань, які на них покладено та результатів їх виконання. І тоді можна буде сказати, що українські держслужбовці отримуватимуть справедливую зарплату за результатами своєї праці.

Список літератури.

1. Про державну службу : Закон від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua
2. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. – 225 с.
3. Кірмач А.В. Публічна служба : зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В.П. Тимошук, А. М. Школик. – Київ: Конус-Ю, 2007. – 735 с.
4. Чорноног Є.С. Державна служба: історія, теорія і практика / Є.С. Чорноног. – Київ: Знання, 2008. – 458 с.
5. Обчанська І.О. Підвищення ефективності управління підприємствами державного сектора економіки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Обчанська Інна Олексіївна ; Донец. держ. ун-т упр. - Донецьк, 2011. - 20 с.
6. Подлужна Н.О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації // Вісник Донецького Національного Університету. Серія Економіка і право. – 2011. – Вип. 2. – С. 160-164.
7. Пронкін С.В. Державне управління зарубіжних країн : навч. посіб. / С.В. Пронкін, О.Є. Петрухіна. – М.: Аспект Пресс, 2005. – С.64.
8. Мельтюхова Н.М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування / Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок. – Київ: НАДУ, 2010. – 28 с.
9. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр / редкол. : С.М. Серьогін (голов. ред) [та ін.] – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип № 1 (4). – С. 236-245.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine " On the Civil Service", available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 10 Apr 2020).
2. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. – 225 p.
3. Kirmach, A.V. Tymoshchuk, V.P. and Shkolyk, A. M.(2007), *Publiczna sluzhba: zarubizhnyi dosvid ta propozytsii dlia Ukrainy* [Public service: foreign experience and proposals for Ukraine], Konus-Yu, Kyiv, Ukraine, P. 735.
4. Chornonoh, Ye.S. (2008), *Derzhavna sluzhba: istoriia, teoriia i praktyka* [Public service: history, theory and practice], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 458.
5. Obchanska, I.O. (2011), "Improving the Efficiency of Management of Public Sector Enterprises", Ph.D. Thesis, 08.00.03, Donets. derzh. un-t upr. - Donetsk, Ukraine, P. 20.
6. Podluzhna, N.O. (2011), "Quantitative assessment of personnel security of the organization", *Visnyk Donetskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii Ekonomika i pravo*, vol. 2, pp. 160-164.
7. Pronkin, S.V. and Petrukhina, O.Ye. (2005), *Derzhavne upravlinnia zarubizhnykh krain: navch. posib.* [Public Administration of Foreign Countries], Aspekt Press, Moscow, Russia, P.64.
8. Melniukhova, N.M. Korzhenko, V. V. and Didok, Yu. V. (2010), *Zarubizhnyi dosvid publichnoho administruvannia* [Foreign experience of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 28.
9. Yashyna Yu.V. (2010), "Adaptation of foreign experience in managing the professional development of public service personnel", *Derzh. upr. ta mist. samovriaduvannia: zb. nauk. pr.*, vol. 1 (4),pp. 236-245.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.