

УДК 349.2: 331.1:342.5

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>

ГІДНА ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ОДИН ІЗ ВАЖЛИВИХ ФАКТОРІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ярошенко О.М.,

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри трудового права**Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,
провідний науковий співробітник Науково-дослідного інституту правового забезпечення інноваційного
розвитку НАПРН України,
член-кореспондент НАПРН України*

Ярошенко О.М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців.

Стаття присвячена питанням оплати праці державних службовців як одному із важливих факторів їх матеріального заохочення на державній службі. Зазначено про важливість державної служби, головне завдання якої полягає в ефективному забезпеченні комплексної взаємопов'язаної діяльності службовців, спрямованої на вироблення й реалізацію державної політики та управлінських рішень, здійснення регулятивних та обслуговуючих функцій в інтересах суспільства. Зауважено, що одним зі стратегічних завдань є реформування державної служби України, одним із напрямків якого є оплата праці державних службовців. На чому й наголошується в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021, одним із завдань якої є проведення комплексної реформи системи оплати праці державних службовців. Тому враховуючи сучасні виклики запропоновано нові теоретичні та практичні підходи до вирішення проблем, пов'язаних із оплатою праці, зокрема оплатою праці державних службовців як одного із важливих факторів їх матеріального стимулювання в умовах сьогодення. Внесено пропозицію, підтримуючи інших дослідників у цій сфері, у процесі реформування оплати праці державних службовців врегулювати, по-перше, рівень посадового окладу працівників місцевої, районної, обласної державної адміністрації чи центрального органу виконавчої влади в рівнозначному розмірі, тобто на всіх рівнях повинен бути однаковий посадовий оклад; по-друге, додаткові стимулюючі виплати (надбавки та премії) державним службовцям; по-третьє, засоби мотивації державних службовців додатковими соціальними гарантіями (наприклад, безкоштовне щорічне профілактичне медичне обстеження, санаторно-курортне лікування). Зазначено, що сьогодні у цьому напрямку держа-

вою вже робляться певні кроки. Так, Прем'єр-міністр Д. Шмигаль прогнозує впровадження нової системи оплати праці державних службовців з 1 січня 2024 року. За його словами, «основна мета реформи оплати праці держслужбовців – справедливість та усунення зловживань. Зміни в оплаті праці спрямовані на зменшення диспропорцій і справедливий підхід до встановлення заробітної плати державних службовців. Нова система посилить роль посадового окладу і допоможе усунути зловживання під час нарахування додаткових виплат і премій».

Ключові слова: державна служба, держава, державні службовці, заохочення, оплата праці, мотивація, посадовий оклад, реформа, соціальні гарантії.

Yaroshenko O.M. Decent pay for work as one of the important factors of material encouragement of civil servants.

The article is devoted to the issue of remuneration of civil servants as one of the important factors of their material encouragement in civil service. The importance of the civil service, the main task of which is to effectively ensure the complex interrelated activities of employees aimed at the development and implementation of state policy and management decisions, the implementation of regulatory and service functions in the interests of society, is noted. It was noted that one of the strategic tasks is the reform of the civil service of Ukraine, one of the directions of which is the remuneration of civil servants. This is emphasized in the State Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine order dated July 21, 2021, one of the tasks of which is to carry out a comprehensive reform of the system of payment of civil servants. Therefore, taking into account modern challenges, new theoretical and practical approaches to solving problems related to remuneration, in particular the remuneration of civil servants as one of the important factors of their material stimulation in

today's conditions, are proposed. A proposal was made, supporting other researchers in this field, in the process of reforming the remuneration of civil servants to regulate, firstly, the level of the salary of employees of the local, district, regional state administration or the central body of executive power in an equal amount, that is, it should be the same at all levels salary; secondly, additional incentive payments (allowances and bonuses) to civil servants; thirdly, means of motivating civil servants with additional social guarantees (for example, free annual preventive medical examination, sanatorium-resort treatment). It is noted that today the state is already taking certain steps in this direction. Thus, Prime Minister D. Shmyhal predicts the introduction of a new system of payment of civil servants from January 1, 2024. According to him, "the main goal of the civil service pay reform is justice and elimination of abuses. Changes in wages are aimed at reducing disparities and a fair approach to setting the wages of civil servants. The new system will strengthen the role of official salary and help eliminate abuses during the calculation of additional payments and bonuses."

Key words: civil service, state, civil servants, incentives, remuneration, motivation, salary, reform, social guarantees.

Постановка проблеми. Одним із ключових складових елементів державно-владного механізму є інститут державної служби, через який реалізується основна частина публічно-управлінської діяльності. Звідси очевидним є той факт, що від стану даного інституту, від рівня його розвиненості безпосередньо залежать якість та ефективність виконання державою ряду своїх основних завдань і функцій, зокрема тих, що здійснюються нею в цілях забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини та громадянина [1, с. 54]. Ураховуючи зазначене зрозуміло, що будь-яка більш-менш суттєва реформа системи державного управління передбачає також і перегляд та вдосконалення засад організації та функціонування державної служби загалом, а також матеріального забезпечення державних службовців зокрема, одним із важливих факторів якого виступає оплата праці. На чому, до речі, також наголошується в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 [2], одним із завдань якої є «проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних службовців до рівня

показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі; забезпечення недопущення зменшення рівня оплати праці державних службовців, зокрема фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління».

Стан дослідження. Слід зазначити, що дослідженню правового регулювання оплати праці приділялася чимала увага у вітчизняній науці. Окремі проблеми відображали у своїх працях такі вчені як В. Андрійв, В. Божко, Н. Болотіна, С. Вавженчук, В. Вегера, С. Венедіктов, С. Вишновецька, О. Гаєвая, Ю. Гришина, М. Іншин, М. Кабаченко, М. Клемпарський, В. Костюк, Н. Мельничук, О. Обушенко, П. Пилипенко, О. Процевський, Я. Сімутіна, О. Соколова, Г. Чанишева, В. Щербина та ін. Не заперечуючи важливості та цінності наукових доробків учених з цієї проблематики, проте враховуючи сучасні виклики, які стоять перед наукою трудового права України, вважаємо, що необхідно запропонувати нові теоретичні та практичні підходи до вирішення проблем, пов'язаних із оплатою праці, зокрема оплатою праці державних службовців як одного із важливих факторів матеріального стимулювання в умовах сьогодення.

Мета статті дослідити питання оплати праці державних службовців як одного із важливих факторів їх матеріального заохочення в умовах сьогодення, проаналізувавши законодавство та погляди науковців у досліджуваній царині.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 [3] держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи. Заробітна плата державного службовця відповідно до Закону складається з: (1) посадового окладу; (2) надбавки за вислугу років; (3) надбавки за ранг державного службовця; (4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця; (5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; (6) премії (у разі встановлення).

Як бачимо в окресленій нормі Закону України «Про державну службу» в достатній мірі об'єктивована концепція гідної праці в частині її критерію гідної оплати трудової діяльності держслужбовців. Тобто виходячи зі змісту цієї норми складається враження, що держава створила всі необхідні матеріальні умови для праці такої

важливої структури як державна служба. Але як тоді пояснити такі процеси, які відбуваються серед державних службовців, як висока плінність кадрів, значний рівень корупції в цій структурі.

У чому ж полягає концепція гідної праці в частині її критерію гідної оплати трудової діяльності держслужбовців. Як зазначає М. Панченко, «гідна праця державних службовців є окремим виявом гідної праці, особливість якої виявляється у тому, що вона поширюється виключно на трудову діяльність держслужбовців, враховуючи специфіку праці на державній службі. З огляду на це, критерії концепції гідної праці держслужбовців поділяються на наступні дві групи вимог гідної праці: 1) групу базових критеріїв гідної праці, якою охоплено особливі якісні риси праці держслужбовців, а також пов'язані з працею дії та процеси, без яких праця цих суб'єктів не може вважатись достатньо гідною, а саме: а) гідний характер доступу до держслужби (виникнення належної службово-трудої правосуб'єктності; проведення конкурсу на заміщення вакантних посад; форми зайнятості держслужбовця); б) гідний характер перебігу трудових правовідносин (співвідношення часу роботи та відпочинку; ставлення начальника до держслужбовця; відношення до держслужбовця його колег по службі); в) гідна заробітна плата (трудоий дохід); г) гідний рівень безпеки, здоров'я та справедливості умов праці; г) гідний характер соціальної безпеки; д) гідний рівень забезпечення можливостей професійного розвитку; е) гідний характер забезпечення можливості захистити власні трудові права та законні інтереси; 2) групу додаткових критеріїв гідної праці, до якої відносяться ті вимоги концепції гідної праці, недотримання яких не є підставою для визнання праці негідною, окрім випадків, коли ці умови передбачені індивідуальними та колективними трудовими контрактами (угодами)» [4, с. 370-371].

Як бачимо, одним із базових критеріїв гідної праці, якою охоплено особливі якісні риси праці держслужбовців, а також пов'язані з працею дії та процеси, без яких праця цих суб'єктів не може вважатись достатньо гідною, названо гідну заробітну плату (трудоий дохід). Яку ж зарплату взагалі слід вважати гідною?

У цьому контексті звернімо увагу на те, що багатоаспектна природа гідної оплати праці загалом характеризується множиною властивих їй особливостей та відмінних характеристик. До них вчені відносять наступні особливості та характеристики гідної оплати праці: ця оплата надає економічну свободу працівнику; гідна заробітна плата створює базові основи для систем соціального страхового захисту та соціального забезпечення працівника; вона забезпечує вільний розвиток працівника та його відпочинок, відкриває перед ним доступ до досягнень сього-

часної цивілізації; гідна заробітна плата узгоджується з принципом соціальної справедливості, головним чином, в питанні розподілу результатів праці; ця зарплата накопичується та отримується в умовах, що не принижують гідність людини; вона сприяє розширеному відтворенню населення країни; вказана оплата праці забезпечує економіку висококваліфікованими трудовими ресурсами [5, с. 271].

Отже, винятково важлива роль оплати праці в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати декілька функцій – відтворювальну і стимулюючу. Саме про них йдеться у Законі України «Про оплату праці», який «визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання... а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати» [6]. У пункті 2.2 мотивувальної частини Рішення у справі щодо офіційного тлумачення положення частини другої статті 233 Кодексу законів про працю України від 15.10.2013 № 9-рп/2013 уточнює ці положення вищий орган конституційного правосуддя: «винагорода за виконану працівником роботу є джерелом його існування та має забезпечувати для нього достатній, гідний життєвий рівень. Це визначає обов'язок держави створювати належні умови для реалізації громадянами права на працю, оптимізації балансу інтересів сторін трудових відносин, зокрема, шляхом державного регулювання оплати праці; держава передбачає заходи, спрямовані на забезпечення реальної заробітної плати, тобто грошової винагороди за виконану роботу як еквівалента вартості спожитих товарів і послуг» [7].

Право на гідну, справедливую оплату праці також регламентується міжнародними документами. Так, за частинами 1 та 3 ст. 23 Загальної декларації прав людини [8] кожний працюючий має право на (а) справедливі і сприятливі умови праці і (б) справедливу і задовільну винагороду, яка забезпечує гідне людини існування, її самої та її сім'ї, і яка в разі необхідності доповнюється іншими засобами соціального забезпечення. Відповідно до ст. 7 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права [9] (ратифікований Українською РСР 19 жовтня 1973 р.), визнане державами-ратифікантами право кожного на справедливі й сприятливі умови праці включає, в тому числі винагороду, що забезпечувала б як мінімум усім трудящим: а) справедливу зарплату і рівну винагороду за працю рівної цінності без будь-якої різниці, причому, зокре-

ма, жінкам повинні гарантуватись умови праці, не гірші від тих, якими користуються чоловіки, з рівною платою за рівну працю; б) задовільне існування для них самих та їх сімей. Стаття 4 Європейської соціальної хартії (переглянута) [10] (ратифікована Україною 14 вересня 2006 р.) проголошує право на справедливий винагороду, з метою забезпечення ефективного здійснення якого держави зобов'язуються: а) визнати право працівників на таку винагороду, яка забезпечує їм і їх сім'ям достатній життєвий рівень; б) визнати право працівників на підвищену ставку винагороди за роботу в надурочний час з урахуванням винятків, передбачених для окремих випадків; в) визнати право працюючих чоловіків і жінок на рівну винагороду за працю рівної цінності; г) визнати право всіх працівників на розумний строк попередження про звільнення з роботи; д) дозволити відрахування із заробітної плати тільки на умовах і в розмірах, передбачених національними законами або правилами чи встановлених колективними договорами або арбітражними рішеннями. Здійснення цих прав досягається шляхом вільного укладання колективних договорів, запровадження встановленого законодавством механізму визначення заробітної плати або вжиття інших заходів, що відповідають національним умовам. Таким чином, у міжнародних документах прямо чи опосередковано закріплене право працівників на гідне існування, що має забезпечуватися рівнем заробітної плати.

В Україні практично створено законодавчо-правову базу впорядкування оплати праці згідно з міжнародними трудовими нормами. Водночас механізми її державного й колективно-договірного регулювання оплати праці ще не спрацьовують у повному обсязі. До того ж на їх функціонування негативно впливає недосконалість реформування грошово-кредитної й податкової системи, явне відставання у формуванні нових суб'єктів господарювання, у створенні повноцінної системи соціального партнерства тощо [11].

На думку Я. Мельника, в основу побудови галузевих систем оплати праці повинні бути покладені такі постулати: забезпечення прямої залежності розміру заробітної плати від кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт, умов праці, рівня освіти і тривалості стажу за фахом за галузями бюджетної сфери; поетапне наближення мінімальної тарифної ставки і мінімального окладу до величини МЗП за регіонами країни; систематизація та уніфікація стимулюючих виплат до основної тарифної оплати, досягнення принципово єдиних підходів до їх застосування в окремих галузях бюджетної сфери; використання системи заохочення за високі результати і якість виконання роботи, заснованої переважно на застосуванні індивідуальних доплат і надбавок стимулюючого характеру, що

встановлюються до оплати за тарифом, а також разового преміювання за особливі досягнення у праці; орієнтація на використання при формуванні коштів на оплату праці в організаціях бюджетної сфери поряд з асигнуваннями з бюджету доходів бюджетної установи, отриманих від підприємницької та іншої діяльності, що приносить дохід, з благодійних та спонсорських фондів підтримки бюджетної сфери [12, с. 72-73].

У свою чергу Н. Потриваєва й І. Савченко, яких ми підтримуємо, вважають, що для покращення організації заробітної плати на підприємстві необхідно розробити напрямки мотивації працівників. Це можуть бути системи оплати праці включаючи різні надбавки, премії, підвищення заробітної плати за досягнуті кінцеві результати, покращення умов праці, регулювання робочого часу, оскільки загальне підвищення рівня заробітної плати не стимулює належним чином підвищення продуктивності праці. Враховуючи те, що підвищення оплати праці в останній час виявляється не дійсним у результаті частого зміни економічної ситуації в країні, а якщо й відбувається, то не досить помітно. Прийняті в сучасних умовах системи оплати праці не на підвищенні продуктивності праці, не забезпечують ефективного стимулювання її, тому заохочують працівників підвищувати свій моральний та професійний рівень, а це впливає на ефективність господарської діяльності підприємства [13].

Справедливою видається думка Н. Гончарової про те, що концептуальні підходи стосовно головних напрямів удосконалення оплати праці бюджетних працівників повинні передбачати низку заходів, зокрема: розробку та вдосконалення нормативно-правового забезпечення, механізмів її стимулювання, системи інституціональних перетворень для адекватного правового регулювання, створення системи підтримки працівників бюджетної сфери [14, с. 379].

Як зазначає В. Д. Бондар, для того, щоб підвищити ефективність праці працівників, необхідно підвищити їх матеріальний стимул, тобто, підвищити і заробітну платню. Потрібно, щоб винагорода за виконану роботу була справедливою, адже одним із найсильніших стимулів у роботі є те, що праця, яку виконав працівник, була оцінена справедливо. Звичайно, і на законодавчому рівні потрібна зміна оплати праці для підвищення ефективності діяльності. Також заслуговує на увагу зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими моментами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати [15].

На переконання деяких науковців, ураховуючи низьку заробітну плату певних категорій посадовців, Уряду необхідно врегулювати рівень посадового окладу працівників місцевої, районної, обласної державної адміністрації чи центрального органу виконавчої влади у рівнозначному розмірі та застосувати додаткові стимулюючі виплати. Мотивувати громадян до вступу на державну службу можна додатковими соціальними гарантіями, наприклад такими як безкоштовне обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження, безкоштовне санаторно-курортне лікування для державних службовців. Оскільки, мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінню необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб державний службовець незалежно від розміру оплати своєї праці прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Цей обов'язок покладається на керівника державного органу та служби з питань персоналу. Дбати про благополуччя працівника – це запорука відповідної «віддачі» та результативності діяльності державного органу [16].

Слід зазначити, що сьогодні у цьому напрямку державою вже робляться певні кроки. Так, Прем'єр-міністр України Д. Шмигаль прогнозує впровадження нової системи оплати праці державних службовців з 1 січня 2024 року, відповідні зміни вже закладають в держбюджет на наступний рік. За його словами, «основна мета реформи оплати праці держслужбовців – справедливість та усунення зловживань. Зміни в оплаті праці спрямовані на зменшення диспропорцій і справедливий підхід до встановлення заробітної плати державних службовців. Нова система посилисть роль посадового окладу і допоможе усунути зловживання під час нарахування додаткових виплат і премій» [17].

Висновки. Підводячи підсумок вищезазначеному, слід зазначити про важливість державної служби, головне завдання якої полягає в ефективному забезпеченні комплексної взаємопов'язаної діяльності службовців, спрямованої на вироблення й реалізацію державної політики та управлінських рішень, здійснення регулятивних та обслуговуючих функцій в інтересах суспільства. Нині одним зі стратегічних завдань України є реформування державної служби України, одним із напрямків якого є оплата праці державних службовців. У процесі реформування оплати праці державних службовців, підтримуючи інших дослідників у цій сфері, необхідно, по-перше, врегулювати рівень посадового окладу працівників місцевої, районної, обласної державної ад-

міністрації чи центрального органу виконавчої влади в рівнозначному розмірі, тобто на всіх повинен бути однаковий посадовий оклад; по-друге, врегулювати додаткові стимулюючі виплати (надбавки та премії) державним службовцям. При цьому слід керуватися наступними принципами: (а) позитивне заохочення ефективніше й конструктивніше ніж негативне, особливо в довготривалій перспективі; (б) не передбачуване і нерегулярне преміювання стимулює краще, ніж очікуване й прогнозоване; (в) великі й часті премії зазвичай викликають заздрість, невеликі й часті – задоволення. Також піднімаючи заробітну плату необхідно тонко та вміло продумати механізм підвищення винагороди за виконану працю для того, щоб краще мотивувати працівників; по-третє, врегулювати засоби мотивації державних службовців додатковими соціальними гарантіями (наприклад, безкоштовне щорічне профілактичне медичне обстеження, санаторно-курортне лікування).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дрозд О.Ю. Правове регулювання проходження державної служби в Україні: проблеми співвідношення норм трудового та адміністративного права: дис. д-ра юрид. наук: 12.00.05; 12.00.07. Дніпро, 2017. 438 с.
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвал. розпорядженням Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top>.
4. Панченко М.В. Правовий механізм забезпечення гідної праці державних службовців України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ. 2019 469 с.
5. Савина Т.Н. Достойная оплата труда – ключевой критерий социально ответственного поведения бизнеса. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 269–277.
6. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121.
7. Рішення Конституційного суду України у справі за конституційним зверненням громадянина Дзьоби Юрія Володимировича щодо офіційного тлумачення положення частини другої статті 233 Кодексу законів про працю України. *Офіційний вісник України*. 2013. № 84. Ст. 3118.
8. Загальна декларація прав людини : прийнята резолюцією 217 А (III) ГА ООН від

- 10.12.1948. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_015.
9. Міжнародний пакт ООН про економічні, соціальні і культурні права 16.12.1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042.
 10. Європейська соціальна хартія (переглянута): Хартія Ради Європи від 03.05.1996. *Відомості Верховної Ради України*. 2007. № 51. Ст. 2096.
 11. Про Концепцію дальшого реформування оплати праці в Україні: Указ Президента України від 25.12.2000 № 1375/2000. *Офіційний вісник України*. 2000. № 52. Ст. 2257.
 12. Мельник Я.О. Правове регулювання оплати праці в державному секторі економіки: дис. ... д-ра філософії за спец. 081 «Право» / Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків, 2022. 224 с.
 13. Потриваєва Н.В., Савченко І.В. Стан та перспектива обліку розрахунків з оплати праці: теоретичний аспект. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 93–98.
 14. Сімутіна Я.В. Проблеми правового регулювання заробітної плати у проекті Трудового кодексу України. *Держава і право*. 2004. Вип. 25. С. 374–380.
 15. Бондар В.Д. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2005. № 8. С. 233–239.
 16. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П., Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/8.pdf.
 17. Зміни по зарплатах держслужбовців вже закладають в проєкт бюджетта: реформа має запрацювати з 1 січня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/08/31/703778/>.