

МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**Жулавський А.Ю.**

к.е.н., проф. кафедри управління, Сумський державний університет
a.zhulavskiy@management.sumdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-3702-8480>

Гордієнко В.П.

к.е.н., доцент кафедри управління, Сумський державний університет
v.hordiienko@crkr.sumdu.edu.ua

Малько Н.О.

студентка 3-го курсу, Сумський державний університет
talko_nataliya@ukr.net

Стаття присвячена актуальним питанням реформування державної служби в напрямку мотивації державної служби, оскільки персональна зацікавленість публічного службовця є запорукою успішності виконання поставлених урядом завдань, необхідних для виконання функцій держави на належному професійному рівні. Здійснено аналіз існуючих особливостей мотивації державної служби, що визначені згідно діючих нормативно-правових актів в Україні. Визначено можливості удосконалення сучасної державної служби в системі ефективного публічного управління шляхом формування дієвих пропозицій, які побудовані на аналізі досвіду європейських країн. Проведений аналіз законодавчої та нормативно-правової бази у сфері державної служби виявив проблемні питання щодо нерівнозначного формування фінансової гарантії службовців. Проведена оцінка сучасного стану забезпечення оплати праці державних службовців. Розглянуто формування складу заробітної плати службовців із обов'язковими та стимулюючими виплатами у співвідношенні до мінімальної заробітної плати в країні станом на грудень 2020 року. Визначено нематеріальну складову мотивації у вигляді позитивних відзначень (нагород) за досягнення у професійній діяльності державних службовців, надання права вибору виконання обов'язків дистанційно та заохочення службовців корпоративною культурою, формуванням керівником державної служби сприятливої позитивної атмосфери. Як різновид мотивації у певних ситуаціях в державному органі, розглянуто стимулювання негативним заохоченням, тобто формами стягнення за неналежне виконання обов'язків або бездіяльність у вигляді дисциплінарної відповідальності. Зазначено особливості мотивації державної служби в Україні, враховуючи закордонний досвід Франції щодо будування кар'єрної матриці просування службовця в державному органі. Частково виявлено недоліки в практичних складових застосування мотивації в роботі з персоналом. Розглянуто напрямки реформування та методичні підходи державної служби в частині мотивації. Запропоновано шляхи вирішення та вдосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері державної служби, а саме удосконалення системи мотивації державних службовців. Розкрито практичні складові мотивації, запропоновано нові механізми покращення впровадження реформи державної служби.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, мотивація, оплата праці, заохочення, кар'єра.

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-8

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Закон України «Про державну службу», що вступив в дію з 01.05.2016, суттєво змінив суспільні погляди значимості державного службовця та діяльності державних органів в цілому. Публічне управління в сфері державної служби спрямувалося на формування власних державних цінностей орієнтованих на європейські стандарти. План амбітної програми реформ в Україні заснований на цінностях та прихильності до демократичних принципів, верховенства закону, належного управління, прав людини та її свободи. Забезпечувати реалізацію державної політики має добросовісний та самодостатній державний службовець. Гідний рівень оплати праці, забезпечення кар'єрного росту та належне матеріально-технічне забезпечення робочого місця є основним для державного службовця та керівників органів державної влади. Також, враховуючи реформу децентралізації в Україні, необхідним є забезпечення державним службовцям мотивації додатковими гарантіями працевлаштування та подальшої кар'єри у сфері публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями започаткування реформи державної служби, обробкою вітчизняних та зарубіжних наукових напрацювань та напрацьованого досвіду, в частині формування проекту прогресивного Закону України «Про державну службу» займалися «найактивніші українські експерти, які об'єдналися в робочу групу «Реформування публічної адміністрації» громадської коаліції «Реанімаційний пакет реформ», – Віктор Тимошук, Денис Бродський, Сергій Сорока, Володимир Купрій, Іван Хілобок, Микола Виговський та інші» [2].

Наразі законодавство з питань державної служби постійно зазнає змін з метою удосконалення, але практичне застосування його потребує вивчення та покращення. Збір практичних напрацювань та рекомендацій вдосконалення мотивації державної служби дозволить створити міцну базу кваліфікованих освічених фахівців, що впроваджуватимуть державну політику на належному європейському рівні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є обґрунтування напрямку реформування державної служби щодо її мотивації та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації державних службовців в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення власної ідентифікації, соціалізація, значимість, незалежність, фінансова стабільність, визнання, престижність та багато інших стимулів важливі для людини в кожній професії. Що є рушійною силою для державного службовця? Мотивація однозначно важлива і необхідна для досягнення позитивних результатів та успіху. Для самодостатнього публічного управлінця вмотивованість матеріальна та нематеріальна є вагомими важелями в діяльності, що мають відповідати вимогам сучасності та світовим стандартам.

У липні 2014 року Національне агентство України з питань державної служби ініціювало утворення експертної робочої групи з розробки сучасного варіанту ЗУ «Про державну службу», що ґрунтувалася на вітчизняних напрацюваннях та аналізі кращих практик європейських країн. Реформа державної служби та державного управління стала однією з пріоритетних та показових реформ, враховуючи зобов'язання України з цих питань до вступу в Європейський Союз, як наслідок – розпочалося узгодження українського законодавства відповідних європейських норм. Так, Кабінетом Міністрів України 24 червня 2016 року схвалено Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року [8] та сформовано план відповідних заходів.

На сьогодні Секретаріатом Кабінету Міністрів України вже розпочато роботу щодо перегляду заходів, показників результативності та цілей Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року. З цією метою проводяться публічні обговорення із зацікавленими сторонами, громадськими експертами та громадянами. Також, для публічності проведення заходів (проектів документів, календаря подій, новин) та впровадження нових цілей, було створено відповідний сайт «Реформа державного управління».

Статтею 50 ЗУ «Про державну службу» передбачено, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи» [6].

Так, державний службовець отримує заробітну плату з державного бюджету, яка формується з визначеного Урядом фіксованого *посадового окладу* для відповідної адміністративно-територіальної одиниці, *надбавки за вислугу років* у розмірі 3 відсотків (але не більше 50) посадового окладу за кожен рік державної служби та служби, яка прирівнюється до такої згідно законодавством України, *надбавки за ранг* державного службовця та прирівняних до рангу спеціальних звань та *премії* (у разі

встановлення, в межах фонду оплати праці та від особистого внеску в загальний результат роботи установи). Додатково в межах фонду оплати праці можуть здійснюватися додаткові стимулюючі виплати – надбавки за інтенсивність праці та за виконання особливо важливої роботи, враховуючи якість і складність підготовлених документів, терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовка документів, ініціативність у роботі.

Згідно статті 52 ЗУ «Про державну службу» може встановлюватися виплата за вакантною посадою та «за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця... у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця...» [6].

Зауважимо, що відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів», посадовий оклад «спеціаліста державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення» [3], тобто найнижчого рівня, становить 4 394 грн при розмірі мінімальної заробітної плати з 1 вересня 2020 року в 5 000 грн. Відповідні оклади в 4 670 грн встановлені для спеціалістів обласного рівня та провідних спеціалістів районного рівня. Додатково в примітках вищезазначеної постанови вказано, що «посадові оклади на посадах державної служби підкатегорії В₃ у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становлять два розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб, установленого законом» [3], а це – 2 197 грн з 1 липня 2020 року, тобто у подвійному розмірі становить 4 394 грн, що і так відповідає мінімальному посадовому окладу спеціаліста державного органу. Зазначена вимога не забезпечує додаткові гарантії, а навпаки зобов'язує керівника державного органу здійснювати решту грошових нарахувань необхідних до суми мінімальної заробітної плати в 5 000 грн при необхідності такої доплати (враховуючи доплату за ранг –200 грн, надбавки за вислугу років – у разі наявності). За відсутності встановлення премій та надбавок (за стаж або інтенсивність в роботі), враховуючи доплату до мінімальної заробітної плати, та відрахувавши податок із нарахування заробітної плати 19,5% (18% податок на доходи фізичних осіб та 1,5% військовий збір), державний службовець по факту отримує 4 025 грн.



Рис.1 – Умовний склад заробітної плати державного службовця в Україні

З метою забезпечення фінансової стабільності персоналу – грошової мотивації, та зменшення плинності кадрів, коригування в сторону збільшення заробітної плати таким спеціалістам та іншим державним службовцям проводиться за рішенням керівника державного органу в межах наявного фонду оплати праці, за рахунок

економії фонду заробітної плати при наявності вакансій. Також, один раз на рік працівнику може бути виплачена матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань.

Призначення на найнижчі посади державної служби категорії «В» молодих спеціалістів по завершенню вищого навчального закладу без досвіду роботи в державних органах, дає право на мінімальну надбавку до посадового окладу і може розцінюватись у мотивації лише як престижний старт кар'єри та набуття надзвичайно цінного досвіду роботи в державних органах влади.

У травні 2019 року SIGMA, Європейська комісія і українська влада узгодили робочу програму, в якій одному з пріоритетів віддається співпраця з Секретаріатом Кабінету Міністрів і Національним агентством України з питань державної служби по підтримці здійснення реформи державної служби, зокрема, щодо державного сектора класифікації посад та системи оплати праці, а також впорядкування структури органів влади [2].

Присвоєння найнижчого 9 рангу державному службовцю вперше та чергового рангу кожні три роки, не втрачає сили навіть при звільненні з посади та можливий в знятті лише в судовому порядку. Пунктами 7, 8 статті 39 ЗУ «Про державну службу» визначено, що «за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг. За сумлінну службу державному службовцю у зв'язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.» [6]. За кожен ранг передбачена фіксована оплата до посадового окладу з відповідним поступовим збільшенням.

Можна відзначити мотиваційним «бонусом» для державного службовця право на щорічну основну відпустку тривалістю 30 календарних днів з грошовою виплатою на оздоровлення у розмірі середньомісячної заробітної плати та додаткових відпусток за стаж державної служби не більше 15 днів (починаючи з 5 років стажу державної служби, та щороку зі збільшенням на один день). Інші додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати та інші відпустки відповідно до Закону України «Про відпустки» [5] також забезпечуються правом користування. За робочий рік працівник не має право використати більше 59 днів відпусток, що виникають за правом одночасно.

Розглядаючи нематеріальну мотивацію державного службовця, законом визначено, що «під час направлення державного службовця у відрядження беруться до уваги його сімейний стан та інші особисті обставини. Не допускається направлення у відрядження без їхньої згоди вагітних жінок, державних службовців, які мають дітей віком до 14 років, самостійно виховують дітей з інвалідністю, осіб з інвалідністю з дитинства» [6].

Новацією 2020 року стало введення поняття «віддаленої роботи» для державних службовців, що започаткувалося у зв'язку із встановленням карантину та протиепідемічних обмежень на території України із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 641.

Ввівши зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 50 [7], Уряд доповнив раніше визначену можливість за ініціативою працівника та згодою керівника встановлення безстроково або на певний період часу гнучкого режиму робочого часу (неповний робочий день або тиждень, лише з поважних причин), відповідною можливістю виконання посадових обов'язків за межами адміністративної будівлі державного органу з дотриманням режиму робочого часу (за таких умов працівник гарантує власне технічне забезпечення, перебування на постійному телефонному та телекомунікаційному зв'язку, виконання визначених керівником завдань на період дистанційної роботи). Оплата праці в обох

випадках проводиться з дотриманням усіх прав і гарантій та становить 40 робочих годин на тиждень.

Можливість здійснювати службові завдання вдома, у так би мовити «вільному режимі», значно зацікавила та мотивувала до прискорення виконання поставлених завдань якісніше, вчасно або навіть завчасно молодих державних службовців, які давно пристосовані до спілкування в режимі «он-лайн» і залежать від затрат часу на дорогу до місця роботи (особливо доречно сім'ям, в яких діти перебувають не в закладах освіти/дошкільних закладах, а знаходяться в дистанційному режимі навчання або хворіють). Відмінне сприйняття такого виду роботи проявлено у більш «зрілої» категорії працівників, які звикли працювати «по бюрократичному», та тих працівників, посадові обов'язки яких неможливі до виконання поза межами адміністративної будівлі державного органу або відсутня взаємозаміна обов'язків таких працівників.

За інформацією Алюшиної Н.О. Гендиректора Директорату з питань координації політики енергетики та захисту довкілля Міністерства енергетики [1], у травні 2020 року цим Міністерством було проведено опитування серед державних службовців з різних регіонів України щодо оцінювання запровадження дистанційної роботи. В опитуванні взяли участь 665 державних службовців державних органів влади різних рівнів, з яких близько 60% почали дистанційну роботу вдома або виходять на місце роботи згідно графіку. Під час виконання посадових обов'язків популярним стало застосування електронних документів 70,1%, телефонним зв'язком 62,6% та листування 60,3%. Перебували на постійному зв'язку з колегами 77,6%. Проте наявний 19,3% працівників, які відчують певну ізоляцію та дискомфорт в такому режимі роботи. Близько 70% працівників вважають, що виконавська дисципліна не змінилася, а навіть стала ефективнішою. Опитування показало, що 68% державних службовців й надалі хотіли б працювати у змішаному режимі виходу на робоче місце і дистанційно.

Також, до нематеріальних стимулів мотивації державного службовця «за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги» [6] відносяться заохочення, що визначені статтею 53 ЗУ «Про державну службу»:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами» [6].

За даними Сумської обласної державної адміністрації мешканцям Сумщини, у тому числі й державним службовцям, у 2017 році організовано вручення 167 державних нагород, відзнак Президента України, Урядових відзнак та 1 115 почесних грамот, подяк голови Сумської обласної державної адміністрації. У 2018 році відповідно 155 та 1 050, у 2019 році – 89 та 968.

Але не варто забувати той фактор, що робота державного органу в першу чергу належить до сфери «людина-людина», а це значить, що велике значення в організації роботи відіграє саме людський фактор.

Ще одним засобом мотивації персоналу є дисциплінарна відповідальність. Державний службовець за невиконання або неналежне виконання посадової інструкції, нормативно-правових актів, порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни, притягається до дисциплінарної відповідальності.

Пункт 1 статті 65 ЗУ «Про державну службу» встановлює, що «підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку, тобто протиправної винної дії або бездіяльності чи прийняття рішення, що полягає у невиконанні або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених

цим Законом та іншими нормативно-правовими актами, за яке до нього може бути застосоване дисциплінарне стягнення» [6] у вигляді:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) попередження про неповну службову відповідність;
- 4) звільнення з посади державної служби.» [6].

Безперечно, до вжиття таких кардинальних дій, керівник державної служби має провести службове розслідування відповідно до законодавства з виявлення причин і обставин події, що стала наслідком поведінки працівника. Оскарження державним службовцем дисциплінарного стягнення можливе лише в судовому порядку.

Мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінцю 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. Необхідно впроваджувати «тімблдинг», святкові корпоративи, традиції тощо.

На сьогодні кар'єрна складова в мотивації державних службовців забезпечується ними самостійно шляхом просування на посади вищого рівня лише в конкурсному порядку (за наявності таких вакансій, при умові фахової відповідності та необхідних особистісних компетентностей кандидата). В умовах децентралізації будівництва кар'єри в межах однієї юрисдикції державного органу на разі призупиняється або є мінімальною, перспективи для публічних управлінців відкриваються зі зміною місця проживання. Тут, доречним буде впровадження для України досвіду Франції щодо побудови матриці підвищення та просування на посадах кожного працівника державного органу з метою уникнення професійного вигорання. Подібним в Україні було формування «кадрового резерву», що здійснювався до 2016 року згідно попереднього ЗУ «Про державну службу» 1993 року, яким можна було скористатися як підставою для призначення державного службовця без конкурсу на вищу посаду, але ця норма втратила чинність, на нашу думку у зв'язку з нерівнозначним подібним призначенням та корупційною складовою.

Враховуючи низьку заробітну плату певних категорій посад державних службовців, 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.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Реформа державної служби почалася з впровадженням ЗУ «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів, спрямованих на вдосконалення мотиваційної складової діяльності державного службовця.

2. Необхідним на сьогодні є здійснення реформи оплати праці державних службовців: перевести систему оплати з вертикальної в горизонтальну площину в межах однієї категорії посади. Тобто, спеціаліст на рівні місцевої, районної, обласної адміністрації чи центрального органу виконавчої влади повинен отримувати рівнозначну за рівнем обов'язкової виплати (посадовий оклад) заробітну плату. Необхідно врегулювати та застосувати додаткові стимулюючі виплати (надбавки

та премії) державним службовцям, зважаючи на рівень розвитку галузі та тих повноважень в галузі, які виконує кожний фахівець. Мотивувати державних службовців правом працювати дистанційно, додатковими соціальними гарантіями, наприклад ввести безкоштовне обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження та забезпечити безкоштовне санаторно-курортне лікування для державних службовців.

3. Публічна служба повинна передбачати можливість кар'єрного росту. На сьогодні кар'єрна складова в мотивації державних службовців забезпечується ними самостійно шляхом просування на посади вищого рівня лише в конкурсному порядку (за наявності таких вакансій, при умові фахової відповідності та необхідних особистісних компетентностей кандидата). В умовах децентралізації будівництва кар'єри в межах однієї юрисдикції державного органу на разі призупиняється або є мінімальною, перспективи для публічних управлінців відкриваються зі зміною місця проживання. Тут, доречним буде впровадження для України досвіду Франції щодо побудови матриці підвищення та просування на посадах кожного працівника державного органу з метою уникнення професійного вигорання та забезпечення кар'єрного зросту. Запозичення закордонного досвіду дозволить зберегти дійсно цінні професійні кадри у сфері державної політики.

SUMMARY

The article is devoted to the actual issues of the civil service reform in the direction of motivating the civil service, where a personal interest of a public servant is the key to the success of execution of the government tasks that are necessary to perform state functions at the appropriate professional level. An analysis of the existing features of the motivation of the civil service, which are determined in accordance with current regulations in Ukraine, was performed. The possibilities of improving the modern civil service as part of effective public administration by forming effective proposals, which are based on the analysis of the experience of European countries, were identified. The analysis of the legislative and regulatory framework in the field of civil service revealed problematic issues regarding the unequal of the financial remuneration of employees. The current state of ensuring the remuneration of civil servants was assessed. The formation of the salary of employees with mandatory and incentive payments in relation to the minimum wage in the country as of December 2020 was analyzed. Intangible motivations, such as positive honors (awards) for achievements in the professional activity of civil servants, offering remote work, and encouraging employees with corporate culture, which can be used by the head of the civil service office to create a favorable positive atmosphere. Contrary, in certain situations in a public body, negative incentives, e.g. punishment for improper performance of duties or inaction, were investigated. The peculiarities of the motivation of the civil service in Ukraine were identified taking into account experience of France in building a career matrix for the promotion of civil servants in public administration. Shortcomings in the practical components of the application of motivation in working with staff are partially revealed. The directions of reforming and methodical approaches of the civil service in terms of motivation were suggested. The ways of solving and improving the mechanisms of realization of the state policy in the sphere of civil service, namely the improvement of the system of motivation of civil servants were offered. The practical components of motivation were revealed, new mechanisms for improving the implementation of civil service reform were proposed.

Key words: *civil service, civil servant, motivation, remuneration, promotion, career.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина Н.О. Віддалена робота на державній службі: to be or not to be : *LB.ua*. 2020. URL: https://lb.ua/blog/natalia_aliohyna/457125_viddalena_robota_derzhavniy.html?fbclid=IwAR2XaSUcO8wvglwBUv6fWLUF6tisaL_2ZvuRX0_EqdgkXlpz9v9VFfdUoEc.
2. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20_layout_web.pdf.
3. Питання оплати праці працівників державних органів : постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>.
4. Про виконання плану роботи з персоналом за 2017-2020 роки : матеріали звітності. Управління з питань персоналу Сумської обласної державної адміністрації. Суми.
5. Про відпустки : Закон України від 15 лист. 1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top>.

7. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>.
8. Реформа державного управління. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>.

REFERENCES

1. Aliushyna N.O. Viddalena robota na derzhavnii sluzhbi: to be or not to be : LB.ua. 2020. URL: https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/457125_viddalena_robota_derzhavniy.html?fbclid=IwAR2XaSUcO8wvglwBUv6fWLUf6tisal_2ZvuRX0_EqdgkXlpz9v9VFfdUoEc.
2. Naukovo-praktychnyi komentar do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» / Red. kol.: K. O. Vashchenko, I. B. Koliushko, V. P. Tymoshchuk, V. A. Derets (vidp. red.). Kyiv: FOP Moskalenko O. M., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20_layout_web.pdf
3. Pytannia oplaty pratsi pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 sich. 2017 r. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>.
4. Pro vykonannya planu roboty z personalom za 2017-2020 roky : materialy zvitnosti. Upravlinnia z pytan personalu Sumskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii. Sumy.
5. Pro vidpustky : Zakon Ukrainy vid 15 lyst. 1996 r. № 504/96-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top>.
7. Pro zatverdzhennia Typovykh pravyl vnutrishnoho sluzhbovoho rozporiadku : nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby 03.03.2016 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>.
8. Reforma derzhavnogo upravlinnia. Uriadovyi portal. Government portal. *Only web portal of executive bodies of Ukraine*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>.