

УДК 35.088

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-28>**Хім М.К.***асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»***Савчук М.Ю.***студентка спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Львівська політехніка»***Khim Mariia***Assistant of Administrative and Financial Management Department,
Lviv Polytechnic National University***Savchuk Maryna***Student of the Speciality «Public Management and Administration»,
Lviv Polytechnic National University*

МОТИВАЦІЯ ТА КОРУПЦІЯ ЯК ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНІ ЕЛЕМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО Й ОСОБИСТІНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

MOTIVATION AND CORRUPTION AS INTERCONNECTED ELEMENTS OF INCREASING THE PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність термінів «мотивація» та «корупція» та досліджено їхню роль у державній службі. У ході дослідження рівня заробітної плати чиновників нашої держави та її порівняння з платнею державних службовців європейських країн доведено взаємозв'язок мотивації та корупції та їхній вплив на ефективність публічного управління загалом. Наведено позитивні боки мотиваційних заходів та можливість зменшення негативного впливу корупції через застосування перших. Доведено, що державна служба має бути прозорою та чесною заради ефективного служіння громадянам країни. Це відбуватиметься через збільшення заробітної плати, а тому зменшить потребу в корупційних схемах працівників. Набуло подальшого розвитку дослідження оплати праці державних службовців в Україні, Польщі, Чехії, Словаччині, Німеччині та Австрії. Запропоновано нові способи мотивації державних службовців, за допомогою яких повна ліквідація корупції стане в найближчий час цілком можливою. Це, своєю чергою, підвищить ефективність їхньої роботи та зробить її більш відкритою та прозорою.

Ключові слова: мотивація, заробітна плата, корупція, ефективність, професійний та особистісний розвиток, державний службовець.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыта сущность терминов «мотивация» и «коррупция» и исследована их роль в государственной службе. В ходе исследования уровня заработной платы чиновников нашего государства и его сравнения с оплатой труда государственных служащих европейских стран доказана взаимосвязь мотивации и коррупции и их влияние на эффективность публичного управления в целом. Приведены положительные стороны мотивационных мероприятий и возможность уменьшения негативного влияния коррупции из-за применения первых. Доказано, что государственная служба должна быть прозрачной и честной ради эффективного служения гражданам страны. Это будет происходить из-за увеличения заработной платы, а потому уменьшит потребность в коррупционных схемах работников. Получило дальнейшее развитие исследование оплаты труда госслужащих в Украине, Польше, Чехии, Словакии, Германии и Австрии. Предложены новые способы мотивации государственных служащих, с помощью которых полная ликвидация коррупции станет в ближайшее время

вполне возможной. Это, в свою очередь, повысит эффективность их работы и сделает ее более открытой и прозрачной.

Ключевые слова: мотивация, заработная плата, коррупция, эффективность, профессиональное и личностное развитие, государственный служащий.

ANNOTATION

In this article the essence of the terms "motivation" and "corruption" is disclosed and their role in the civil service is investigated. The current state of public servants motivation and its regulatory provision is researched. Domestic and foreign experience motivation of public service motivation is generalized. The phenomenon of corruption is analyzed not only on the legal side, but also in moral value, because we believe that corruption is, above all, a phenomenon of disharmony of social life. During the study of the level of wages of officials of our country and its comparison with paid civil servants of European countries, the correlation between motivation and corruption and their influence on the effectiveness of public administration in general has been proved. It is established that effective fight against corruption is not possible without the motivation of the work of its employees and the unification of tax and customs legislation. The necessity of development of the motivational mechanism of effective work of personnel in the field of civil service is substantiated. The positive aspects of motivational measures and the possibility of reducing the negative impact of corruption through the use of the first ones are presented. It has been proved that public service should be transparent and honest in order to effectively serve the citizens of the country. This will be due to an increase in wages, and therefore will reduce the need for corrupt schemes workers. There has been further development of a salary survey of civil servants in Ukraine, Poland, the Czech Republic, Slovakia, Germany and Austria. As the result of the research it was proved that in order to raise the image of the civil service and fight against corruption, the issue of raising salaries for civil servants is urgent, since a person who works for the State should receive a decent salary. New ways of motivating civil servants are proposed, with the help of which full elimination of corruption in the near future is quite possible. This, in turn, will increase the efficiency of their work and make it more open and transparent. The proposed measures will help to improve the situation in our country and create better conditions for living.

Key words: motivation, wages, corruption, efficiency, professional and personal development, civil servant.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні в Україні активно діє реформа державної служби, проте професія державного службовця не є популярною серед молодих спеціалістів. Більшість із тих, хто має досвід роботи в бізнесі, неможливо залучити до державної служби, адже у цій сфері часто зустрічаються елементи бюрократизму та корумпованості. Важливо зазначити, що суттєвим є розрив між оплатою праці для вищих ланок та для середніх і нижчих ланок управління (табл. 1), а тому сьогодні ця проблема набуває широкої актуальності.

Мотивація персоналу є актуальною темою в діяльності державних служб. Саме її відсутність часто руйнує кар'єру та репутацію управлінця, оскільки розвиток кар'єри в ході набуття навичок та певних досягнень, чесне й ефективне служіння своїй країні та громадянам «ламаються» під приманкою корупції під час виконання своїх обов'язків. Корупційні заходи та мотивація мають обернену залежність, оскільки недостатня мотивація часто зумовлює недобросовісну поведінку державного службовця, що ставить під загрозу розвиток свідомої правової держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання мотивації та корупції у державній службі вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Саме термін «мотивація» досліджували Н. Артеменко [2], М. Лажиха [3], Л. Гузар [4], Е. Брадлей [5]. Також питання корупції знайшло своє відображення у працях Ю. Боковикова [6], І. Балакарева [7], Г. Бадер [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання взаємозв'язку та залежності цих понять у державній службі ще не досліджені науковцями, та у зв'язку з підвищенням національної свідомості громадян, їхнім прагненням до кардинальних реформ управління державою існує невідкладна необхідність більш поглибленого їх дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – встановити залежність рівня корупції від обсягу мотивації державного службовця, дослідити рівень заробітної плати чиновників нашої держави та порівняти його з платнею державних службовців європейських країн, прослідкувавши, як це впливає на причини виникнення корупційних операцій в апа-

раті управління. № запропонувати нові методи мотивації державних службовців, за допомогою яких повна ліквідація корупції стане в найближчий час цілком можливою.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [9]. Мотиваційна система персоналу має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу та здібностей працівників, їхньої ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодження особистих інтересів з інтересами організації. Основні показники, якими визначається лояльність державного службовця до своєї праці: рівень професіоналізму, добросовісність та вмотивованість працівника. Саме за ними оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування, проте потрібно згадати, що в Україні суттєвий вплив на ці показники часто мають корупційні заходи в державній службі. Корупція – це механізм незаконного збагачення, який негативно впливає на економічний та соціальний розвиток країни, а також кожного громадянина. Вона породжує «чорну» економіку, яка паразитує на тілі стабільного розвитку всіх економічних аспектів держави. Ось чому влада повинна активно вживати антикорупційні заходи для забезпечення збагачення всього суспільства, а не лише свого особистого.

Сьогодні в Україні антикорупційна політика є першочерговим завданням нової влади, проте її реалізація стане можливою тільки тоді, коли влада піде на домовленості та компроміси, маючи на меті тільки економічне піднесення та соціальну відповідальність, беручи за приклад європейські країни, які розглядатимуться нижче. Адже мета створення державної служби – це безкорисне служіння народу, яке мотивує заробітною платою.

Із 01.01.2019 набрали чинності норми Закону України «Про державну службу» щодо впровадження структури оплати праці державних службовців:

- обмежено розмір премії до 30%. Ця норма дасть змогу посилити роль посадового окладу як основної складової частини заробітної плати;
- фонд преміювання становить 20% загального фонду посадових окладів за рік, що зменшує ризики суб'єктивізму;
- мінімальний розмір посадового окладу спеціаліста районного рівня не може бути мен-

Таблиця 1

Заробітна плата у державних службовців різних рангів

| Посада | Заробітна плата, грн |
|--|----------------------|
| Керівник державного органу | 24000 |
| Заступник керівника самостійного відділу, служби | 10710 |
| Спеціаліст державного органу | 3810 |

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

ше двох прожиткових мінімумів для працездатних осіб (не менше 3 524 грн) [10]. У минулій редакції закону мінімальна заробітна плата становила 2 643 грн [11].

Сьогодні мінімальні заробітні плати не стимулюють до кращої та ефективнішої роботи, проте існують надбавки, які розподіляються за допомогою керівництва, а не за справжню якісну роботу. Ось чому напряду відкриваються можливості для корумпованих дій.

Для прикладу варто звернути увагу на стан заробітної плати держслужбовців у Польщі. Порівняно з попередніми роками польські чиновники отримають більше на 2,3% у 2019 р. Згідно з проектом закону про бюджет, базовий розмір заробітної плати на державній службі має збільшитися на 43 злотих (з 1 874 до 1 917 злотих). Зарплата визначається мультиплікатором цієї суми. Таким чином, якщо чиновник має зарплату, встановлену за мультиплікатором 2.0, то його зарплата збільшиться в 2019 р. на 86 злотих [12]. Польща посіла 36-ту сходинку в Індексі сприйняття корупції (СРІ). Незважаючи на те що за останні кілька років польські підприємці все більше бажають удаватися до профілактичних рішень у боротьбі з економічними шахрайствами та посилили свою обізнаність у цій галузі, держава все ще далека від країн, де корупція не терпиться під час ведення бізнесу [13].

Заробітна плата у Чехії залежить від рангу, який займає працівник, та від років практикування (табл. 2) [14]. Проте тільки людина, яка прийняла присягу: «У своїй честі і совісті я обіцяю, що під час здійснення своєї державної служби я буду дотримуватися законів і правил служби та відповідно до наказу начальників. Я буду виконувати свої обов'язки належним чином, неупереджено, сумлінно, професійно і в інтересах Чеської Республіки, не буду зловживати посадою державного службовця і буду поводитися й діяти так, щоб не загрожувати довірі до державної служби», зможе отримувати гідну заробітну плату у Чехії.

Чехія посіла 38-ту сходинку в Індексі сприйняття корупції (СРІ). Минулого року займала 42-е місце. Тенденція державних захоплень у Чехії залишається незмінною. Групи економічного впливу більше не шукають підтримки своїх приватних інтересів лише в політиці – за власними проектами чи привласненням діючих суб'єктів, – але вони самі регулюють функціонування інституцій та створюють умови, придатні для їхнього бізнесу. Ось чому на політичній арені немає інтересу ініціювати навіть часткові кроки у боротьбі з корупцією, не кажучи вже про прийняття більш фундаментальних рішень чи реформ.

Щодо працівників державних служб Словаччини, то нова система електронних таблиць гарантує, що основна таблиця становить 520 євро бруто для державних службовців і 480 євро бруто для людей, що працюють в уряді.

Однак заробітна плата працівників – це не тільки тарифний клас, а й особистий бонус або винагорода. Заробітна плата збільшиться в середньому на 10% із наступного року (мінімальна заробітна плата – 500 євро). Також зменшується кількість показників, які регулюють ставки заробітної плати [15].

Державні службовці у Німеччині працюють переважно на службі держави і суспільства. Найбільш відомими професіями державних службовців є вчителі, судді, поліцейські та політики. У них зазначена зарплата є валовою вартістю. Оскільки державний службовець не зобов'язаний сплачувати внески на соціальне забезпечення, вираховуються лише податок на фонд заробітної плати та церковний податок і солідарність. Окрім того, необхідно зробити внески до приватного медичного страхування. Відповідно до федерального закону про заробітну плату, відповідна заробітна плата для державних службовців виплачується за всю Німеччину залежно від класу. Однак це не включає можливі доплати (табл. 3) [16].

Таблиця 2

Заробітна плата у Чехії

| Рівень | Клас / Практика | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|--------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | до 1 року | 13 160 | 14 270 | 15 480 | 16 800 | 18 230 | 19 760 | 21 480 | 23 630 | 26 480 | 30 170 | 34 700 | 40 240 |
| 2 | до 2 років | 13 700 | 14 830 | 16 060 | 17 450 | 18 900 | 20 510 | 22 280 | 24 510 | 27 440 | 31 280 | 35 970 | 41 720 |
| 3 | до 4 років | 14 200 | 15 390 | 16 680 | 18 110 | 19 630 | 21 300 | 23 160 | 25 470 | 28 510 | 32 520 | 37 380 | 43 370 |
| 4 | до 6 років | 14 750 | 15 980 | 17 310 | 18 800 | 20 370 | 22 110 | 24 010 | 26 410 | 29 590 | 33 730 | 38 790 | 44 990 |
| 5 | до 9 років | 15 300 | 16 580 | 17 970 | 19 510 | 21 140 | 22 940 | 24 910 | 27 420 | 30 700 | 34 990 | 40 240 | 46 670 |
| 6 | до 12 років | 15 880 | 17 190 | 18 650 | 20 270 | 21 930 | 23 790 | 25 860 | 28 450 | 31 860 | 36 310 | 41 750 | 48 440 |
| 7 | до 15 років | 16 470 | 17 850 | 19 340 | 21 020 | 22 790 | 24 700 | 26 840 | 29 530 | 33 080 | 37 700 | 43 350 | 50 280 |
| 8 | до 19 років | 17 100 | 18 520 | 20 060 | 21 810 | 23 640 | 25 620 | 27 840 | 30 630 | 34 310 | 39 | 44 980 | 52 |
| 9 | до 23 років | 17 750 | 19 220 | 20 830 | 22 630 | 24 520 | 26 600 | 28 880 | 31 770 | 35 580 | 40 550 | 44 650 | 54 |
| 10 | до 27 років | 18 430 | 19 950 | 21 590 | 23 500 | 25 460 | 27 590 | 29 970 | 32 970 | 36 920 | 42 100 | 48 420 | 56 |
| 11 | до 32 років | 19 140 | 20 710 | 22 440 | 24 410 | 26 420 | 28 650 | 31 110 | 34 210 | 38 320 | 43 680 | 50 240 | 58 260 |
| 12 | більше 32 років | 19 870 | 21 490 | 23 280 | 25 330 | 27 420 | 29 740 | 32 290 | 35 530 | 39 790 | 45 340 | 52 150 | 60 500 |

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Таблиця 3

Заробітна плата у Німеччині

| Держслужбовці | Рівень 1 | Рівень 2 | Рівень 3 | Рівень 4 | Рівень 5 | Рівень 6 | Рівень 7 | Рівень 8 |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Клас А2 | 2127,35 | 2174,74 | 2223,41 | 2259,88 | 2297,58 | 2335,28 | 2372,96 | 2410,66 |
| Клас А3 | 2208,82 | 2258,66 | 2308,51 | 2348,65 | 2388,77 | 2428,89 | 2469,03 | 2509,15 |
| Клас А4 | 2255,04 | 2314,60 | 2374,18 | 2421,60 | 2469,03 | 2516,45 | 2563,86 | 2607,65 |
| Клас А5 | 2272,03 | 2346,20 | 2405,77 | 2464,17 | 2522,54 | 2582,13 | 2640,48 | 2697,63 |
| Клас А6 | 2320,67 | 2407,03 | 2494,55 | 2561,43 | 2630,75 | 2697,63 | 2771,80 | 2836,25 |
| Клас А7 | 2436,20 | 2512,81 | 2613,76 | 2717,08 | 2818,01 | 2920,16 | 2996,77 | 3073,37 |
| Клас А8 | 2577,25 | 2669,68 | 2799,77 | 2931,12 | 3062,42 | 3153,62 | 3246,04 | 3337,24 |
| Клас А9 | 2781,52 | 2872,73 | 3016,23 | 3162,14 | 3305,60 | 3403,13 | 3504,60 | 3603,54 |
| Клас А10 | 2977,30 | 3102,54 | 3283,74 | 3465,74 | 3651,12 | 3780,14 | 3909,13 | 4038,18 |
| Клас А11 | 3403,13 | 3594,76 | 3785,15 | 3976,78 | 4108,29 | 4239,81 | 4371,33 | 4502,87 |
| Клас А12 | 3648,64 | 3875,34 | 4103,30 | 4329,99 | 4487,82 | 4643,12 | 4799,69 | 4958,77 |
| Клас А13 | 4278,65 | 4491,58 | 4703,24 | 4916,18 | 5062,73 | 5210,53 | 5357,06 | 5501,10 |
| Клас А14 | 4400,14 | 4674,43 | 4950,00 | 5224,29 | 5413,41 | 5603,82 | 5792,94 | 5983,34 |
| Клас А15 | 5378,35 | 5626,37 | 5815,48 | 6004,63 | 6193,77 | 6381,64 | 6569,52 | 6756,13 |
| Клас А16 | 5933,22 | 6221,33 | 6439,25 | 6657,19 | 6873,89 | 7093,09 | 7311,02 | 7526,46 |

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

У новому рейтингу Німеччина займає 11-е місце з одним місцем краще, але водночас фактична кількість балів упала, адже корупція розмножується в таємниці. Там вона почуває себе добре. Громадськість дізнається про хабарництво, таємний вплив, таємні кошти, як правило, лише за умови успішного розслідування поліції або ЗМІ приносять трохи світла в темряву. Багато випадків залишаються там, у темряві: справжній масштаб корупції, навіть у Німеччині, важко оцінити [17].

Австрійські державні службовці отримують соціально-випускний ріст заробітної плати у середньому на 2,76%. Збільшення заробітної плати становить від 2,51% до 3,46%, вартість – 375 млн євро. Ця сума для підвищення заробітної плати чиновників не ставить під загрозу плановий адміністративний профіцит бюджету на 2019 р. Хоча витрати були б вище бюджету, але це мало відбутися. Голова профспілки Юніон Крістіан Мейдлінгер пояснив, що із щомісячним валовим доходом 2 тис євро зросла на 3,3%, а на 3 тис євро – на 3,0%. Підвищення заробітної плати допоможе близько 200 тис державних службовців на федеральному рівні та майже 260 тис працівників на федеральному та місцевому рівнях.

Обидві сторони були задоволені результатом. Міністр фінансів Легер говорив про «висновок зі здоровим глуздом» і хороший результат для державної служби. Віце-канцлер Страше побачив «дуже справедливий результат» і «дуже хороший випуск» з огляду на економічне зростання. Найвищі доходи будуть підвищені до 2,51%, навіть вище інфляції 2,02%. Це забезпечить постійне посилення купівельної спроможності всіх працівників [18]. Австрія поліпшила свою позицію на два пункти, до 14-го місця в новому ІСЦ. 14-е місце, яке було досягнуто 76 зі 100 досяж-

них очок, ділиться з Гонконгом та Ісландією. Уряд планує ухвалити низку законів, які матимуть на меті підвищити прозорість влади, а саме закон про лобізм, який сьогодні є неактивним [19].

Ураховуючи вищенаведене дослідження, доцільно порівняти становище працівників середніх ланок управління у різних країнах та оцінити можливості України. Для цього ми візьмемо базову заробітну плату різних країн та переведемо у гривні (рис. 1).

Як бачимо, рівень українських заробітних плат не може конкурувати із сучасним станом заробітних плат в ЄС. Проте якщо проводимо реформу в державному управлінні, то потрібно створити максимальні умови для спеціалістів, які керують країною на регіональних рівнях, адже саме з них розпочинається побудова успішної країни. Проте не потрібно забувати про те, що матеріальне заохочення має обов'язково дорівнювати виконаній роботі. Більшість видатків із бюджету йде на «роздутий» апарат управління, хоча насправді немає потреби у такій великій кількості управлінців, які дублюють однакові функції.

Також важливим аспектом є те, що багато функції управління виконують громадські організації.

Отже, реформи в оплаті роботи держслужбовців відбуваються в усіх країнах, проте в Європі ріст відбувається вже з високої зарплатні, що є так званім стимулом до роботи та створює сприятливі умови праці. Також у Європі стимулюють отримання досвіду на одній професії: від кількості років прямо залежить зарплатня спеціаліста. Цим самим уряди країн забезпечують відмову від корупційних дій, адже їхні доходи дають змогу жити безбідно. Рейтинг досліджуваних країн за індексом сприйняття корупції наведено в табл. 4.

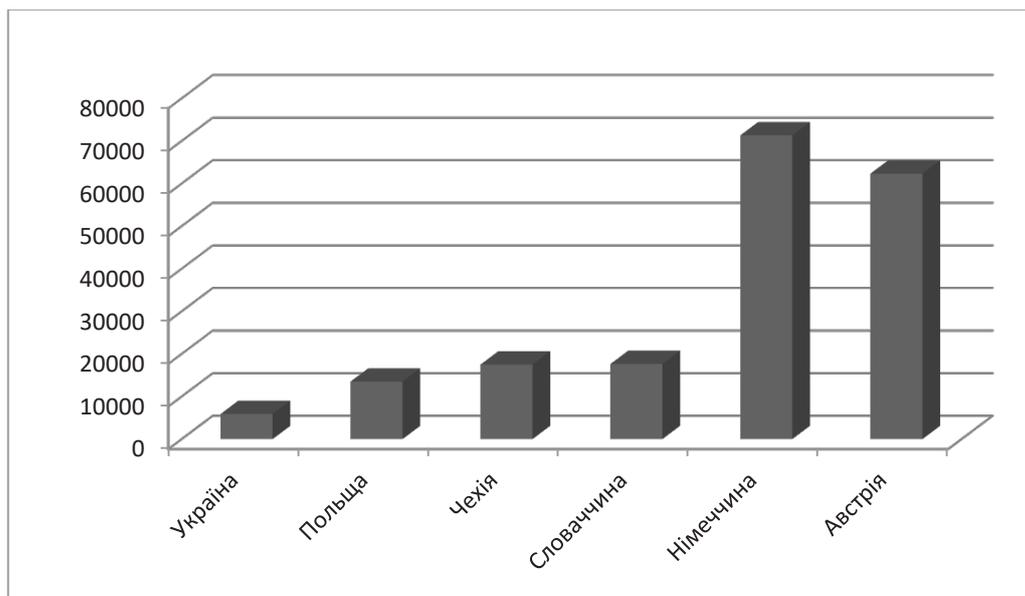


Рис. 1. Порівняння заробітної плати держслужбовців України та країн Європи (грн)

Таблиця 4
Рейтинг країн за індексом сприйняття корупції

| Країна | Місце в рейтингу |
|------------|------------------|
| Україна | 120 |
| Польща | 36 |
| Чехія | 38 |
| Словаччина | 57 |
| Німеччина | 11 |
| Австрія | 14 |

Джерело: сформовано авторами на основі [20]

Отже, зв'язок між зменшенням заробітної плати та збільшенням корупції обернений та активно доводиться у вище зазначених дослідженнях.

Щоб удосконалити чинну систему оплати праці державних службовців та працівників державних органів України, рекомендується запровадити такі заходи: підвищити прозорість механізму формування грошової винагороди для державних службовців, зменшити диспропорції в оплаті праці в різних відомствах у межах сектору державного управління, провести опитування державних службовців щодо цілей і мотивації їхньої роботи, поступово скорочувати чисельність службовців. Це, своєю чергою, призведе до зменшення рівня корупції та поліпшення умов проживання та праці. Тобто не буде причин та спокус для отримання незаконного прибутку.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у статті досліджено заробітну плату державних службовців в Україні, Польщі, Чехії, Словаччині, Німеччині та Австрії. Порівнявши отримані результати, встановлено, що середня зарплата українців є досить низькою порівняно з іншими європейськими країнами. Співставивши ці дані з рівнем корупції в досліджуваних країнах,

удалось побачити, що низький рівень мотивації і створює корупційні приманки для працівників. Тому взаємозв'язок понять «мотивація» та «корупція» повністю доведено. Для підняття заробітної плати та, таким чином, зменшення або ж навіть повної ліквідації корупції рекомендується:

1. Підвищити інвестиційний клімат України шляхом створення прозорої електронної системи.
2. Суворо судити підозрюваних у корупції, а також поліпшити систему антикорупційного регулювання.
3. Створити розвиток середнього та малого бізнесу.
4. Зменшити обсяги тіньової економіки, що дасть змогу оцінити максимальні можливості України.
5. Підняти купівельну спроможність гривні порівняно з іншими валютами.
6. Зменшити можливості виплат заробітної плати у «конверті», що збільшить доходи бюджету.
7. Заборонити пожиттєво займати посади у владі, якщо підозрювалися у корупції.
8. Здійснити виплату в два рази більшу за суму хабаря.
9. Людині, яка виказала корупціонера, здійснювати виплату у розмірі половини суми взятки.
10. Ліквідувати братні відносини у професійних управлінських установах через відкритий конкурс.

Усі ці заходи допоможуть поліпшити ситуацію в нашій країні та створити найкращі умови для проживання. Також за збільшення доходів бюджету збільшувати заробітну плату адміністративному персоналу, щоб мотивувати працівників виконувати свою роботу якісніше та швидше.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Посадові оклади в держорганах. *LigaReport*, 2018. URL : https://report.ligazakon.net/derzhokl_ady/ (дата звернення: 31.07.2019).
2. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби ; Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України. Київ, 2016. 219 с.
3. Лажиха М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 196–207. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_22 (дата звернення: 31.07.2019).
4. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 196–202. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_35_26.
5. Боковикова Ю.В. Механізм протидії корупції. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 1(56). С. 92–99.
6. Мотивація у менеджменті. URL : https://pidruchniki.com/15341220/menedzhment/motivatsiya_menedzhmenti (дата звернення: 03.07.2019).
7. Балакарева І. Корупційні ризики в системі органів державної влади: деякі аспекти. *Корупція в Україні: організаційно-правові аспекти протидії* / за заг. ред. проф. В.М. Гарашука. Харків : ФОРУМ Панов А.М., 2016. Вип. 18. 121 с.
8. Бадер Г. Корупційні ризики в публічному управлінні. Харків, 2011. № 56. С. 39–51.
9. Змінились умови оплати праці державних службовців. *MCFR*, 2019. URL : <https://www.kadrovik01.com.ua/news/2919-z-01012019-zmnilis-umovi-oplati-prats-derjavnih-slujbovtsv> (дата звернення: 12.04.2019).
10. Підвищення для держслужбовців у 2019 р. *Dziennik Zakhodni*. URL : <https://dziennikzach.odni.pl/podwyzkidlarzownikow2019korpus-sluzby-cywilnej-bedzie-zarabialwiecej-nawet-o-260-zlotych-ktorym-urzednikomprzysluguja/ar/13466172> (дата звернення: 12.04.2019).
11. Про впровадження структури заробітної плати працівників державних органів, судів, органів та установ системи правосуддя у 2018 році від 25.01.2018. *Кабінет Міністрів України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/24-2018-%D0%BF> (дата звернення: 31.07.2019).
12. Заробітна плата у державних службовців у 2019 р. *Pracomat*. URL : <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/375-platystatnichuredniku.html> (дата звернення: 12.04.2019).
13. Корупція в Польщі. *PWC*, 2019. URL : <https://www.pwc.pl/media/2019/2019-01-30-indeks-perspecji-korupcji-transparency-international.html> (дата звернення: 31.07.2019).
14. Кому підвищать заробітну плату у 2019 р. *Shutterstock*, 2019. URL : <https://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/498936-komu-sa-zvysili-platy-v-roku-2019/> (дата звернення: 10.04.2019).
15. Чехія дещо збільшилася в поточному Індексі сприйняття корупції. *Transparency international*, 2019. URL : <https://www.transparency.cz/cpi2018/> (дата звернення: 31.07.2019).
16. Зарплата як у державного службовця. *Steuerklassen*, 2019. URL : <https://www.steuerklassen.com/gehalt/beamter/> (дата звернення: 10.04.2019).
17. Індекс корупції у Німеччині. *WELT*, 2019. URL : <https://www.welt.de/politik/deutschland/article187843596/Korruptionsindex-2018-Deutschland-schmiert-ab.html> (дата звернення: 31.07.2019).
18. Державні службовці отримують в середньому на 2,76 відсотка більше. *Derstandard*, 2019. URL : <https://derstandard.at/2000091885494/Beamte-bekommen-im-Schnitt-2-76-Prozent-mehr-Geld> (дата звернення: 10.04.2019).
19. Корупція: Австрія стає пристойною. *Die presse*, 2019. URL : https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/5570347/Korruption_Oesterreich-wird-anstaendiger (дата звернення: 31.07.2019).
20. Індекс сприйняття корупції. *Transparency International*, 2018. URL : <http://cpi.ti-ukraine.org/#/> (дата звернення: 31.07.2019).

REFERENCES:

1. LigaReport (2018), "Official salaries in state bodies", available at: https://report.ligazakon.net/derzhokl_ady/ (Accessed: 31.07.2019).
2. Artemenko N. (2016), "Features of staff motivation in public service", *Naukovo-metodychnyj centr kadrovoi polityky Ministerstva obrony Ukrainy*, vol. 8, pp. 41–45.
3. Lazhykha M. (2015), "Problems of motivation of civil servants to increase their professional competence", *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_22 (Accessed: 31.07.2019).
4. Huzar L. (2013), "Motivational factors for increasing the efficiency of public servants in Ukraine", *Efektivnistj derzhavnogo upravlinnja*, [Online], vol. 35, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_35_26 (Accessed: 31.07.2019).
5. Bokovykova Yu. (2017), "Mechanisms for combating corruption", *Public administration theory and practice*, [Online], vol. 1 (56), pp. 92-99.
6. Pidruchniki.com (2017), "Motivation in management", [Online] available at: https://pidruchniki.com/15341220/menedzhment/motivatsiya_menedzhmenti (Accessed: 03.07.2019).
7. Balakareva I. (2016), "Corruption risks in the system of public authorities: some aspects", vol. 56, pp. 39-51
8. MCFR (2019), "The conditions of remuneration of civil servants have changed", [Online], available at: <https://www.kadrovik01.com.ua/news/2919-z-01012019-zmnilis-umovi-oplati-prats-derjavnih-slujbovtsv> (Accessed: 12.04.2019).
9. Dziennik Zakhodni (2019), "Upgrades for civil servants in 2019", [Online], available at: <https://dziennikzach.odni.pl/podwyzkidlarzownikow2019korpus-sluzby-cywilnej-bedzie-zarabialwiecej-nawet-o-260-zlotych-ktorym-urzednikomprzysluguja/ar/13466172> (Accessed:12.04.2019).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "On streamlining the pay structure of public officials, courts, authorities and institutions of the justice system in 2018" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/24-2018-%D0%BF> (Accessed: 31.07.2019).
11. Pracomat (2019), "Salary for civil servants in 2019", [Online], available at: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/375-platystatnichuredniku.html> (Accessed: 12.04.2019).
12. PWC (2019), "Corruption in Poland" [Online], available at: <https://www.pwc.pl/media/2019/2019-01-30-indeks-perspecji-korupcji-transparency-international.html> (Accessed: 31.07.2019).
13. Shutterstock (2019), Who will raise their wages in 2019? [Online], available at: <https://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/498936-komu-sa-zvysili-platy-v-roku-2019/> (Accessed: 10.04.2019).

14. Transparency international (2019), "The Czech Republic has increased slightly in the current Corruption Perceptions Index" [Online], available at: <https://www.transparency.cz/cpi2018/> (Accessed: 31.07.2019).
15. Steuerklassen (2019), "Salary as a civil servant" [Online], available at: [https://www.steuerklassen.com /gehalt/beamter/](https://www.steuerklassen.com/ Gehalt/beamter/) (Accessed: 10.04.2019).
16. WELT (2019), "Corruption Index in Germany" [Online], available at: <https://www.welt.de/politik/deutschland/arti cle187843596/ Korruptionsindex-2018-Deutschland-schmiert-ab.html> (Accessed: 31.07.2019).
17. Derstandard (2019), "Civil servants get an average of 2.76 percent more" [Online], available at: <https://derstandard.at/2000091885494/Beamte-bekommen-im-Schnitt-2-76-Prozent-mehr-Geld> (Accessed: 10.04.2019).
18. Die presse (2019), "Corruption: Austria is getting decent" [Online], available at: https://diepresse.com/home/ wirtschaft/ economist/5570347/Korruption_Oesterreich-wird-anstaendiger (Accessed: 31.07.2019).
19. Transparency International (2018), Corruption Perceptions Index, [Online], available at: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/> (Accessed: 31.07.2019).