

Бондар В.Д.

викладач кафедри документознавства

та інформаційної діяльності

Національного університету «Острозька академія»

**ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ  
ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ**

У статті проаналізовано наукові дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Визначено проблемні моменти щодо вивчення мотивації діяльності посадових осіб.

**Ключові слова:** державне управління, місцеве самоврядування, мотивація, органи місцевого самоврядування, посадові особи.

В статье проанализированы научные исследования мотивации деятельности должностных лиц органов местного самоуправления в трудах отечественных и зарубежных научных работников. Определенно проблемные моменты относительно изучения мотивации деятельности должностных лиц.

**Ключевые слова:** государственное управление, местное самоуправление, мотивация, органы местного самоуправления, должностные лица.

In the article scientific researches of motivation of activity of public servants in organs of local self-government are analyzed in home and foreign scientists. Problem moments are certain in relation to the study of motivation of activity of public servants.

**Keywords:** public administration, local self-government, motivation, organs of local self-government, public servants.

**Постановка проблеми.** В умовах реформування управлінської системи в Україні, проблема мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування набуває вагомого значення. Враховуючи важливість мотивації в підвищенні ефективності управлінської системи, постає необхідність у теоретичних та методологічних напрацюваннях мотивації як чинника управління та проведення комплексного дослідження поняття, структури мотивації та її реалізації у системі місцевого самоврядування. Даній проблемі присвячено низка робіт вітчизняних науковців, проте тема мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні залишається недостатньо вивченою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням мотивації та стимулів праці активно займалися багато вчених. Основи сучасних концепцій мотивації заклали В. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Мак-Клелланд, А. Маслоу та інші. Досліджували проблеми стимулювання та мотивації праці в колишньому СРСР В. Асєєв, І. Васильєв, В. Вілюнас, І. Ільїн, В. Леонтєв, М. Магомед-Емінов, С. Рубінштейн та інші. Суттєвий внесок у розвиток досліджень із цієї проблеми зробили відомі українські вчені: Д. Богиня, Г. Дмитренко, С. Занюк, А. Колот, С. Москвичов. Мотивацію у системі державного управління і місцевого самоврядування вивчали: Л. Артеменко, Н. Артеменко, І. Артим, С. Білорусов, Н. Богданова, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуб, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцев, Є. Матвіїшин, Г. Марко, О. Нечосіна, М. Нинюк, М. Новікова, С. Озірська, Т. Пахомова, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пашкова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Соловійова, Н. Стецюк, В. Цветков, Г. Чернецька, Р. Шелевій, В. Щегорцова, О. Шевченко та інші. Праці цих дослідників заклали

методологічне підґрунтя для розуміння мотивації у органах державної влади та місцевого самоврядування.

**Метою статті** є узагальнення сучасного стану дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в наукових працях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У радянській науковій літературі проблемою мотивації цікавились В. Асеев, В. Вілюнас, В. Ковальов, С. Рубінштейн, В. Чірков та ін. Наукові пошуки радянських вчених поглибили уявлення про сутність мотивації, проте питання пов'язані з її визначенням, вимірюванням та регулюванням, її соціально й економічну ефективність у сфері праці залишилися найменш дослідженими.

Зарубіжний досвід дослідження мотивації охоплює її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага її дослідників зосереджувалась переважно на питанні впливу на працівника з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення найвищої прибутковості праці. Розвиток економічних відносин, соціалізація суспільства призвели до зміни поглядів на мотивацію. «Людські відносини», «виробничі відносини», «концепція ефективного персоналу» – мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчались К. Алдерфером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Клелландом, А. Маслоу, А. Портером, Ф. Тейлором. Зарубіжними дослідниками також були сформовані сучасні концепції мотивації, що засновані на результатах психологічних досліджень, куди належать змістовні та процесуальні теорії мотивації.

Теоретик державного управління Г. Райт під мотивацією розуміє ключовий чинник при визначенні того, як організації виконують свої функції й обов'язки [1, с. 171]. У своєму дослідженні автор подає модель мотиваційного процесу, яка складається з людських потреб, стимулів,

зусиль, здібностей та винагород. На думку науковця, цю модель можна зобразити у вигляді замкненого кола. Автор наголошує також на тісному зв'язку мотивації з здібностями працівника та його оточенням (матеріали і обладнання).

Відомий дослідник Г. Саймон у праці «Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції» пояснює, як забезпечується мотивація членів організації до дій стосовно досягнення цілей організації, природа та психологічні засади лояльності щодо своєї організації. Мотиваційна сфера індивіда формується під впливом його системи цінностей, тому позитивна кореляція між організаційними, колективними та особистими цінностями дозволяє застосувати методи мотивації, які не суперечать організаційній стратегії незалежно від приватного чи державного статусу організації [2, с. 201].

У вітчизняній науковій літературі останнім часом усе більше з'являються дослідження, які торкаються вивчення мотивації у сфері державного управління. У той же час є ряд досліджень, у яких розглядаються питання підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Серед них: «Територіальна організація влади в Україні: статус і повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування» за редакцією А.П. Зайця [3], «Муниципальное хозяйство и управления: проблемы теории и практики» А.Г. Воронина [4], «Організація та принципи функціонування органів самоврядування в Польщі» М. Вуйчіка [5], «Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права)» В.В. Кравченка і М.В. Пітцика [6], «Місьцеве самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід: навч. посібник» О.Я. Лазора і О.Д. Лазор [7] та інші. Однак у всіх виданнях питання мотивації діяльності посадових осіб залишилися поза увагою авторів.

Одним з перших хто досліджував мотивацію у системі державного управління є В. Цветков. На думку вченого, для того щоб бути ефективною, кожна система, що ґрунтується на співробітництві людей, має давати додаткові можливості для задоволення особистих мотивів, і тому управлінську ефективність потрібно розглядати як функцію взаємодії мотивації і можливостей [8, с. 52]. Окрім цього, В. Цветков зазначає, що головними детермінантами ефективного управління є стиль керівництва, її технологія управління та система мотивації і підтримання цих трьох елементів у стані динамічної рівноваги забезпечить високу ефективність управління [8, с. 52]. Найголовнішим твердженням, на його думку, є те, що ефективність державного управління – це людська специфіка управління людьми, що здійснюється людиною і для людини і саме мотивація у державному управлінні повинна відігравати важливу роль. Звичайно, В. Цветков показав важливість мотивації в управлінській сфері, проте, на жаль, автор не досліджував теоретичні основи мотивації у органах державного управління.

Дещо більше це питання розглядається в окремих статтях з державного управління та місцевого самоврядування. Так, у статті «Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної підготовки державних службовців» С. Озірська [9] знаходить відповіді на такі питання: «Що таке мотивація? Звідки вона походить? Як розвивається і як зникає? Які сили спонукають людину діяти максимально ефективно? Як можна пізнати їх і управляти ними?». Дослідниця приходить до висновку, що універсального вирішення цих питань не існує. Його може віднайти кожен керівник у своїй організації, якщо поставить у центр своєї філософії управління людину з її прагненнями та бажаннями, розбудить у ній її таланти та особливості, що в кінцевому підсумку забезпечить подвійний ефект: зробить діяльність держслужбовця ефективною, а організацію – успішною. С. Озірська показала тісний зв'язок мотивації з теорією управління, вказала на можливість застосування мотиваційних теорій у

державному управлінні та місцевому самоврядуванні, проте обмежилась лише однією теорією, а саме теорією А. Маслоу, що значно звужується досліджуваною авторкою проблематикою.

Н. Нижник, О. Машков та С. Мосов у статті «Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації» наголошують, що спроможність керівництва до мотивації членів організації має вирішальне значення в активізації та стимулюванні їх до ефективної праці для досягнення цілей організації. Вони вважають ядром управління мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової поведінки учасників управління, а основними компонентами мотиваційного механізму – суб'єкти та об'єкти мотивації з притаманними їм зовнішніми та внутрішніми факторами мотивації. Автори поділяють погляди А. Маслоу, наголошуючи, що первинні потреби закладені генетикою, тому вони універсальні, а вторинні – визначаються власним досвідом, тому вони різні в різних людей, а також що внутрішню винагороду дає сама робота, а зовнішню – організація [10]. Можна погодитися з висновком про необхідність системного підходу для утворення високоефективної системи мотивації в умовах постійних змін в організаціях.

Важливим у теоретичному обґрунтуванні мотивації є дослідження М. Нинюк. На думку автора, мотивація – це та рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей [11, с. 240]. У своїй роботі М. Нинюк виділяє групи стимулів до активізації діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а саме: стимули, які зумовлені характером діяльності (організація роботи, особиста відповідальність за прийняття тих чи інших рішень); стимули, що виникають у результаті діяльності безпосереднього керівника (визнання результатів, громадське визнання, підтримка); стимули, що впливають з професійного довгострокового розвитку і його перспектив [11, с. 241]. Погоджуємось з твердженням автора про те, що універсальних засобів

мотивації до праці не існує, і тому в місцевому самоврядуванні є важливим індивідуальний підхід до кожного працівника. Саме з цього положення випливає думка про важливість керівника в організації. У статті зазначено, що мотивація і стиль керівництва тісно пов'язані між собою і що стиль керівництва може різко підвищувати мотивованість діяльності [11, с. 242]. На нашу думку, цікавим є виділення автором чинників, які створюють додаткову мотивацію у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, а саме: децентралізація під час прийняття рішень; постійна перепідготовка державних кадрів на колективний стиль керівництва; впровадження в діяльність державної служби зарубіжного досвіду. Як бачимо, автор з різних аспектів розкриває зміст мотивації, але, на жаль, не показує ролі матеріального та морального стимулювання в державному управлінні.

Факторам ефективної роботи органів місцевого управління, присвячене дослідження В. Дзюндзюка. Автор серед факторів ефективної роботи працівників місцевих органів виділяє мотиваційний фактор, який, на його думку, включає в себе наявність матеріальних та нематеріальних стимулів. Цікавим є твердження науковця про те, що категорія держуправлінців, які мають стаж державної служби до одного року, надає більше значущості такому фактору, як наявність нематеріальних стимулів [12, с. 71].

Проблему ефективності державного управління в цілому, до якого прирівнюється місцеве самоврядування, та мотивації досліджують Г. Дмитренко й А. Гошко. Автори виділяють принципи організації ефективного управління і серед них називають цілеорієнтовану мотивацію. На думку Г. Дмитренка й А. Гошко, реалізація цього принципу пов'язана з урахуванням внеску трудової діяльності кожного працівника для досягнення мети всього органу управління. Ця оцінка результатів трудової діяльності стає основою мотиваційного механізму, що обумовлює підвищення ефективності праці співробітників органів управління. Саме з

урахуванням цієї оцінки потрібно будувати систему матеріального (прямого і непрямого) заохочення, а також систему самоствердження працівника в колективі, при цьому маючи на увазі, що потреба в самоствердженні є для більшості потужним джерелом активності [13].

Дослідник В. Бойчук на прикладі емпіричного експериментального дослідження виробив ієрархію мотиваційних чинників державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на регіональному рівні. Він аналізує їх потреби і вважає, що «важливим елементом покращення роботи є урізноманітнення сфер обміну практичним досвідом, а також надання ширшої можливості висвітлення позитивного досвіду роботи через засоби масової інформації» [14, с. 288].

Також звертався до теми мотивації в державному управлінні Г. Марко. У статті «Удосконалення управління персоналом в державних установах» автор наголошує на важливості мотивації. Він також акцентує увагу на побудові ефективної системи планування і управління кар'єрою державних службовців. На його думку, система мотивації службово-трудової активності для державної установи має свою специфіку, і тому найвищим досягненням керівників кадрових служб є те, щоб знайти прийоми, засоби і способи мотивації працівників, які вплинуть на стабільність установи, розвиток потенціалу працівників органів державної влади [15, с. 58]. Ця позиція є близькою і дисертанту, який переконаний у необхідності запровадження нових технологій у роботі сучасних кадрових служб у державному управлінні.

Переконана у важливості мотивації в управлінській сфері О. Нечосіна. На думку автора, під мотивацією слід розуміти динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку) [16, с. 160]. О. Нечосіна вперше дає розуміння мотиваторів у державному управлінні. Авторське визначення мотиваторів – це формування суб'єктом аргументів мотивації, використовуючи знання внутрішніх потреб, мотивів, установок ідеалів, цінностей та інших особливостей об'єкта [16, с. 160]. У своєму



дослідженні автор виділяє два типи мотивації, а саме: негативна мотивація і позитивна мотивація – в залежності від методів, що використовуються при мотивуванні.

Важливість мотивації працівників досліджує М. Пашкова, яка зазначає, що це є «одне з найважливіших завдань для керівника. Воно вимагає неабиякого уміння, наполегливості й розуміння людської природи» [17, с. 124]. У статті запропоновано аналіз управлінської діяльності (а саме – особливості мотивації) на вузькоспектральному прикладі у сфері державної служби. У забезпеченні реалізації мотиваційних чинників найважливішу роль повинні відігравати держава, державні установи та їх керівники.

Л. Артеменко відзначає мотивацію як механізм у державному управлінні і вводить у науковий обіг поняття «мотиваційний механізм». За Л. Артеменко, мотиваційний механізм державного управління – це сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи) [18, с. 103]. На думку дослідниці, мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері державного управління. Л. Артеменко комплексно підходить до визначення мотивації у сфері державного управління та основних її складових, що впливають на мотиваційний процес. Але, на жаль, вона не приділяє уваги методам оцінювання мотиваційних видів та способів у державному управлінні.

Вагомий внесок у дослідження мотивації в управлінні зробила В. Щегорцова. У своїх працях автор вивчає проблеми формування та

удосконалення системи мотивації, її нормативно-правове забезпечення у державному управлінні та місцевому самоврядуванні. В. Щегорцова притримується позиції, що мотивація – це сукупність факторів-мотиваторів, що впливають на трудову поведінку людини, спонукають її до діяльності, визначають цілі поведінки [19, с. 25]. Цікавим є бачення автора мотивації як засобу подолання корупції в органах державного управління України.

Моніторинг стану кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування вивчає О. Лазор. Науковець проаналізував такі фактори як: динаміка загальної чисельності посадових осіб, динаміку плинності кадрів та динаміку рівня керованості публічних службовців. Автор наголошує, що проблемами у системі місцевого самоврядування на сьогодні є якісний персонал, політична нейтральність службовців та питання їх соціального захисту. Головний висновок дослідження, що має безпосередній зв'язок з мотивацією посадовців, полягає у тому, що кількісний та якісний стан кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування засвідчує неможливість надання ними якісних послуг, що зумовлено колосальним дефіцитом професійного кадрового ресурсу, що підсилюється браком людського потенціалу для нормальної організації суспільного життя [20].

Важливість правового аспекту в місцевому самоврядуванні аналізує У. Мустафаєва. Автор з'ясовує стан та проблеми правового забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформування управлінської системи в Україні, досліджує специфіку правового регулювання та кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. Дослідниця звертає увагу на актуалізацію питання соціального захисту і мотивацію службовців органів місцевого самоврядування задля забезпечення професіоналізації служби в муніципальних органах [21].

Питаннями професіоналізації в органах місцевого самоврядування також цікавиться М. Севтунов. Науковець визначає принципи та характерні ознаки професіоналізації, визначає зв'язок мотивації з професіоналізмом посадових осіб органів місцевого самоврядування. На його думку, одним з шляхів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є поглиблення мотивації працівників та створення для них належних матеріально-побутових умов [22].

Отже, історіографічний огляд показує, що на сьогоднішній час вийшла у світ значна кількість публікацій, присвячених різнобічним питанням мотивації і вже є вагомі здобутки у її дослідженні: було введено поняття «мотиваційний механізм»; вказано на необхідність проведення серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування мотиваційного моніторингу для кращого визначення потреб управлінців; з'ясовано мотиви та стимули, що найкраще впливають на результативність їх роботи; запропоновано методи удосконалення системи мотивації; визначено кар'єрний розвиток посадових осіб як важливий мотиваційний фактор.

**Висновки.** У цілому, підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати про широку зацікавленість науковцями темою і її висвітлення у науковій літературі, що вивчає менеджмент завдяки намаганням як іноземних, так і вітчизняних науковців. Але якщо йдеться про дослідження мотивації у системі місцевого самоврядування, то науковий інтерес цієї проблеми значно менший. Системний аналіз наукових праць з дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування свідчить про те, що тема є ще недостатньо розробленою, адже наукові праці розрізнені та методологічно необ'єднані, відсутня цілісна концепція вивчення проблеми. Залишаються нез'ясованими питання пов'язані з мотивацією діяльності у органах місцевого самоврядування – невизначеність деяких понять та категорій, способів та видів мотивації, її критеріїв ефективності, специфіки керівника

в системі мотивації. Таке ігнорування проблеми мотивації негативно відображається на процесі реформування органів місцевого самоврядування.

### **Список використаних джерел та літератури**

1. Райт, Г. Держане управління [Текст] / Г. Райт ; пер. з англ.. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, 1994. – 191 с.
2. Саймон, Г. Адміністративна поведінка [Текст] / С. Герберт. – К. : Арттек, 2001. – 347 с.
3. Територіальна організація влади в Україні: статус і повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [Текст] / за ред. А.П. Зайця. – К.: Видавничий дім «ІнЮре», 2002. – 928 с.
4. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйство и управления: проблемы теории и практики [Текст] / А.Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
5. Вуйчік, М. Організація та принципи функціонування органів самоврядування в Польщі [Текст] / М. Вуйчік. – Варшава, PLJK, 2000. – С. 6-10.
6. Кравченко, В.В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права) [Текст] / В.В. Кравченко, М.В. Пітцик. – К.: Арарат-центр, 2001. – 176 с.
7. Лазор О.Я. Місцеве самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід: навч. посібник [Текст] / О.Я. Лазора, О.Д. Лазор. – Л.: Ліга-Прес, 2002. – 256 с. та інші.
8. Цветков, В. В. Державне управління: основні фактори ефективності [Текст] / В.В. Цветков. – Х., 1996. – 457 с.
9. Озірська, С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців [Текст] / С. М. Озірська // Вісник УАДУ. – № 3–4. – К. : УАДУ, 1997. – С. 34–44.

10. Машков, О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації [Текст] / О. Машков, С. Мосов, Н. Нижник // Вісник УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 132–137.
11. Нинюк, М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців [Текст] / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – К. : УАДУ, 1999. – № 3. – С. 238–248.
12. Дзюндзюк, В. Б. Фактори ефективної роботи органів виконавчої влади: експертна оцінка [Текст] / В. Б. Дзюндзюк // Актуальні проблеми державного управління : науковий збірник. – Х. : ХаРІДУ, 2000. – № 1. – С. 69–74.
13. Гошко, А.. Підвищення ефективності державної служби в Україні: методологічний підхід: [Електронний ресурс] / А. Гошко, Г. Дмитренко // Вісник державної служби України. 2000. – № 3.– Режим доступу:[http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=37729&cat\\_id=37402&ctime=1141129511625](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=37729&cat_id=37402&ctime=1141129511625) – Назва з екрану.
14. Бойчук, В. Регіональний аспект мотиваційних особливостей підвищення кваліфікації державних службовців [Текст] / Василь Бойчук // Збірник наукових праць УАДУ при Президентіві України. – К. : УАДУ, 2000. – № 2. – Ч. 1. – С. 282–289.
15. Марко, Г. Удосконалення управління персоналом в державних установах [Текст] / Г. Марко // Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: матеріали щорічної науково-практичної конференції [Львів, 22 січня 2002 р.] / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2002. – С. 56–58.
16. Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі [Текст] / О. Нечосіна // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – № 90. – С. 159–167.

17. Пашкова, М. Особливості мотивації управлінської діяльності в системі державної служби України [Текст] / М. Пашкова // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – № 10. – С. 123–140.
18. Артеменко, Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура [Текст] / Л. В. Артеменко // Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – № 1. – С. 98–109.
19. Щегорцова, В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців [Текст] / В. М. Щегорцова // Державне будівництво: збірник наукових праць. – Х., 2007. – № 1. – С. 24-35.
20. Лазор, О. Д. Моніторинг стану кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та перспективи його розвитку [Електронний ресурс] / О.Д. Лазор. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/.../O\\_Lazor.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/.../O_Lazor.pdf) – Назва з екрану.
21. Мустафаєва, У. С. Правове забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в Україні: стан та проблеми [Електронний ресурс] / У. С. Мустафаєва. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/...02/Mustafayeva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/...02/Mustafayeva.pdf) – Назва з екрану.
22. Севтунов, М. А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування як складова успішного просування по службі [Електронний ресурс] / М. А. Севтунов. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/index.html> – Назва з екрану.