

*І. М. Мельник,
аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ПРАВ ГРОМАДЯН НА ПРИВАТНУ ВЛАСНІСТЬ

I. Melnyk,
graduate student of the Kyiv National University of Trade and Economics

ORGANIZATIONAL AND MOTIVATIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION TO PROTECT CITIZENS' RIGHTS TO PRIVATE PROPERTY

У статті проаналізовано організаційно-мотиваційний механізм державного управління захистом прав громадян на приватну власність в Україні. Проаналізовано основні організаційні та мотиваційні тенденції щодо захисту прав громадян на приватну власність в Україні. Розглянуто організаційний та мотиваційний процес у державних органах влади та нові тенденції щодо надання публічних послуг громадянам в сфері захисту прав громадян на приватну власність в Україні.

This paper analyzes the organizational and motivational mechanisms of public administration to protection of citizens' rights to private property in Ukraine.

Analyzed main organizational and motivational tendencies to protect citizens' rights as regards private property in Ukraine. Consider the features of organizational and motivational process in state government and new trends in provision of public services to citizens.

Ключові слова: державне управління, механізм державного управління, право громадян, власність, приватна власність.

Key words: public administration, public administration mechanism, citizens' rights, property, private property.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розуміння проблем власності та механізмів її захисту потребує вироблення конкретних механізмів. Так, організаційно-мотиваційний механізм державного управління дозволяє розробити конкретні рекомендації щодо захисту прав громадян на приватну власність. Організаційний механізм державного управління є важливим елементом керування та ефективності суб'єктів державного управління. Мотиваційний механізм в сфері захисту прав громадян на приватну власність, в першу чергу стосується, мотивації державних органів влади працювати належним чином. Організаційний механізм державного управління, в першу чергу, передбачає створення системи органів управління галузю, а мотиваційний механізм державного управління спирається на створення системи стимулів та мотивацій державних службовців, що приймають рішення щодо захисту і реалізації прав громадян на приватну власність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Питання формування організаційно-мотиваційного механізму державного управління захистом прав гро-

мадян на приватну власність є предметом аналізу сучасних науковців.

Започатковано розв'язання проблеми застосування організаційного механізму державного управління захистом прав громадян на приватну власність, наступними науковцями: С.М. Баранов-Мохорт [1], В.В. Ликова, О.Л. Леонов, В.Л. Савченко [2], А.В. Ліпенцев [3]. Започатковано розв'язання проблеми застосування мотиваційного механізму державного управління захистом прав громадян на приватну власність, наступними науковцями: І.В. Розпутенко [4], Н.Р. Нижник [5], С.С. Занюк [6], В.Г. Асеев [7], О.А. Машков, С.П. Мосов [8], Л.В. Артеменко [9; 10], І.І. Артим [11], В.М. Щегорцова [13], А.В. Ліпенцев [3].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Разом з тим на сьогодні не виокремлено організаційно-мотиваційного механізму державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність, що потребує вироблення нових принципів і орієнтирів з урахуванням нових тенденцій в державному управлінні та регулювання даної галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вироблення нових принципів і орієнтирів в системі організаційно-мотиваційного механізму

державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність з урахуванням нових тенденцій в державному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Досліджуючи цілісність системи державного управління у сфері захисту прав громадян на приватну власність, слід зазначити, що головною її метою, зокрема є досягнення безпеки держави, що полягає у здійсненні відповідних контрольних заходів та інституційній побудові системи державного контролю, що здатна забезпечити досягнення визначеної мети. Внутрішня інтеграція організаційного механізму повинна спрямовуватися на досягнення головної мети системи державного управління у сфері захисту прав громадян на приватну власність — це захист громадян від незаконних посягань на власність.

Поняття організаційної структури нерозривно пов'язано з функціями системи. Організаційний механізм поєднує у собі сутність організаційної структури з функціями, що вона мусить виконувати. [1]

У загальному вигляді організаційний механізм державного управління у сфері захисту прав громадян на приватну власність підпорядковується певним емпіричним правилам, зокрема це: єдність мети, розумна ієрархія, стійкість, безперервне удосконалення, пряме підпорядкування, обсяг контролю, порівнянність, відповідність даним повноваженням, виключення, пріоритет завдань, комбінування.

Варто зазначити, що організаційний механізм державного управління поєднує в собі вертикальні та горизонтальні зв'язки між органами влади, а саме своєчасність та компетентність під час взаємодії цих органів має вирішальне значення у побудові ефективної системи захисту приватної власності.

Вертикальні управлінські зв'язки в системі органів виконавчої влади передбачають підпорядкованість обласним держадміністраціям районних державних адміністрацій. Горизонтальні управлінські зв'язки на центральному рівні передбачають координацію роботи центральних органів виконавчої влади у формуванні реалізації державної політики в рамках урядових комітетів. На місцевому рівні горизонтальні управлінські зв'язки базуються на взаємовідносинах місцевих держадміністрацій з територіальними органами центральних органів виконавчої влади. Формування управлінських зв'язків на місцевому рівні великою мірою визначається взаємовідносинами органів виконавчої та представницької влади. Місцеві держадміністрації здійснюють повноваження, делеговані їм обласними і районними радами й у цій частині підзвітні та підконтрольні останнім. Можна виокремити три види зв'язків в організаційній структурі державного управління, це зокрема: субординаційні зв'язки (упорядкування зверху вниз, від керуючого до керованого), реординаційні зв'язки (знизу вгору, від керованого до керуючого), координаційні зв'язки (упорядкування на одному рівні між декількома суб'єктами, хоча можуть знаходитись на різних рівнях ієрархічно організованої системи управління).

Вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України. Це колегіальний орган, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади. Він є органом загальної компетенції, який є по суті центром з організації виконавчо-розпорядчої діяльності всіх органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України може створювати та ліквідувати державні комітети [2].

Державні служби, не формуючи безпосередньо урядову політику, покликані сприяти міністерствам та уряду в цілому в реалізації цієї політики шляхом виконання функцій державного управління, як правило, міжгалузевого чи міжсекторального характеру. Вони вносять пропозиції щодо формування державної політики відповідним членам Кабінету Міністрів України, реалізують цю політику у визначеній сфері діяльності, здійснюють управління в ній, міжгалузеву координацію та функціональне регулювання з питань віднесених до їх відання [2].

У системі управління державною власністю існують державні агентства, що наділені управлінськими функціями щодо державного майна й надають послуги юридичним особам, які пов'язані з об'єктами державної власності.

Забезпечення захисту прав громадян на приватну власність починається з надання адміністративних послуг, а їхня ефективність, своєчасність і надійність є важливим показником для ефективного врядування. "Методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству) — сервісна концепція державного управління. Сервісна концепція державного управління — сучасне розуміння соціального призначення держави, за яких пріоритетним завданням демократичного врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій — надання публічних послуг" [3, с. 15]. Покращення надання адміністративних послуг лише перший етап трансформації системи надання послуг. Міжнародні практики свідчать, що ефективним є запровадження системи "єдиного вікна", тобто ".. надання послуг у рамках інтегрованої системи за принципом "єдиного вікна" являє собою процес об'єднання адміністративних послуг у такий спосіб, щоб громадяни мали можливість безперервного доступу до них у відповідності до своїх побажань і потреб" [3, с. 47]. Принцип "єдиного вікна" в сфері захисту прав громадян на приватну власність, дає величезні можливості для громадян та економіки, це сприяє оптимізації ресурсів з усіх сторін та зменшенню трансакційних витрат. Принцип "єдиного вікна" — технологічний процес, що потребує зміни парадигми надання публічних послуг. Стратегічна мета розвитку парадигми публічної служби є формування культури довіри. "Довіра є тим, що дозволяє всім нам (як особистостям, так і командам) бути максимально ефективними для роботи в інтересах громадськості" [3, с. 100].

Оскільки організаційний механізм державного управління передбачає створення системи органів управління галуззю, важливо створити орган, державний комітет при центральній виконавчій владі, який під час перехідного періоду міг контролювати і координувати діяльність органів влади на всіх етапах взаємодії в сфері

захисту прав громадян на приватну власність, за принципом "єдиного вікна". Тобто, створити підґрунтя для координаційних зв'язків органів влади, що базується на взаємній зацікавленості органів державної влади та органів місцевого самоврядування в узгодженні своїх управлінських впливів в сфері захисту прав громадян на приватної власності.

Органами центральної виконавчої влади має бути створений алгоритм дії в сфері захисту прав власності та строки виконання рішень органами місцевої влади.

Організаційний механізм державного управління у сфері захисту прав громадян на приватну власність також має зосередитися на постійних порушеннях чи бездіянні з боку правоохоронних органів влади. Координація і контроль цих органів важливий елемент в керуваності та ефективності системи державних органів влади в сфері захисту прав власності.

Проблема не виконання судових рішень у сфері захисту прав власності також лежить і в межах організаційного механізму. Відсутність ефективної системи відповідальності в сфері власності за діяння і бездіяння виконавчої служби та інших органів, має невітні наслідки для безпеки держави. Головною проблемою органів державної влади в сфері захисту прав власності є невиконання нормативно-правових актів, що створює систему правового нігілізму. Про ці проблеми свідчать дані міжнародних організацій та дані Української гелсінської спілки [14].

Мотиваційний механізм у сфері захисту прав громадян на приватну власність, в першу чергу стосується, мотивації державних органів влади працювати належним чином. Очевидно, що державні органи влади як і держава в цілому є абстрактними утвореннями, тому апелювати варто не до держави, а до конкретних посадових осіб. В цьому контексті важливо, з'ясувати рівень мотивації працівників державної сфери в цілому. Успіх в державному управлінні "залежатиме від того, наскільки посадові особи, на яких покладено відповідальність за формування державної політики, розуміють свою роль і наскільки ця роль умотивована" [4]. Рівень мотивації працівників державної сфери в країнах, що розвиваються, дуже низький, і це має свої наслідки, такі, як: корупція, халатність, безвідповідальність та ін. І допоки "людина буде відчувати себе тільки об'єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин" [5, с. 98]. Подібна система відносин у суспільстві формує таку систему цінностей, де єдина чеснота для громадянина — це гроші. Тому мотиваційний механізм державного управління поширюється далеко за межі певних державних установ і діє на суспільство в цілому. Сьогодні мотивацію службовців, варто розглядати як "людський капітал". Поняття мотивація трактується по-різному, зокрема як: сукупність факторів, які визначають активність особистості [6], поняття, що включає в себе всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, намагання, цілі, мотиваційні установки чи диспозиції, ідеали [7], процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації [8].

Мотиваційний механізм державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність є "особливим явищем та утворенням, оскільки не має чітко визначеного структури-носія, тому відкидається

або спотворюється всіма ланками апарату державного управління" [9, с.101]. Однак подібні визначення не знімають відповідальності з державних службовців за неналежну роботу.

Мотиваційний механізм державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність — це сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність, шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи) [10].

Мотиваційний механізм державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність — це матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків [11]. Це також, динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку) [8].

Мотиваційний механізм державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність — це функція державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривалі та сумлінні проходження служби [13].

Мотиваційний механізм державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність, перш за все — мотивація службовців відповідальних за надання послуг в сфері власності, на всі етапах взаємодії. Особливу важливу роль у сфері захисту прав громадян на приватну власність мають судові і виконавчі органи державної влади, які працівники яких часто нехтують не тільки службовими приписами, але і законом. Також вмотивувати слід правоохоронні органи влади, належне виконання своїх обов'язків цими органами влади дозволило б зняти багато проблем в Україні та країн, що розвиваються. Українська гелсінська спілка відзначає слабкість і неефективність судового захисту права власності в Україні було відзначено і міжнародними експертами при підготовці Світового індексу верховенства права, в якому Україна зайняла десяте місце з кінця [14; 15]. "Урядові установи неефективні у сфері дотримання виконання законів (91-е місце серед усіх досліджуваних країн і друге з кінця серед країн з доходами нижче середнього). Суди, попри те, що доступні, є неефективними і корумпованими. А захист права власності слабкий" [15].

Також варто звернути увагу на органи влади, що займаються реєстрацією форм власності та паспортизацію угод. Реєстрація різних форм власності в Україні має ряд недоопрацювань, особливо, важливо, це створення відкритої системи доступу до реєстру, що є для працівників ще одним зовнішній стимул.

Особливо велике значення в процесі мотивації працівників органів державної влади, що покликані захищати права громадян на приватну власність має процес призначення на посади та оцінка результатів діяльності. Відкритість фінансової звітності державних органів для громадян ще один зовнішній стимул для працівників державних органів влади.

Система органів державної влади, що покликана захищати права громадян на приватну власність має бути вмотивована фінансово, це і достойна заробітна плата працівників та система компенсацій та соціальних гарантій. Одним з важливих стимулів для працівників державних органів влади залишається створення сприятливого психологічного клімату в колективі, проте цим стимулом постійно нехтують, вважаючи його другорядним.

Нові тенденції в розвитку гарного врядування свідчать про те, що мотиваційний чинник є важливою складовою дієвості державних органів влади. Так розглядається такий чинник як "включеність", тобто "емоційна залученість персоналу (engagement)". Модель "включеності" (engagement) — "це прагнення співробітників вносити максимальний внесок у розвиток та успіх своєї організації". "Передбачає, що про модель "включеності" (engagement) "Hewitt Associates" персоналу може свідчити така їх поведінка:

- співробітники постійно позитивно відгукуються про організацію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів;

- співробітники постійно відчують потребу бути частиною організації;

- співробітники прикладають додаткові зусилля на користь організації за власною ініціативою" [3, с. 99].

Світові практики мотивування співробітників апарату, що надають публічні послуги в концепції нового врядування, також розглядають "формування... концепції "двигуна лідерства" Тіччі, згідно якої:

- лідери вищого рівня виховують лідерів нижчого рівня;

- щоб виховувати нових лідерів, діючі лідери повинні мати так звану "точку зору, що передається" (Teachable Point of View).

Це система із трьох елементів:

- ділових — ідей (з розвитку професійної діяльності);

- цінностей;

- емоційної енергії та рішучості" [3, с. 89].

Стратегічна мета даної концепції створити культуру довіри у відносинах між державними чиновниками і громадянами в сфері захисту прав громадян на приватну власність.

Мотиваційний механізм державного управління в сфері захисту прав громадян на приватну власність має працювати на всіх рівнях державного апарату. Варто вмотивувати і законодавчу гілку влади які в своїх рішеннях щодо великих власників має спиратися на баланс інтересів, для народних обранців процес представлення великих власників в парламенті слід зробити легальним через закон про лоббійські групи. Цей закон буде найкращою мотивацією дотримуватися балансу інтересів.

Мотивація як певний емоційний чинник є часто причиною діяльності чи бездіяльності тих чи інших органів влади. Тому нехтувати цим механізмом державного управління неварто.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційний механізм державного управління є важливим елементом керованості та ефективності суб'єктів державного управління. В загальному вигляді організаційний механізм державного управління у сфері

захисту прав громадян на приватну власність підпорядковується певним емпіричним правилам, зокрема це: єдність мети, розумна ієрархія, стійкість, безперервне удосконалення, пряме підпорядкування, обсяг контролю, порівнянність, відповідність даним повноваженням, виключення, пріоритет завдань, комбінування. Організаційний механізм державного управління створює умови для функціонування публічної служби та системи надання публічних послуг. Теорії нового врядування пропонують користуватися методологічною основою, доктрини якої є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству) — сервісна концепція державного управління. Сервісна концепція державного управління — сучасне розуміння соціального призначення держави, за яких пріоритетним завданням демократичного врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій — надання публічних послуг. Крайні світові практики організації публічних служб свідчать, що ефективним є запровадження системи "єдиного вікна". Принцип "єдиного вікна" в сфері захисту прав громадян на приватну власність, дає величезні можливості для громадян та економіки, це сприяє оптимізації ресурсів з усіх сторін та зменшенню трансакційних витрат. Організаційний механізм державного управління передбачає створення системи органів управління галуззю, важливо створити орган, державний комітет при центральній виконавчій владі який під час перехідного періоду міг контролювати і координувати діяльність органів влади на всіх етапах взаємодії в сфері захисту прав громадян на приватну власність, за принципом "єдиного вікна".

Мотиваційний механізм державного управління спирається на створення системи стимулів та мотивацій державних службовців, що приймають рішення щодо захисту і реалізації прав громадян на приватну власність. Рівень мотивації працівників державної сфери в країнах що розвиваються дуже низький, і це має свої наслідки такі, як: корупція, халатність, безвідповідальність та ін. І допоки людина буде відчувати себе тільки об'єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин. Сьогодні мотивацію службовців, варто розглядати як "людський капітал". Нові тенденції в розвитку гарного врядування свідчать про те, що мотиваційний чинник є важливою складовою дієвості державних органів влади. Так розглядається такий чинник, як "включеність", тобто емоційна залученість персоналу (engagement). Модель "включеності" (engagement) — це прагнення співробітників вносити максимальний внесок у розвиток та успіх своєї організації. Світові практики мотивування співробітників державного апарату в концепції нового врядування, також розглядають формування концепції "двигуна лідерства". Стратегічна мета даної концепції створити культуру довіри у відносинах між державними чиновниками і громадянами в сфері захисту прав громадян на приватну власність.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Подальші дослідження організаційно-мотиваційного механізму державного управління захистом прав громадян на приватну власність в Україні пов'язані з вироб-

ленням на основі європейських стандартів систем принципів, норм управління галуззю.

Література:

1. Баранов-Мохорт Сергій Миколайович. Організаційні та фінансово-правові відносини, що виникають при вексельних розрахунках: дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Одеська національна юридична академія. — О., 2005.
2. Леонов О.Л., Савченко В.Л., Організаційно-правовий механізм публічного управління на територіальному рівні / Донецька обласна державна адміністрація, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. — Донецьк: 2008. — 73 с.
3. Ліпенцев А. Надання адміністративних послуг: навч.метод. посіб. для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. — К.: К.І.С., 2013. — 183 с.
4. Розпутенко І.В. Деполітизація, департизація чи декланізація? // Українське слово. — 2006. — № 34. — С. 3.
5. Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе / НАН Украины. Ин-т гос-ва и права. — К., 1995. — 207 с.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. — К.: Либідь, 2002. — С.7.
7. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. — М.: Мысль, 1976. — С. 45
8. Нижник Н.Р., Машков О.А., Мосов С.П. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації // Вісник УАДУ. — 1998. — Вип. 1 — С. 132.
9. Артеменко Л. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2003. — Вип. 4. — С. 101.
10. Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура // Збірник наукових праць. — Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2004. — № 1. — С. 99.
11. Артим І. І. Зміст та методологія поняття "Ефективність державного управління" // Ефективність державного управління: збірник наукових праць / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2002. — № 1-2. — С. 21—26.
12. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. — 1996.
13. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців // Державне будівництво: збірник наукових праць. — Х., 2007. — № 1. — С. 24—35.
14. Українська гелсінська спілка з прав людини. Режим доступу: <http://helsinki.org.ua/index.php?id=1398049241>
15. Світовий індекс верховенства права. Режим доступу: <http://worldjusticeproject.org/sites/default/files/wjproli2012-web.pdf>

References:

1. Baranov-Mohort, S.M. (2005), "Organizational, financial and legal matters arising in bill calculations" Abstract of Ph.D. dissertation, Administrative law and procedure, Odessa National Academy of Law, Odesa, Ukraine.
 2. Leonov, O.L. and Savchenko, V.L. (2008), Orhанизatsijno-pravovyj mekhanizm publicnogo upravlinnia na terytorial'nomu rivni, [Organizational and legal mechanism of public administration at the territorial level], Donets'kyj oblasnyj tsentr perepidhotovky ta pidvyschennia kvalifikatsii pratsivnykiv, Donets'k, Ukraine.
 3. Lipentsev, A.V. (2013), Nadannia administratyvnykh posluh: navch. metod. posib. dla systemy pidvyschennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, [Provide administrative services: training manual for the system of state officials and local government officials], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
 4. Rozputenko, I.V. (2006), "Depoliticization, departyzatsiya or declanization?", Ukrain's'ke slovo, vol. 34, pp. 3.
 5. Nyzhnyk, N.R. (1995), Gosudarstvenno-upravlencheskie otnosheniya v demokraticheskom obshestve, [Upravlencheskye state-society relationships in demokratycheskom], NAN Ukrainy. In-t gos-va i prava, Kyiv, Ukraine.
 6. Zanyuk, S.S. (2002), Psykholohiia motyvatsii, [Psychology of motivation], Lybid', Kyiv, Ukraine.
 7. Aseev, V.G. (1976), Motivacija povedenija i formirovanija lichnosti, [Motivation and behavior Formation personality], Mysl', Moskva, Rossija.
 8. Nyzhnyk, N.R. Mashkov, O.A. and Mosov, S.P. (1998), "System approach to management organization, motivation function", Visnyk UADU, vol. 1, pp. 132.
 9. Artemenko, L.V. (2003), "Motivational mechanism in public administration: concept and structure", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia: Zb. nauk. prats'. Dnipropetrovs'k DRIDU NADU, vol. 4, pp. 101.
 10. Artemenko, L.V. (2004), "Motivational mechanism in public administration: concept and structure", DRIDU NADU, vol. 1, pp. 99.
 11. Artym, I.I. (2002), "Content and methodology concept of "efficiency governance"", LRIDU NADU, vol. 1—2, pp. 21—26.
 12. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (Accessed 18 May 2015).
 13. Schehortsova, V.M. (2007), "Problems of formation and improvement of the motivation of civil servants", Derzhavne budivnytstvo: zbirnyk naukovykh prats', vol. 1, pp. 24—35.
 14. Ukrainian Helsinki Human Rights Union (2015), available at: <http://helsinki.org.ua/index.php?id=1398049241> (Accessed 18 May 2015).
 15. The World Justice Project (2012), "Rule of Law Index", available at: <http://worldjusticeproject.org/sites/default/files/wjproli2012-web.pdf> (Accessed 18 May 2015).
- Стаття надійшла до редакції 06.05.2015 р.*