

УДК 35.08:316.485.6

ОЛЕШКО Олексій Миколайович,

старш. викл. каф. соціал.-гуманіт. дисциплін Харківського ін-ту Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»

КОМПЛЕКСНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Розкривається сутність поняття «управління конфліктом інтересів на державній службі». Пропонується комплексний управлінський підхід до вирішення проблеми конфлікту інтересів на державній службі, а також заходи щодо реалізації цього підходу.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, конфлікт інтересів на державній службі, управління конфліктом інтересів.

Oleshko O. M. Integrated managerial approach to solving the conflict of interest in the civil service

The essence of the concept of «conflict of interest management in the civil service» is disclosed. Comprehensive management approach to solving the conflict of interest in the civil service is proposed, as well as measures to implement this approach.

Key words: civil service, civil servant, conflict of interest in the civil service, conflict of interest management.

Постановка проблеми. Вирішення проблеми конфлікту інтересів на державній службі – завдання складне й багатогранне. Управлінський підхід до вирішення проблеми конфлікту інтересів на державній службі полягає у створенні дієвих моделей та механізмів, впровадження яких дозволить ефективно управляти цим явищем, запобігати його виникненню, якісно врегулювати, зводити до мінімуму його негативні наслідки. Такий комплексний управлінський підхід має включати в

себе аспекти соціологічного, психологічного та конфліктологічного підходів, що дозволить врахувати всі можливі особливості явища та сформулювати важелі управління явищем на різних його етапах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика конфліктів на державній службі і конфлікту інтересів зокрема є об'єктом досліджень як досвідчених науковців, так і початківців. Із сучасних дослідників у галузі державного управління перш за все хочеться назвати Івана Петровича Лопушинського, який у своїй статті «Конфлікт інтересів на державній службі: проблеми законодавчого врегулювання в Україні» обґрунтував основні аспекти недосконалості українського законодавства щодо питань вирішення конфлікту інтересів, а також наголосив на нечіткості тлумачення у нормативних документах самого явища конфлікту інтересів на державній службі [3]. Олена Василівна Токар-Остапенко у своєму ґрунтовному аналітичному доробку «Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні» висвітлює особливості сучасних європейських стандартів та передових практик щодо запобігання конфлікту інтересів на державній службі, акцентуючи увагу на перспективах застосування їх в Україні [7].

Хочеться назвати статтю «Конфлікт інтересів на публічній службі: поняття і сутність» Олени Кацюби, у якій вона розкриває сутність потенційного та реального конфлікту інтересів на публічній службі як соціального явища, виявляє причини виникнення негативних ситуацій та розглядає єдність колективу як один зі шляхів подолання, запобігання конфлікту [1].

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених конфлікту інтересів на державній службі, залишається багато невирішених питань щодо цієї проблеми, зокрема відсутній комплексний управлінський підхід, який би враховував різні аспекти явища: психологічні, організаційні та ін.

Мета статті полягає в обґрунтуванні комплексного управлінського підходу до формування моделі управління конфліктом інтересів на державній службі, яка базується на оцінюванні трьох ключових складників конфлікту інтересів: ситуаційному, поведінковому і наслідковому.

Виклад основного матеріалу. Конфлікт інтересів на державній службі – це ситуація, яка зустрічається досить часто, незалежно від рівня посад і напряму

службової діяльності посадовця. Звичайно, масштаби і наслідки конфлікту інтересів безпосередньо залежатимуть від рівня посади та від специфіки службових повноважень, але так чи інакше конфлікт інтересів – це ситуація, яка може виникнути під час виконання своїх посадових обов’язків у будь-якої особи, уповноваженої на виконання функцій держави.

Будь-якому явищу завжди передують низка супутніх подій, сукупність яких і створює ситуацію. У нашому випадку це ситуація конфлікту інтересів на державній службі. Потрапивши у таку ситуацію, службовець чи будь-який інший суб’єкт формує свою модель поведінки під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Очевидно, що будь-яка поведінка має наслідки, обумовлені характером цієї поведінки. Три ключові складники конфлікту інтересів можна зобразити схематично (рис. 1).

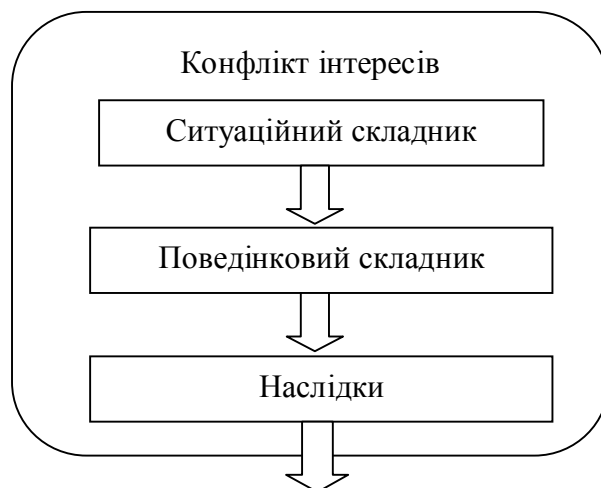


Рис. 1. Складники конфлікту інтересів

Отже, ситуаційний складник конфлікту інтересів на державній службі – сукупність факторів, що призвели до ситуації потенційного чи реального конфлікту інтересів. Підґрунтя для цього складника створює сама специфіка державної служби, яка, насамперед, передбачає можливості для зловживання владою, а також недосконала організація інституту державної служби, в основі якого лежить модель бюрократії, яка не відповідає сучасним вимогам.

Поведінковий складник конфлікту інтересів на державній службі – модель поведінки (поведінка) суб’єкта управління конфліктом інтересів. Ця поведінка обумовлена як зовнішніми соціальними чинниками, так і внутрішніми, зокрема

психологічними. Цю поведінку формують здебільшого внутрішні чинники суб'єкта управління конфліктом, адже навіть під впливом зовнішніх факторів рішення про вибір поведінки залежить від психологічних, морально-етичних, ціннісних рис і особливостей суб'єкта. Важливим для розуміння психологічної природи конфлікту інтересів є пояснення суті конфлікту ролей, адже індивід або інший суб'єкт у соціальному середовищі виконує ряд паралельних ролей, які часто можуть суперечити. Пріоритетність ролей визначає власне сам суб'єкт (особистість), керуючись зовнішніми та внутрішніми чинниками. Ролі і потреби породжують інтереси індивіда, а інтереси, про які дбають державні службовці, – це особисті, публічні й корпоративні, або відомчі. Власне, між цими інтересами і можуть виникати суперечності.

Слід зазначити, що суб'єктом управління конфліктом інтересів на державній службі не завжди є одна особа, це може бути група осіб або установа чи відомство. Цю думку підтримує вчений Іван Лопушинський, стверджуючи, що в системі державної служби ситуація конфлікту інтересів може виникнути не лише на індивідуальному/персональному рівні (у фізичної особи), але й на рівні організації в цілому [3].

Третій складник – це наслідки, до яких призводить конфлікт інтересів на державній службі. Неналежне врегулювання конфлікту або взагалі відсутність такого призводить до недостатньо ефективної роботи інституту державної служби, зростання рівня корупції у сфері державного управління, зниження позитивного іміджу державної влади і недовіри до неї.

Управління конфліктом інтересів – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт [2, с.109].

Український дослідник конфліктів Марія Пірен стверджує, що управління конфліктами – це дія, спрямована:

- на мінімізацію причин та їх ліквідацію;
- корекцію поведінки учасників конфлікту;
- підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольовані межі [4, с. 129].

Отже, управління конфліктом – це переведення його в раціональне русло діяльності людей, осмислена дія на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; це обмеження суб'єкт-суб'єктної боротьби межами конструктивного впливу на суспільний процес.

Зрозуміло, що конфлікт інтересів – особливий вид конфлікту, це ситуація, у яку потрапляє чи може потрапити, у тому числі й державний службовець з огляду на специфіку своєї трудової діяльності.

В енциклопедії державного управління управління визначається як діяльність, яка приводить до змін стану деякого об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх цілісності або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети [9]. Іншими словами, управління – це діяльність суб'єкта, яка спричиняє зміни об'єкта для досягнення певної мети.

Анрі Файоль у своїй праці «Загальне і промислове управління» вказував: «Управляти – це означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [8] (переклад автора – *О. О.*). Таким чином, він окреслив ключові функції управління. Сучасний менеджмент оперує такими основними функціями: планування, організація, мотивація, контроль [10, с. 53].

Українське антикорупційне законодавство розрізняє 2 види конфлікту інтересів: потенційний конфлікт інтересів і реальний конфлікт інтересів [5]. Отже, якщо ми говоримо про потенційний конфлікт, то можна говорити про його прогнозування. Ми можемо передбачити ситуацію конфлікту інтересів, спланувати комплекс дій і вжити заходів, щоб запобігти їй. Таким чином, спрацьовує перша функція управління – планування.

Маючи арсенал деяких управлінських інструментів, можна організувати комплекс дій щодо запобігання, врегулювання чи вирішення конфлікту інтересів. У розділі V Закону України «Про запобігання корупції» описано процедури щодо дій із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, який виникає чи може виникнути під час виконання службовцем посадових обов'язків. Статті цього розділу і є інструкцією із координації дій у ситуації потенційного чи реального конфлікту інтересів. Керуючись ними, суб'єкт конфлікту інтересів повинен вибудовувати стратегію і модель своєї поведінки у цій ситуації. Отже, організаційна функція щодо конфлікту інтересів на державній службі також наявна.

Зрозуміло, що державний службовець у ситуації конфлікту інтересів керується не тільки нормативними документами. Є ряд мотиваційних аспектів, обумовлених особистими якостями суб'єкта конфлікту інтересів. Ці аспекти стосуються професійної свідомості, а також морально-етичних якостей. Прийняття рішення про вхід у ситуацію конфлікту інтересів чи про реалізацію процедур з її запобігання, врегулювання значною мірою залежить саме від цих якостей. Позичувати себе як сумлінний і відданий справі службовець чи використати своє службове становище для отримання вигод для себе чи близьких? У першому і другому випадку все залежить від мотивів. Отже, мотиваційна функція управління також діє у ситуаціях з конфліктом інтересів на державній службі.

Відповідно до організації системи державної служби в Україні існує ціла низка суб'єктів, які здійснюють контролюючі функції щодо різних її аспектів. Існують і новостворені органи, зокрема Національне антикорупційне бюро, діяльність якого регламентується відповідним Законом України [6]. На цей орган покладено ряд функцій щодо врегулювання конфлікту інтересів, у тому числі і контролюючі. Отже, функція контролю щодо ситуацій конфлікту інтересів у професійній діяльності державних службовців також наявна.

Враховуючи вищенаведену інформацію, слід вважати, що твердження «управління конфліктом інтересів на державній службі» є цілком обґрунтованим, адже ми довели, що конфлікт інтересів на державній службі – це ситуація, яку можна спрогнозувати, попередити, врегулювати, а також здійснити контроль за її вирішенням.

Отже, управління конфліктом інтересів на державній службі – це комплекс заходів, обумовлених низкою нормативних документів, які здійснюються суб'єктами управління конфліктом інтересів і спрямовані на запобігання, врегулювання та вирішення конфлікту інтересів у професійній діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави.

Сформулюємо ключові положення комплексного підходу до розробки заходів щодо вирішення проблеми конфлікту інтересів на державній службі, а також визначимо пріоритетні чинники реалізації цих заходів. Застосуємо підхід, що базується на виокремленні трьох основних складників конфлікту інтересів: ситуаційного, поведінкового та наслідкового.

Оцінювання ситуаційного складника показує, наскільки висока ймовірність виникнення конфлікту інтересів у професійній діяльності державних службовців. Отже, формулюючи положення підходу, орієнтоване на цей складник, варто включати сюди елементи, спрямовані на запобігання виникненню конфліктів інтересів.

Таким чином, перше ключове положення підходу визначимо як заходи щодо запобігання виникненню конфліктів інтересів у професійній діяльності державних службовців. Для забезпечення дієвості цього пункту необхідна реалізація таких завдань:

- недопущення до посад державної служби осіб, схильних до зловживань владними повноваженнями на користь власних інтересів;
- удосконалення системи державної служби на предмет мінімізації ймовірності виникнення в її середовищі ситуацій конфлікту інтересів;
- мотивація до професійного зростання;
- прогнозування та своєчасне виявлення потенційних і реальних конфліктів інтересів.

Друге ключове положення стосується поведінкового складника. Визначимо заходи управління конфліктом інтересів:

- мотивуючі заходи, спрямовані на недопущення входу суб'єкта управління конфліктом інтересів у ситуацію потенційного чи реального конфлікту інтересів;
- розроблення чітких інструкцій процедур щодо поведінки суб'єкта у ситуаціях потенційного і реального конфлікту інтересів;
- розроблення механізмів виявлення конфлікту інтересів на державній службі на різних етапах його перебігу;
- невідворотне притягнення до відповідальності за неповідомлення про ситуацію потенційного чи реального конфлікту інтересів та за дії, вчинені в цій ситуації.

Наслідковий складник не менш важливий у процесі управління конфліктами інтересів у професійній діяльності державних службовців. Орієнтуючись на наслідки, оцінюючи їх вплив на ситуацію, суб'єкт управління конфліктом інтересів приймає рішення щодо дій у таких обставинах. Отож, третє ключове положення – сприйняття наслідків конфлікту інтересів на державній службі. Тут варто назвати такі заходи:

- оцінювання шкоди від приховування ситуації конфлікту інтересів під час виконання службових обов'язків;
- невідворотне притягнення до строгої відповідальності відповідно до норм чинного законодавства;
- оцінювання рецидивів таких ситуацій.

Описаний комплексний підхід можна зобразити схематично (рис. 2).

Пояснимо детальніше зміст елементів запропонованого підходу.

Для забезпечення втілення першого заходу – недопущення до посад державної служби осіб, схильних до зловживань владними повноваженнями на користь власних інтересів, необхідно переосмислити конкурсну процедуру прийняття на посади державної служби і сформувати її таким чином, щоб під час проходження конкурсних випробувань на рівні з професійними компетентностями оцінювалися мотиви вступу на державну службу, рівень професійної свідомості і вмотивованості на розвиток у професії, морально-етичні якості. Формою здійснення таких процедур може бути психологічне тестування, кризова співбесіда тощо.

Другим елементом положення є вдосконалення системи державної служби на предмет мінімізації ймовірності виникнення в її середовищі ситуацій конфлікту інтересів. Під час створення заходів подібного напрямку необхідно зважати на ключові аспекти державної служби: процесуальний, структурний, організаційний, інституціональний, соціальний, а саме на ризики виникнення конфлікту інтересів, які криються в цих аспектах.

Наступний елемент – мотивація до професійного зростання. Ця мотивація повинна ґрунтуватися на високих професіональних орієнтирах, досягнення яких буде сприяти задоволенню як емоційних, так і матеріальних потреб. Професійну свідомість державного службовця слід формувати упродовж усього періоду служби, робити акценти на важливості цього інституту, на користі, яку він приносить соціуму.

Прогнозування та своєчасне виявлення потенційних і реальних конфліктів інтересів – надзвичайно важливий складник усієї моделі управління конфліктами інтересів на державній службі, адже краще запобігти виникненню проблеми, аніж долати її наслідки.

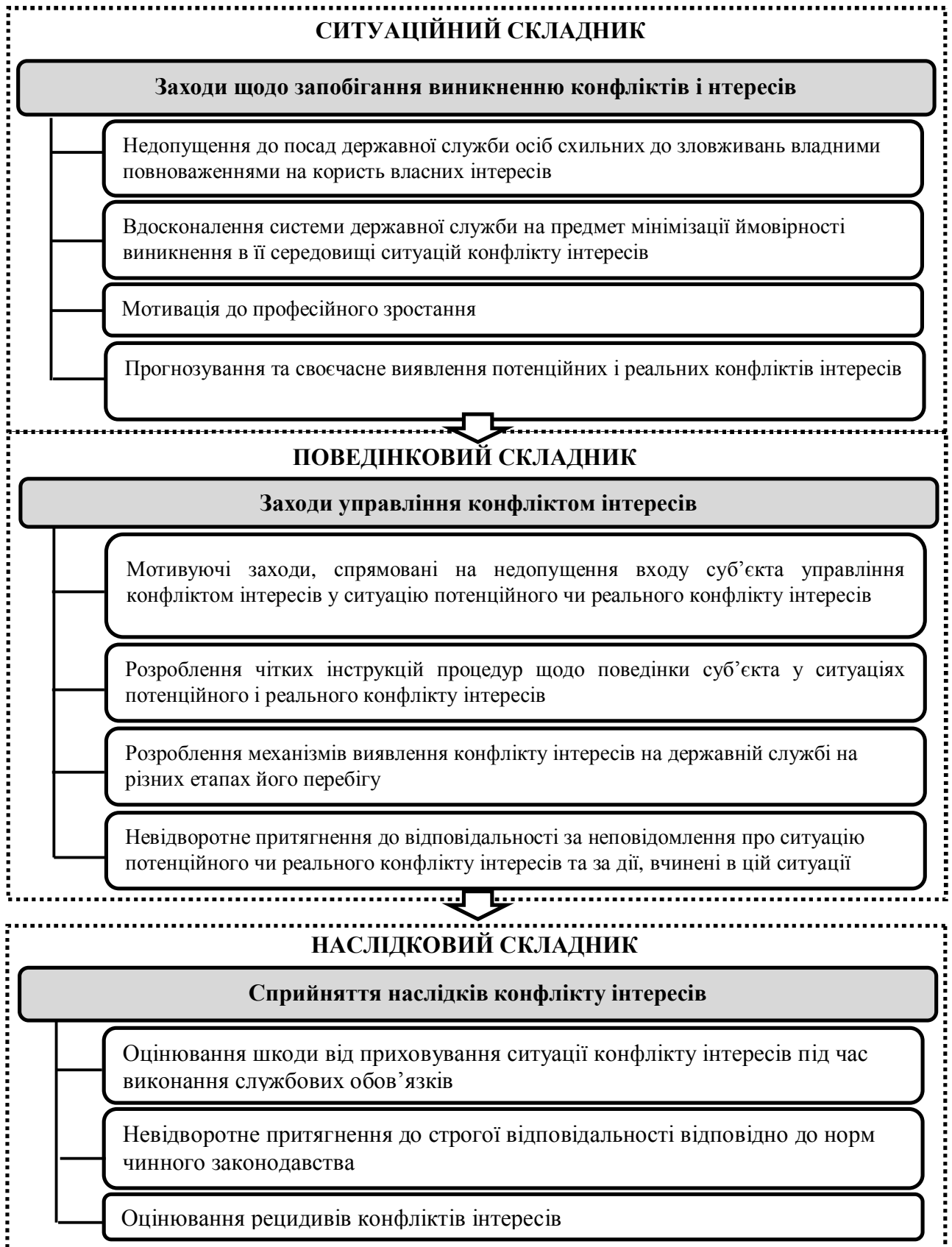


Рис. 2. Комплексний підхід до реалізації заходів управління конфліктами інтересів на державній службі

Першим заходом другого ключового положення (заходи управління конфліктом інтересів на державній службі) є мотивуючі заходи, спрямовані на недопущення входу суб'єкта управління конфліктом інтересів у ситуацію потенційного чи реального конфлікту інтересів. Ці заходи мають бути спрямовані на формування у середовищі державної служби традиції нетерпимості до конфлікту інтересів і проявів корупції, дотримання принципів і норм державної служби, встановлених чинним законодавством.

Сутність другого заходу – розроблення чітких інструкцій процедур щодо поведінки суб'єкта у ситуаціях потенційного і реального конфлікту інтересів полягає у створенні чітких продуманих інструкцій щодо поведінки в ситуації конфлікту інтересів, пов'язаного з виконанням професійних обов'язків. Звісно, ці процедури описані в законодавстві про корупцію, але чітких, зведених, досконалих інструкцій наразі бракує.

Наступний захід – розроблення механізмів виявлення конфлікту інтересів на державній службі на різних етапах його перебігу. Цей механізм необхідний для того, щоб були зведені до мінімуму випадки приховування конфлікту інтересів під час виконання професійних обов'язків на державній службі і, як наслідок, здійснювалися процедури із запобігання корупційним проявам у цій сфері. Роботу цього механізму можна реалізувати шляхом впровадження відповідних форм звітності щодо ризиків конфлікту інтересів, проведення внутрішньовідомчих та міжвідомчих перевірок, а також механізмів службового викриття.

Останнім заходом другого положення є невідворотне притягнення до відповідальності за неповідомлення про ситуацію потенційного чи реального конфлікту інтересів та за дії, вчинені у цій ситуації. Розуміння ступеня відповідальності, ризику бути покараним є неабиякими чинниками у прийнятті рішення щодо тих чи інших дій. Впровадження ефективних процедур притягнення до відповідальності буде слугувати стримуючим чинником і спонукатиме до дій у межах посадових інструкцій та чинного законодавства.

Усвідомлення наслідків також є важливим складником процесу управління конфліктами інтересів у професійній діяльності державних службовців. Першим заходом у цьому напрямі є оцінювання шкоди від приховування ситуації конфлікту інтересів під час виконання службових обов'язків. Реалізація цього заходу дозволить оцінити масштаби шкоди, до яких призводить приховування такої ситуації. Перш за все ці заходи будуть запобігати рецидивам таких ситуацій, оцінювання шкоди дозволить визначити адекватну міру покарання за неправомірні дії, а оприлюднення інформації про наявність такого інциденту та про його наслідки буде діяти як стримуючий фактор для інших службовців, котрі мають ризики потрапити у подібні ситуації.

Другий захід, який впливає з першого, – невідворотне притягнення до строгої відповідальності відповідно до норм чинного законодавства, а особливо ступінь притягнення, який дозволяє суб'єкту, котрий потрапляє у ситуацію потенційного чи реального конфлікту інтересів, оцінити ризики, на які він зважається, користуючись своїм положенням. Оцінювання цих ризиків досить часто і відіграє ключову роль у прийнятті рішення: вступити в конфлікт інтересів і приховати його наявність чи повідомити про таку ситуацію і належним чином врегулювати її.

Оцінювання рецидивів конфліктів інтересів створить підґрунтя для мінімізації виникнення таких ситуацій. Цей захід також впливає із попередніх і певною мірою демонструє конструктивну функцію конфлікту, оскільки повторення подібних конфліктних ситуацій вказує на недосконалість ланки системи, у якій ця ситуація виникає кілька разів поспіль. Конфлікт демонструє свою сигнальну функцію і вказує на слабкі місця системи, які необхідно підсилити.

Висновки. Таким чином, ми обґрунтували поняття «управління конфліктом інтересів на державній службі» та показали, що до цього явища можна застосувати ключові функції менеджменту. Сформулювали комплексний управлінський підхід до формування та реалізації моделі управління конфліктами інтересів на державній службі, який базується на виокремленні трьох основних складників конфлікту інтересів: ситуаційного, поведінкового та наслідкового. Окреслили низку заходів щодо управління конфліктами інтересів на державній службі, які застосовуються до кожного з трьох виокремлених ключових складників явища.

Запропонований підхід є концептуальним і потребує подальшого

доопрацювання. Наступні кроки щодо його вдосконалення полягають у розробці практичних рекомендацій з реалізації запропонованих заходів, створенні інструментів, за допомогою яких можна впливати як на кожну з трьох визначених складників, так і на явище загалом.

Список використаних джерел

1. **Кацуба О. Ю.** Конфлікт інтересів на публічній службі: поняття і сутність / Кацуба Олена Юріївна // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – 2017. – Вип. 1(17). – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/12.pdf).
2. **Коваленко Д. В.** Конфліктологія : навч. посіб. для вузів / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький ; Укр. інж.-пед. акад. – Харків : Точка, 2012. – 221 с.
3. **Лопушинський І. П.** Конфлікт інтересів на державній службі: проблеми законодавчого врегулювання в Україні / І. П. Лопушинський // Наук. пр. [Чорномор. держ. ун-ту ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. «Державне управління». – 2010. – Т. 130, вип. 117. – С. 11 – 18. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2010_130_117_4.pdf.
4. **Пірен М. І.** Конфліктологія : підручник / М. І. Пірен. – Київ : Персонал, 2014. – 360 с.
5. **Про запобігання корупції** : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII // Офіц. сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
6. **Про Національне антикорупційне бюро України** : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1698-VII // Офіц. сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1698-18/page>.
7. **Токар-Остапенко О. В.** Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні : аналіт. доп. / В. Токар-Остапенко. – Київ : НІСД, 2013. – 48 с.
8. **Файоль А.** Общее и промышленное управление / Анри Файоль ; пер. на рус. Б. В. Бабина-Кореня // Гуманит. технологии, аналит. портал. – 2012. – Режим доступу : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

9. **Шаров Ю. П.** Управління / Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. // Енциклопедія держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 675 – 676.
10. **Шоробура І. М.** Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. / І. М. Шоробура, Є. В. Долинський, О. О. Долинська ; Хмельн. гуманіт.-пед. акад. – Хмельницький : ПП Заколотний М. І., 2015. – 256 с.

List of references

1. **Katsuba O. Yu.** Konflikt interesiv na publichnii sluzhbi: poniattia i sutnist / Katsuba Olena Yuriiivna // Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka : elektron. zb. nauk. pr. – 2017. – Vyp. 1(17). – Rezhym dostupu : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/12.pdf).
2. **Kovalenko D. V.** Konfliktolohiia : navch. posib. dlia vuziv / D. V. Kovalenko, I. M. Shalimova, O. M. Kernytskyi ; Ukr. inzh.-ped. akad. – Kharkiv : Tochka, 2012. – 221 s.
3. **Lopushynskiy I. P.** Konflikt interesiv na derzhavnii sluzhbi: problemy zakonodavchoho vrehuliuvannia v Ukraini / I. P. Lopushynskiy // Nauk. pr. [Chornomor. derzh. un-tu im. Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiiia»]. Ser. «Derzhavne upravlinnia». – 2010. – Т. 130, vyp. 117. – S. 11 – 18. – Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2010_130_117_4.pdf.
4. **Piren M. I.** Konfliktolohiia : pidruchnyk / M. I. Piren. – Kyiv : Personal, 2014. – 360 s.
5. **Pro zapobihannia** koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14 zhovt. 2014 r. № 1700-VII // Ofits. sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
6. **Pro Natsionalne** antykoruptsiine biuro Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 14 zhovt. 2014 r. № 1698-VII // Ofits. sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1698-18/page>.
7. **Tokar-Ostapenko O. V.** Urehuliuvannia konfliktu interesiv na derzhavnii sluzhbi: mozhlyvosti zastosuvannia yevropeiskoho dosvidu v Ukraini : analit. dop. / V. Tokar-Ostapenko. – Kyiv : NISD, 2013. – 48 s.

8. **Fayol A.** Obschee i promyshlennoe upravlenie / Anri Fayol ; per. na rus. B. V. Babina-Korenya // Gumanit. tehnologii, analit. portal. – 2012. – Rezhim dostupa : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

9. **Sharov Yu. P.** Upravlinnia / Sharov Yu. P., Chykarenko I. A. // Entsyklopediia derzh. upr. : u 8 t. / nauk.-red. kolehiia : Yu. V. Kovbasiuk (holova) [ta in.] ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv : NADU, 2011. – T. 1: Teoriia derzhavnoho upravlinnia / nauk.-red. kolehiia : V. M. Kniaziev (spivholova), I. V. Rozputenko (spivholova) [ta in.]. – 2011. – S. 675 – 676.

10. **Shorobura I. M.** Menedzhment vyshchoi osvity : navch. posib. / I. M. Shorobura, Ye. V. Dolynskiy, O. O. Dolynska ; Khmel'n. humanit.-ped. akad. – Khmelnytskyi : PP Zakolodnyi M. I., 2015. – 256 s.

Надійшла до редколегії 19.06.18