

УДК 35

КІСІЛЬОВА Тетяна Олександрівна,
аспірант ДРІДУ НАДУ

МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Аналізуються недоліки сучасної системи публічної служби в контексті її реформування. Розглядається сутність понять «оцінювання» та «моніторинг», особливості взаємозв'язку, проводиться параметричне порівняння. Досліджується нормативно-правова база оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців.

Ключові слова: моніторинг, оцінювання, професійна діяльність публічних службовців, результативність, публічна служба.

Kisilova T. O. Monitoring and evaluation system of results of public servants professional activity

The shortcomings of the modern system of public service in the context of its reforming are analyzed. The essence of definitions «evaluation» and «monitoring», the relationship peculiarities are considered, the parametric comparison is conducted. Legal base of the evaluation system of results of public servants professional activity is researched.

Key words: monitoring, evaluation, public servants activity, effectiveness, public service.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день проведення в Україні адміністративної реформи суттєво вплинуло на вдосконалення публічної влади, що проходить з урахуванням основних європейських принципів належного врядування.

У процесі реформування чітко виокремився ряд проблемних питань, що супроводжують стадію перетворення.

По-перше, низька довіра до публічних службовців (державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування) з боку суспільства. Загальнонаціональне дослідження, проведене Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова з 16 по 20 грудня 2016 р. в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей, показало, що рівень недовіри до державного апарату становить 74 % (уряд України – 55 %, Президент України – 45 %, поліція – 44 %, обласні державні адміністрації – 34 %, районні державні адміністрації – 28 %, профспілки – 27 %, Національне антикорупційне бюро – 29 %, служба безпеки України – 20 %, Уповноважений Верховної Ради з прав людини (Омбудсмен) – 12 %, органи місцевого самоврядування – 11 %) [19].

По-друге, високий рівень корупції. За даними неурядової міжнародної організації Transparency International, опублікованими в січні 2017 р., Україна посідає 131-ше місце зі 176 країн у рейтингу сприйняття корупції за 2016 р. (Corruption Perceptions Index). А відповідно до результатів дослідження, проведеного аудиторською компанією Ernst&Young (квітень 2017 р.), у 2017 р. Україна опинилася на першому місці за рівнем корупції серед 41 країни Європи, Близького Сходу, Індії та Африки [1; 20].

По-третє, зростає потреба у кваліфікованих кадрах. Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [15].

По-четверте, падає престиж професії «публічний службовець». Ця тенденція простежується через загальну кількість прийнятих публічних службовців (за даними Національного агентства України з питань державної служби). У 2014 р. на державну службу було прийнято на 53 012 осіб менше, ніж у 2013 р. (відповідно 380 257 та 433 269 осіб), до органів місцевого самоврядування – на 24 310 осіб менше (52 765 осіб у 2014 р. та 77 075 осіб у 2013 р.). Відповідно, плинність кадрів є досить високою. За станом на 1 січня 2015 р. за власним бажанням та згодою сторін вибуло

49,8 % державних службовців та 68,6 % – посадових осіб органів місцевого самоврядування [7].

По-п'яте, в описовій формі подається результативність діяльності публічних службовців, яка на сьогоднішній день не має вимірюваних показників [10 – 12]. При цьому кореляційний зв'язок, що існує між результативністю діяльності публічних службовців та її оцінюванням, дозволяє стверджувати, що необ'єктивне оцінювання демотивує працівника, оскільки він не отримує справедливої винагороди, просування по службі та навчання, забезпечення відповідних державних гарантій. Тож упорядкування та вдосконалення проходження служби в органах публічної влади потребує об'єктивного, своєчасного оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню оцінювання професійної діяльності державних службовців, у тому числі ефективності механізму, присвячено наукові праці Н. Г. Гончарук, С. Е. Зелінського, В. І. Лугового, О. Ю. Оболенського, Л. А. Пашко, С. М. Серьогіна, В. В. Сороко, Н. А. Липовської, С. К. Хаджирадєвої, О. Ю. Шапран, І. В. Шпекторенка, О. М. Ястремської. Питанням оцінювання ефективності діяльності органів місцевого врядування приділяли увагу такі вчені та практики: О. О. Бабінова, В. М. Вакуленко, І. І. Загора, В. С. Куйбіда, В. В. Мамонова, М. О. Пухтинський, В. П. Рубцов, В. І. Нудельман, Ю. П. Шаров. Водночас хотілося б приділити більше уваги питанню імплементації моніторингу, як невід'ємної складової, у систему оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців.

Метою статті є визначення місця та ролі моніторингу в системі оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання діяльності займає одне з центральних місць у системі публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на його якість. За визначенням, що наводиться в «Енциклопедичному словнику з державного управління», оцінювання персоналу в системі державної служби – це здійснення процесу співвідношення результатів діяльності персоналу державної служби з цілями, які стоять перед державною службою (для персоналу органів місцевого самоврядування – здійснення процесу співвідношення результатів діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, які стоять перед цими державними органами) [3].

Моніторинг як складова частина оцінювання дає комплексне уявлення про поточний стан, структурно-організаційні перетворення, що відбуваються в системі, її реакцію на зовнішні збудники. Моніторинг (англ. monitor від лат. monitor – такий, що нагадує) – це постійне комплексне відстеження певного об'єкта через періодичне оцінювання параметрів, що цікавлять суб'єкт моніторингу та характеризують стан цього об'єкта. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» моніторинг визначено як безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату [2].

Моніторинг будь-якої соціальної сфери – її дослідження, яке повторюється періодично, з певної кількості питань, що привертають до себе увагу суб'єктів управління, соціальних груп та громадських кіл з точки зору можливих наслідків процесів, які відбуваються в ній. Це спеціальний систематичний нагляд за станом об'єкта [17]. Визначають два типи моніторингу:

1. Моніторинг ситуації покликаний визначати факт зміни умов чи незмінний стан справ. Це також передбачає збір інформації щодо ширшого контексту, як-от тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни тощо.

2. Моніторинг процесу передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів програми/проекту та досягнення конкретних результатів (як правило, коротко- та середньотермінових) програми/проекту [2].

Моніторинг забезпечує адекватною, необхідною інформацією та спрощує процес оцінювання, який за наявності певного обсягу інформації може пройти швидше, допомагає постійно відстежувати процес виконання поставлених завдань з метою зіставлення поточного стану справ з планом, а також виявляти небажані тенденції відхилення від запланованого. Мета процедури – безперервно надавати нову інформацію для своєчасного реагування керівника. Моніторинг забезпечує інформацією, необхідною для:

- аналізу певної ситуації;
- визначення проблеми та знаходження рішень;
- дотримування плану діяльності;
- вимірювання прогресу у виконанні поставлених завдань та формулюванні чи перегляді майбутніх цілей та завдань;

- прийняття рішень про людські, фінансові та матеріальні ресурси [5].

Таке сканування діяльності допомагає:

- контролювати досягнення запланованих завдань;
- мінімізувати негативні наслідки;
- скорегувати поставлені цілі й завдання відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- визначити можливості для подальшого розвитку працівників;
- тримати в тонусі учасників процесу.

Не варто оминати увагою і той факт, що моніторинг суттєво підвищує об'єктивність та унеможливорює формалізм під час проведення оцінювання за рахунок нагромадження масиву інформації, зібраної під час моніторингу. Однак попри перелічені позитивні складники, що їх надає моніторинг, оцінювання все одно може бути суб'єктивним. Варто зазначити, що успіх кампанії з оцінювання залежить ще й від того, хто буде оцінювати. Якщо це буде тільки самооцінювання та оцінювання на рівні «керівник – підлеглий» у межах установи, то вищезазначені недоліки подолати вкрай важко. Якщо ж додати зовнішнє, незалежне оцінювання з боку інших установ, з якими тісно співпрацює цей структурний підрозділ чи вся організація, клієнта (громадянина чи організацію), незалежних аналітиків, експертів, аудиторів, представників наукових та освітніх установ, то оцінювання доповниться новою інформацією, що буде відображати дійсний стан речей.

У житті моніторинг відбувається автоматично, оскільки це життєво необхідна процедура. Та нам вбачається раціональним стандартизувати її та встановити безпосередній зв'язок із преміюванням, плануванням кар'єри публічного службовця, виявленням потреби у професійному навчанні. Оскільки саме моніторинг є постійним оперативним оцінюванням, певні позитивні чи негативні рішення доцільно приймати, не очікуючи на щорічне оцінювання. Адже кінцевою метою оцінювання є досягнення професіоналізму публічних службовців.

З метою глибшого розуміння понять «моніторинг» та «оцінювання» в таблиці подається порівняння моніторингу та оцінювання за низкою параметрів, визначених М. Лендзел, Б. Винницьким, Ю. Ратейчаком, І. Санжаровським [8].

Порівняння моніторингу та оцінювання

Параметри	Моніторинг	Оцінювання
Функція	Управлінська	
Регулярність	Безперервно	Періодично
Стратегічний вектор	Навчання, звітність	
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення проміжних результатів, досягнень; – своєчасне виявлення проблем та відхилень від намічених результатів; – здійснення необхідних коригувань; – забезпечення ефективного використання ресурсів; – виконання запланованих завдань; – мінімізація негативних наслідків; – визначення можливостей для подальшого розвитку тощо 	незалежна, системна, об'єктивна перевірка стану прогресу щодо досягнення чи відхилення від досягнення очікуваних результатів
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення стабільності функціонування; – постійне вдосконалення якості; – обмеження витрат і досягнення ефективності; – оптимізація інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень; – ефективне управління ризиками; – вирішення питань щодо бюджетування 	
Соціальний ефект	Прозорість, відкритість	

Аналіз моніторингу та оцінювання за відповідними параметрами дає змогу прослідкувати так. Чітко простежується органічний взаємозв'язок, взаємодоповнення. Моніторинг є логічною стадією оцінювання, що більш гнучко реагує на зміни і, що є більш значущим, дає змогу своєчасно скоригувати діяльність. Він допомагає виявити вузькі місця (відповідно до теорії обмеження систем), що заважають результативній роботі. Моніторинг – це точкове оцінювання, саме оцінювання – комплексний захід.

Виокремлення суттєвих ознак понять «моніторинг» та «оцінювання» показало повну їх тотожність, оскільки обидва мають: суб'єкт, об'єкт, критерії, процес, мету, результат. Віднайшовши ознаки, унаочнимо обсяги понять за допомогою кругів Ейлера (рисунок). Ця логічна процедура допомагає підтвердити той факт, що і

моніторинг, і оцінювання спрямовані на комплексний аналіз професійної діяльності органів публічної влади і є невід'ємними поняттями.



Модель обсягів понять

За М. Месконом, оцінювання спрямоване на здійснення адміністративної (прийняття адміністративних рішень щодо підвищення, переведення, звільнення з посади), інформаційної (інформування працівника про відносний рівень його роботи), мотиваційної (оцінювання діяльності – важливий засіб мотивації поведінки людей) функцій [6]. Вони є взаємопов'язаними, оскільки інформація, що веде до адміністративного рішення щодо підвищення за посадою, має позитивно мотивувати працівника до якісної роботи. Тож моніторинг повинен сприяти виконанню цих функцій якомога швидше і, головне, якісніше.

Звичайно, частота проведення моніторингу має залежати від специфіки діяльності публічного службовця. Так, в умовах новостворених громад для виконання функціональних обов'язків посадові особи місцевого самоврядування до професійних компетентностей висувають нові вимоги. Для відстеження процесу змін ефективним буде застосування моніторингу як самою установою (внутрішній моніторинг), так і офісом реформ – Дніпропетровським центром розвитку місцевого самоврядування, громадою (зовнішній моніторинг). Такий підхід допоможе своєчасно реагувати на нерезультативну діяльність.

Аналіз правової бази доводить, що на сьогоднішній день питання оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців залишається

неврегульованим, незважаючи на те що в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» визначено, що головною метою є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності [16].

Відповідно до п. 1 ст. 44 Закону України «Про державну службу» оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців здійснюється щорічно тільки через процедуру оцінювання для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні [9].

З метою оцінювання ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування один раз на 4 роки проводиться атестація (ст. 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування») [14]. Законопроект «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачає, що оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування, які займають адміністративні посади (крім керівника служби), буде проводитися щорічно з метою визначення рівня виконання посадових обов'язків і поставлених завдань, результативності та ефективності служби в органах місцевого самоврядування, дотримання норм професійної етики, а також з метою планування їх кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності (п. 1 ст. 35) [13]. Таким чином, нормативно-правова база, що трансформується, потребує вивчення, уточнення понятійного апарату та узгодження із міжнародними стандартами в частині розуміння стратегічного бачення моніторингу та оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців.

Висновки. У сучасних умовах соціально-політичної ситуації в Україні підвищуються вимоги суспільства до якості публічної служби. Моніторинг та оцінювання професійної діяльності публічних службовців, що тісно пов'язані з мотиваційним складником, суттєво впливають на її результативність. Взаємодоповнюючи один одного, вони є інструментами, вкрай важливими для стратегічного позиціонування в майбутньому, організаційного навчання, результативного управління. Моніторинг надає адекватну, об'єктивну інформацію, дозволяє оминати формалізм під час оцінювання (за умови проведення останнього на внутрішньому і зовнішньому рівнях), корегує діяльність для досягнення результату.

Актуальним у подальших дослідженнях є аналіз понять «моніторинг» та «оцінювання» крізь призму етики (моралі як форми особистісно-суспільної свідомості і моральності, тобто реальних стосунків між людьми, які відповідають чи суперечать принципам добра [18]), логіки (як наслідку існування певного закономірного стану речей і є його систематизованого й упорядкованого відображення) та комунікацій (взаємодії між різними суб'єктами комунікації, за якої здійснюється обмін інформацією), для виявлення сутнісних характеристик та визначення їх впливу на становлення професіоналізму публічних службовців.

Список використаних джерел

1. **Аудиторська** компанія Ernst&Young. Міжнародне дослідження ЕУ: ризику шахрайства в 2017 році. – Режим доступу : <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-senior-managers-failing-to-set-right-tone-on-business-ethics-finds-ey-fraud-survey>.
2. **Великий** тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ : Ірпінь, 2004. – 1 440 с.
3. **Енциклопедичний** словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
4. **Зелінський С. Е.** Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – Київ : НАДУ, 2016. – 294 с.
5. **Купрій В.** Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади : навч. посіб. / Купрій В., Паливода Л. – Київ : Макрос, 2011. – 200 с.
6. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко. – М. : Акад. народ. хозяйства при Правительстве Российской Федерации: Дело, 2004. – 493 с.
7. **Національне** агентство України з питань державної служби. Державна служба в цифрах 2015. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/attachments/article/26/CSF_2015_UKR.pdf.
8. **Посібник** з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендель, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський ; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. – Київ : К. І. С., 2007. – 80 с.

9. **Про державну службу** : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/320-19>.
10. **Про затвердження** Загального порядку проведення щорічної оцінки державних службовців : наказ Головного управління державної служби України від 31 жовт. 2003 р. № 122. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>.
11. **Про затвердження** Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF>.
12. **Про затвердження** Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF>.
13. **Пропозиції** Президента до Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування». – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569.
14. **Про службу** в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
15. **Про Стратегію** державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
16. **Про Стратегію** сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
17. **Статистический** словарь / за ред. Королева М. А. [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 276 с.
18. **Сучасний** словник з етики / уклад. Тофтул М. Г. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 416 с.
19. **Фонд** «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва». 2016-й: політичні підсумки – загальнонаціональне опитування. – Режим доступу : <http://dif.org.ua/article/2016-y-politichni-pidsumki-zagalnonatsionalne-opituvannya>.

20. **Transparency** International. Corruption Perception Index. – Access mode : https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

List of references

1. **Audytorska** kompaniia Ernst&Young. Mizhnarodne doslidzhennia EY: ryzyky shakhraistva v 2017 rotsi. – Rezhym dostupu : <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-senior-managers-failing-to-set-right-tone-on-business-ethics-finds-ey-fraud-survey>.
2. **Velykyi** tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / uklad. i holov. red. V. T. Busel. – Kyiv : Irpin, 2004. – 1 440 s.
3. **Entsyklopedychnyi** slovnyk z derzhavnogo upravlinnia / uklad. Yu. P. Surmin [ta in.] ; za red. Yu. V. Kovbasiuka [ta in.]. – Kyiv : NADU, 2010. – 820 s.
4. **Zelinskyi S. E.** Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv : monohrafiia / S. E. Zelinskyi. – Kyiv : NADU, 2016. – 294 s.
5. **Kuprii V.** Hromadska ekspertyza ta hromadskyi monitorynh diialnosti orhaniv vlady : navch. posib. / Kuprii V., Palyvoda L. – Kyiv : Makros, 2011. – 200 s.
6. **Meskon M.** Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri ; obsch. red. L. I. Evenko. – M. : Akad. narod. hozyaystva pri Pravitelstve Rossiyskoy Federatsii: Delo, 2004. – 493 s.
7. **Natsionalne** ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Derzhavna sluzhba v tsyfrakh 2015. – Rezhym dostupu : http://www.center.gov.ua/attachments/article/26/CSF_2015_UKR.pdf.
8. **Posibnyk** z monitorynhu ta otsiniuvannia prohram rehionalnoho rozvytku / M. Lendel, B. Vynnytskyi, Yu. Rateichak, I. Sanzharovskiyi ; za red. I. Sanzharovskoho, Yu. Polianskoho. – Kyiv : K. I. S., 2007. – 80 s.
9. **Pro derzhavnu** sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/320-19>.
10. **Pro zatverdzhennia** Zahalnoho poriadku provedennia shchorichnoi otsinky derzhavnykh sluzhbovtziv : nakaz Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy vid 31 zhovt. 2003 r. № 122. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>.

11. **Pro zatverdzhennia** Polozhennia pro provedennia atestatsii derzhavnykh sluzhbovtiv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 hrud. 2000 r. № 1922. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF>.

12. **Pro zatverdzhennia** Typovoho polozhennia pro provedennia atestatsii posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 zhovt. 2001 r. № 1440. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF>.

13. **Propozytsii** Prezydenta do Zakonu «Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia». – Rezhym dostupu : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569.

14. **Pro sluzhbu** v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia : Zakon Ukrainy vid 7 cherv. 2001 r. № 2493-III. – Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

15. **Pro Stratehiu** derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 1 liut. 2012 r. № 45/2012. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

16. **Pro Stratehiu** staloho rozvytku «Ukraina – 2020» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sich. 2015 r. № 5/2015. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

17. **Statisticheskii** slovar / za red. Koroleva M. A. [i dr.]. – M. : Finansy i statistika, 1989. – 276 s.

18. **Suchasnyi** slovnyk z etyky / uklad. Toftul M. H. – Zhytomyr : ZhDU im. I. Franka, 2014. – 416 s.

19. **Fond** «Demokratychni initsiatyvy imeni Ilka Kucheriva». 2016-i: politychni pidsumky – zahalnonatsionalne opytuvannia. – Rezhym dostupu : <http://dif.org.ua/article/2016-y-politichni-pidsumki-zagalnonatsionalne-opituvannya>.

20. **Transparency** International. Corruption Perception Index. – Access mode : https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

Надійшла до редколегії 31.05.17