

7. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 17.10.2017).

8. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 р. № 564. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p> (дата звернення: 17.10.2017).

9. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А": Постанова КМУ від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249211354> (дата звернення: 17.10.2017).

10. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 17.10.2017).

11. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (дата звернення: 17.10.2017).

12. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-19. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page> (дата звернення: 17.10.2017).

13. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 18.03.2015 р. № 227-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p> (дата звернення: 17.10.2017).

14. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7. С. 49–56.

15. Хаїтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 2 (29). С. 161–166.

Надійшла до редколегії 12.10.2017 р.

УДК 35.08: 316.485.6

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК НЕОБХІДНИЙ ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ КОРУПЦІЇ

Олешко О. М.,

*старший викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
Харківський інститут ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна академія управління персоналом",
м. Харків*

Розглянуто явище конфлікту інтересів як джерело виникнення корупції в органах державної влади, запропоновано ряд заходів щодо Удосконалення системи управління конфліктами інтересів на державній службі

Ключові слова: конфлікт інтересів; державна служба; державне управління; корупція; корупційний ринок.

Oleshko O. M.,

*Senior Lecturer of Social and Humanitarian Disciplines Department,
Kharkiv Institute PJC "Interregional Academy of Personnel Management",
Kharkiv*

IMPROVEMENT OF SYSTEM FOR MANAGING CONFLICT OF INTERESTS IN CIVIL SERVICE AS NECESSARY FACTOR FOR CURBING CORRUPTION

The phenomenon of conflict of interests as a source of corruption in public authorities is considered; a number of measures have been proposed to improve the system for managing conflict of interests in the civil service.

Key words: conflict of interests, civil service, public administration, corruption, corrupt market.

© Олешко О. М., 2017

Постановка проблеми. Конфлікт інтересів на державній службі і корупція в цій сфері – взаємопов'язані між собою явища. Досить часто саме конфлікт інтересів є джерелом проявів корупції серед державних чиновників різних рівнів.

За даними міжнародної організації “Transparency International”, станом на січень 2017 р. Україна посідає 131 місце за рівнем корупції серед 176 країн, в яких проводилися дослідження [1]. Процеси демократизації у системі української державної влади, які відбуваються протягом останніх років, зокрема, оновлення антикорупційного законодавства, дають свої позитивні результати. За даними тієї ж організації, у 2013 р. Україна посідала 144 місце у рейтингу країн світу за рівнем сприйняття корупції [2].

Факт позитивної динаміки у напрямку зниження рівня корупції наявний, але показники її проявів у сфері державної служби, досить високі і це впливає, як на загальний імідж владних інституцій, так і на ефективність їх функціонування.

Кримінологічні дані показують, що значна частка всіх, зафіксованих протягом останніх років, корупційних правопорушень серед державних чиновників, так чи інакше пов'язані з конфліктом інтересів, оскільки ці злочини являли собою прояви зловживання службовим становищем, непотизм, хабарництво [3].

Отже, проблема взаємозв'язку явища конфлікту інтересів і корупції на державній службі, досі лишається актуальною і потребує детального вивчення та створення ефективних моделей управління конфліктом інтересів. Впровадження цих моделей буде сприяти запобіганню проявам корупції в управлінських інституціях, уповноважених на виконання функцій держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми корупції та конфлікту інтересів на державній службі є предметом дослідження багатьох сучасних вчених, зокрема, вагомий внесок у вивчення цих явищ зробили такі дослідники, як: В. Васильєва, А. Вороб'єв, С. Газарян, М. Гріндл, В. Дементов, Г. Іванов, В. Кондратова, Д. Машлякевич та ін.

Мета статті – проаналізувати явище конфлікту інтересів як джерела корупції та визначити ключові напрямки вдосконалення системи управління конфліктами інтересів на державній службі з урахуванням передового досвіду інших країн щодо подолання цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жодна з країн світу не має універсальної моделі боротьби з конфліктом інтересів на державній службі. Ця проблема системна і залежить від цілої низки факторів, які є індивідуальними у кожній окремо взятій державі.

Явище корупції нерозривно пов'язане з явищем конфлікту інтересів і їх вивчення також має бути пов'язане.

Корупцію і конфлікт інтересів досліджують як на мікро-, так і макрорівні, але в науці спостерігається певний розрив у дослідженнях на цих двох рівнях: перший дозволяє сфокусуватися на окремих чинниках і сферах корупції, але не пояснює впливу на корупційну динаміку більшості політичних чинників; другий, навпаки, фіксує глобальні тренди й дозволяє проводити порівняльні дослідження, але лишає поза увагою вплив на національну корупційну динаміку антикорупційних реформ і державної політики в цілому.

У результаті спроб поєднати результати досліджень мікро- та макрорівнів формується розуміння корупції як зовнішнього фактора, “хвороби з певними симптомами”, ключовим з яких є нерегульований конфлікт інтересів державних службовців. При цьому усунення симптомів (за логікою мікрорівня) призводить до зникнення або хоча б мінімізації корупції в державі.

На основі такого розуміння корупції досліджуються заходи, що вже довели свою ефективність в інших державах. Однак найчастіше практичне застосування результатів цих досліджень, тобто імпорту виявлених “кращих практик” або навіть універсальних моделей врегулювання конфлікту інтересів, не приводить до успіху, а в тих небагатьох випадках, коли успіх все-таки досягається, складно точно оцінити, чи пов’язані тріумфальні антикорупційні реформи із застосуванням успішних моделей або ж з іншими випадковими факторами.

Теорія корупційних ринків [4, с. 78] пояснює проблему неефективності імпорту “кращих практик” і створення універсальних моделей різними типами корупційних ринків, що складаються з максимального і мінімального співвідношень трьох вимірів: якості інститутів, ступеня державного регулювання та охоплення державного регулювання. Це співвідношення утворює низку типів корупційних ринків з абсолютно різними джерелами корупції, різною динамікою зростання і різними ефективними заходами з контролю каналів корупційної поведінки. Наприклад, зростання корупційних ринків “продавця” пов’язане з широкими дискреційними повноваженнями чиновників і незмінним попитом на корупцію з боку громадян і / або організацій для подолання надмірного державного регулювання, в той час як корупційні ринки “покупця” проявляються в основному у вигляді попиту на адміністративну корупцію правозастосування або політичну корупцію для форматування економічної конкуренції.

В умовах існування різних типів корупційних ринків класична сингапурська модель регулювання конфлікту інтересів ефективно працює в Гонконзі, з аналогічно низьким охопленням і ступенем державного регулювання при високій якості інститутів. Але застосування цієї ж моделі в країнах із системною корупцією, яка виникає через низьку якість інститутів при високому охопленні і ступені державного регулювання, до яких в тому числі належать Україна, Росія і Казахстан, не призводить до помітних позитивних змін [5, с. 27].

У зв’язку з цим постає питання про вектор антикорупційних реформ. В одному з випадків варто прагнути до створення моделей державного управління дуже близьких до Сингапуру або Канади, в яких антикорупційні реформи будуть ефективні в силу збігу типів корупційних ринків цих країн. У іншому випадку країнам, які не мають подібних до Сингапуру чи Канади моделей державного управління, варто не імпортувати такі практики, а адаптувати способи вирішення конкретних проблем використовуючи досвід держав з подібним корупційним ринком.

Аргументованою відповіддю на ці питання є концепція “досить хорошого управління” (good enough governance) яку пропонує М. Грінда [6–8]. Суть цієї концепції зводиться до того, що державне управління є функція від типу політичного режиму, тому цілі державного управління повинні в першу чергу сприяти стійкості режиму. Отже, стратегічні цілі “належного управління” (good governance) в умовах дефіциту ресурсів і неконкурентних або неінституціалізованих політичних режимів не можуть бути реалізовані.

Більш вдалим рішенням з точки зору ефективності для таких держав є постановка тактичних управлінських завдань і їх поетапне вирішення в рамках існуючих ресурсів.

Для регулювання конфлікту інтересів та боротьби з корупцією на державній службі, в умовах функціонування управлінської концепції “good enough governance” використання етичних кодексів і регулювання конфлікту інтересів на підставі моделей професійної культури чи контролю

громадськості (integrity based models) не дасть таких результатів як у державах з конкурентними інституціоналізованими режимами, де корупція врешті-решт не є великою проблемою. У країнах з характерними персоніфікованими недемократичними режимами регулювання корупції за рахунок громадського контролю не можливе в принципі, оскільки і громадськість в умовах диктатури позбавлена контролюючих функцій. У таких режимах ефективні форми боротьби з корупцією будуть пов'язані з централізованим контролем системи державної служби.

З цієї причини, з огляду на наявність низки проблем в регулюванні конфлікту інтересів на державній службі в Україні й спираючись на теорію корупційних ринків і концепцію “good enough governance”, варто звернути увагу не на пошуки універсально ефективних практик і спроби адаптувати досвід Канади, Сінгапуру, Фінляндії або Австралії, а на досвід антикорупційних реформ Бразилії, завдяки яким було вирішено проблеми державної служби, подібні до тих, що існують в Україні.

Сьогодні Бразилія зберігає статус, присвоєний їй антикорупційному законодавству в 2009 р. згідно з Global Integrity Report – “дуже сильне” (very strong) [9], що фактично є зразком для наслідування для країн, що розвиваються. Про ефективність вжитих заходів (в тому числі на законодавчому рівні) свідчить динаміка Індексу сприйняття корупції (CPI) в період з 1995 по 2005 рр. Якщо в 1995 р. Бразилія разом з Україною, Росією та Польщею перебувала в кластері країн з високим рівнем корупції (із середнім балом 2.0–2.9 з максимальних 10), то до 2005 р. Бразилія поліпшила свої показники до 3,7 (і 62 місце в рейтингу з 158) і перемістилася в кластер з азіатськими країнами (3,0–3,9), разом з Китаєм та Індонезією [10]. Загальна динаміка CPI для Бразилії в період з 2005 по 2014 рр. може бути охарактеризована як стійко позитивна: у 2015 р. вона набрала 38 зі 100 можливих балів і була на 76 з 176 місць [11]. Станом на січень 2017 р. Бразилія має 40 балів і посідає 79 місце, для порівняння: в Україні 29 балів і 131 місце – в тому ж самому кластері з Іраном, Пакистаном, Казахстаном, Росією, Непалом і більшістю держав Тропічної Африки [1].

До реформ президента Ф. Е. Кардозу Бразилія стикалася з тими ж проблемами державної служби, які сьогодні необхідно вирішити в Україні: по-перше, громіздка і розгалужена система державної служби (велика кількість службовців); по-друге, привілеї державних службовців, що створюють додаткове навантаження на бюджет; по-третє, високий ступінь політизації державної служби; по-четверте, велика ємність корупційного ринку та народні протести; по-п'яте, недостатнє регулювання конфлікту інтересів на державній службі та відсутність чіткого антикорупційного законодавства [12–26].

Отже, для досягнення дійсно стрімких і ефективних результатів, як це було у Бразилії необхідні радикальні системні зміни в державній службі в цілому.

Радикальність змін підтверджує вислів Лі Куан Ю, колишнього прем'єр-міністра Сінгапуру (1959–1990 рр.), одного із творців сінгапурського “економічного дива”. Він зазначав: “У справі подолання корупції почніть з того, що посадить трьох своїх друзів. Ви точно знаєте за що, і вони знають за що” [27].

Таким чином, спробуємо окреслити основні заходи по боротьбі з корупцією та регулювання конфлікту інтересів на державній службі. Їх можна поділити на такі групи:

– заходи по зниженню політизації державної служби;

– заходи по боротьбі з корупцією та регулювання конфлікту інтересів в сферах діяльності, найбільш схильних до корупції;

– заходи етичного регулювання конфлікту інтересів та створення інфраструктури внутрішнього і зовнішнього контролю.

Заходи щодо зниження політизації державної служби, на зразок як це було зроблено у Бразилії [28–29], можна класифікувати виходячи з розв’язання ключових завдань:

1) скорочення витрат на державну службу і її фактичного розміру (кількості службовців) при підвищенні якості;

2) припинення “виборчого паразитизму” політиків різного рівня на державних фінансах і недопущення на посади кандидатів, які були причетні до корупційних справ;

3) підвищення громадського контролю за державними фінансами з метою припинення розкрадань, “відкатів”, розтрати та інших злочинів фінансового характеру з боку державних службовців.

Реорганізація управління державним сектором повинна мати такі цілі:

– вирівнювання заробітної плати в державному і приватному секторах;

– виборче підвищення заробітної плати, засноване на принципі оплати за результатом – у вигляді надбавок за ефективність. Відмова від автоматичного підвищення заробітної плати “за вислугу років”;

– гнучкість перерозподілу державних службовців за сферами і між органами державної влади;

– підвищення якості державної служби за рахунок її професіоналізації (допрофесійна, професійно-одноосібна, професійно-інституалізаційна) [30, с. 9; 31, с. 158; 32];

– популяризація нових управлінських ідей і принципів;

– специфікація трудових відносин з державними службовцями, що дозволить врахувати специфіку окремих областей державної служби (дипломатія, податкова інспекція);

– впровадження меритократії (влада достойних), усунення гарантій довічної кар’єри.

Завданнями реформування мають бути: посилення меритократичних підстав державної служби; контроль за зарплатними фондом; оприлюднення статистики по державній службі; скасування привілеїв державних службовців; введення на державній службі управління, орієнтованого на результат.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.

Розгляд конфлікту інтересів на державній службі як джерела виникнення корупції показав відсутність універсальних моделей і практик управління конфліктами інтересів, які можна було б застосовувати як єдину цілісну комплексну стратегію для подолання корупції у структурах державної влади. Виявляється, що існує пряма залежність між моделлю державного управління і специфікою корупційного ринку у країні, який формується із співвідношень трьох вимірів: якості державних інститутів, ступеня державного регулювання та охоплення державного регулювання. Таким чином, одні й ті ж успішні моделі управління конфліктами інтересів у різних країнах можуть діяти з різним рівнем ефективності.

Вибір ключових напрямків вдосконалення системи управління конфліктами інтересів на державній службі, від ефективності функціонування якої у значній мірі залежить рівень корупції у органах державної влади, має базуватися на зваженому підході з урахуванням особливостей моделі державного управління тієї чи іншої країни та специфіки формування корупційного ринку.

Аналіз досвіду подолання корупції у Бразилії показує низку факторів дуже подібних до тих, які існують в Україні, зокрема, надмірна політизація інститутів державної влади та колізії у антикорупційному законодавстві.

Таким чином, опираючись на цей досвід можна сформувати систему заходів по боротьбі з корупцією та регулюванню конфлікту інтересів на державній службі. Ці заходи слід поділити на такі групи:

- заходи по зниженню політизації державної служби;
- заходи по боротьбі з корупцією та регулювання конфлікту інтересів в сферах діяльності, найбільш схильних до корупції;
- заходи етичного регулювання конфлікту інтересів та створення інфраструктури внутрішнього і зовнішнього контролю.

Розробка ефективних механізмів реалізації цих заходів є предметом та об'єктом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Corruption Perceptions Index 2016, organization Transparency International. URL: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 (дата звернення: 17.10.2017).
2. Corruption Perceptions Index 2013. Organization Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/cpi2013/results> (дата звернення: 17.10.2017).
3. Машлякевич Д. С. Кримінологічний аналіз абсолютних та відносних показників корупційної злочинності в Україні за 2005–2015 роки. *Наше право*. 2015. № 4. С. 117–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2015_4_23 (дата звернення: 17.10.2017).
4. Васильева В. М., Воробьев А. Н. Коррупционные рынки. *Полис. Политические исследования*. 2015. № 2. С. 78–96.
5. Васильева В. М. Коррупция и регулирование конфликта интересов на государственной службе. *Путеводитель по государственной службе* / под ред. А. В. Сороко, В. В. Солодова. Москва, 2015.
6. Grindle M. S. Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance*. 2004. Vol. 17. No. 4. P. 525–548.
7. Grindle M. S. Good Enough Governance Revisited. *Development Policy Review*. 2007. Vol. 25. No. 5. P. 533–574.
8. Grindle M. S. Constructing, Deconstructing, and Reconstructing Career Civil Service Systems in Latin America / 2010. (accessed: 5 April, 2015) URL : http://www.hks.harvard.edu/content/download/69012/1248858/version/1/file/Career_civil_service_systems_in_Latin_America.pdf (дата звернення: 17.10.2017).
9. Global Integrity Report 2009: Brazil: Global Integrity Report. URL: <http://www.globalintegrity.org/research/reports/global-integrity-report/global-integrity-report-2009/gir-notebook-2009-brazil/> (дата звернення: 17.10.2017).
10. Grein A. F., Sethi S. P., Tatum L. G. A Dynamic Analysis of Country Clusters, the Role of Corruption, and Implications for Global Firms. *East-West Journal of Economics and Business*. 2010. (accessed: 5 April, 2015). Vol. 13. No. 2. P. 33–60. URL: <http://www.u-picardie.fr/eastwest/index.php> (дата звернення: 17.10.2017).
11. Corruption Perceptions Index 2015. Organization Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/cpi2015/> (дата звернення: 17.10.2017).
12. Васильев С. Модернизация Бразилии: эпоха двух президентов. *Полит.ру*. 2010. URL: <http://polit.ru/article/2010/11/15/brasil/> (дата звернення: 17.10.2017).
13. Иванов Г. Миллионные демонстрации требуют отставки президента Бразилии Дилмы Руссефф. *Международная жизнь*. 2015. № 3794. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/03/19/braziliya-vishla-na-ulitsi> (дата звернення: 17.10.2017).
14. De Bonis D. The political appointment of career bureaucrats: senior civil servants and policymaking in Brazil. Edinburgh, Scotland, September 9th 2013. URL: http://www.academia.edu/4462822/The_political_appointment_of_career_bureaucrats_senior_civil_servants_and_policymaking_in_Brazil (дата звернення: 17.10.2017).
15. Brazil Mensalao trial: Former chief of staff jailed. *BBC News*. 2013. URL: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-24967116> (дата звернення: 17.10.2017).
16. Bresser Pereira L. C. A Reforma do Estado dos Anos 90. *Lógica e Mecanismos de Controle: Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado*. 1997. URL: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno01.PDF (дата звернення: 17.10.2017).

17. Basel Institute on Governance: Annual report 2007. Basel, Switzerland. *Basel Institute on Governance*. 2007. URL: https://www.baselgovernance.org/sites/biog/files/annual_reports/annual_report_2007.pdf (дата звернення: 17.10.2017).

18. Brazil Enacts Long-Pending Anti-Corruption Legislation. *MAPI*. 2013. URL: <https://www.mapinet/research/publications/brazil-enacts-long-pending-anti-corruption-legislation> (дата звернення: 17.10.2017).

19. Brelaz G. de et al. Global Initiative for Fiscal Transparency. Country Report: Brazil. *Fiscal Transparency.net*. 2014. URL: <http://fiscaltransparency.net/wp-content/uploads/2014/01/Brazil-Final-Report-for-GIFT-2013-DRAFT.pdf> (дата звернення: 17.10.2017).

20. Giordano V., Schwartz S., Petreska S. Brazil's new Anti-Bribery Law: What you need to know. "Clean Company Law" aims to support culture of corporate compliance. *Advisory Solutions*. 2013. URL: <http://www.fichier-pdf.fr/2014/03/21/brazilantibriberylaw-whatyouneedtoknow/preview/page/1/> (дата звернення: 17.10.2017).

21. Ribeiro R. S. Survey on the effectiveness of Anticorruption Authorities. 2003. URL: <https://www.acauthorities.org/sites/aca/files/survey/Brazil%20-7-27-12.pdf> (дата звернення: 17.10.2017).

22. Ingraining Honesty, Changing Norms: Government Ethics in Brazil, 1995–2004. *Innovations for Successful Societies*: Princeton University. 2012. URL: http://successfultsocieties.princeton.edu/sites/successfultsocieties/files/Policy_Note_ID142.pdf (дата звернення: 17.10.2017).

23. Jardim P. H. Are Investment Protection Mechanisms Provided by Brazilian Law As Effective As Stabilisation Clauses for Petroleum Investments? *CEPMLP Annual Review*. 2013. Vol. 15. URL: <http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/gateway/index.php?news=32336> (дата звернення: 17.10.2017).

24. Kriesberg S., Werneck B. Anti-Corruption Compliance in Brazil. *The Challenges Facing US Companies*. Mayer Brown, 2010. URL: http://www.mayerbrown.com/public_docs/12-08-10_Global_Strategies_Webinar_Brazil.pdf (дата звернення: 17.10.2017).

25. Vieira L. Regulatory frameworks and government auditing of public debt. *Public Debt: The Brazilian Experience*. 2009. URL: http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/english/public_debt/downloads/book/Part2_Chapter_5.pdf (дата звернення: 17.10.2017).

26. Vieira L. Federative Republic of Brazil. Final report. Washington D.C., 2012. URL: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_bra_en.pdf (дата звернення: 17.10.2017).

27. Кондратова В. Воровать меньше не пробовали? Пять стран, обуздавших коррупцию / Информационное агентство "ЛІГАБізнесІнформ" (Україна) / news.liga.net (16 апреля 2013) URL: <http://www.webcitation.org/618aewKWL> (дата звернення: 17.10.2017).

28. Васильева В. М. Регулирование конфликта интересов на государственной службе: бразильский опыт (Первая часть): *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2015. № 2. С. 100–122.

29. Васильева В. М. Регулирование конфликта интересов на государственной службе: бразильский опыт. (Вторая часть): *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2015. № 3. С. 165–190.

30. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи: автореф. дис. ... д-ра держ. упр. Київ, 2011. 36 с.

31. Краснопорова С. В. Професіоналізація як головний напрям реформування системи місцевого самоврядування в Україні. *Місьцеве самоврядування в Україні: сучасність та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 26 черв. 2007 р.) / ред. кол.: Ю. П. Битяк, М. І. Тітов, С. Г. Серьогіна та ін. Харків: Стиль-Издат, 2007. С. 156–161.

32. Газарян С. В., Дементов В. О. Професіоналізація як ключовий фактор розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоуправління в умовах демократизації України. *Вестник государственного и муниципального управления*: сб. науч. тр. Орёл: Изд-во Орлов. филиала РАНХ и ГС. 2013. № 2. С. 153–159.

Надійшла до редколегії 18.10.2017 р.