

подальшого вдосконалення структури управління персоналом державної служби, професійного розвитку службовців, визначення їх функціональних обов'язків, планування кар'єри та її реалізація.

Література.

1. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.

2. Ковбасюк Ю. В. Державна кадрова політика: проблеми та шляхи реалізації // [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.academy.gov.ua/news/news_2012/doc/pdf/news_2012_05_34_1.pdf. – С. 1.

3. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації (за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Чернівці: Технодрук, 2008. – 432 с.

4. Стратегія кар'єри державного службовця: навч.-метод. посіб. [уклад. О. В. Бікла]; Донецька обласна державна адміністрація, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – Донецьк, 2010. – 44 с.

5. Хміль Ф.У. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ.навч.закл. – К., 2006. – 487 с.

6. Цветков В. В., Кресіна І. О., Коваленко А. А. Суспільна трансформація і державне управління в Україні: політико-правові детермінанти: Монографія. –К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2003. – 496 с.

7. Шамхалов Ф. И. Теория государственного управления: монография. – М., 2002. – 638 с.

8. Щукина Т. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т. В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2001. – 650 с.

Проект Закону про конфлікт інтересів у діяльності публічних службовців, а також причини його відхилення. Здійснено огляд та аналіз основних міжнародних нормативно-правових документів, які відображають проблему конфлікту інтересів на державній службі.

Ключові слова: державна служба, конфлікт інтересів, нормативно-правова база, нормативно-правові документи, запобігання конфлікту інтересів, врегулювання конфлікту інтересів.

У вітчизняній системі державного управління зберігаються системні протиріччя, що не дозволяють реалізувати повною мірою потенціал, закладений в основі функціонування державної служби. Несприятливі тенденції в діяльності державних органів проявляються, насамперед, у нерозвиненості та низькій ефективності процедур, що регламентують діяльність державних службовців. Зазначені проблеми призводять до виникнення конфлікту інтересів, який виражається у зловживанні державними службовцями посадовим становищем та використанні службових повноважень для задоволення особистих чи інших інтересів, не пов'язаних з виконанням посадових обов'язків. Держава запроваджує правові механізми, які мають запобігати конфлікту інтересів або забезпечити його врегулювання в разі виникнення. Інструментами для забезпечення роботи цих механізмів є нормативно-правові документи.

Проблема конфлікту інтересів на державній службі є предметом дослідження багатьох сучасних вчених, зокрема значний внесок у вивчення цього явища зробили такі науковці: Т. Е. Василевська, Ю. Д. Древаль, І. П. Лопушинський, В. Я. Малиновський, Т. В. Мотренко, О. Ю. Оболенський, М. І. Рудакевич, В. П. Васильєв, Н. Г. Деханова, Ю. О. Холоденко та ін.

Зв'язок роботи з практичними завданнями. В українському законодавстві відсутній закон, який повною мірою описує правовідносини, пов'язані з конфліктом інтересів на публічній службі, тому різні аспекти даного проблемного явища врегульовуються у низці нормативно-правових документів. Отже, аналіз нормативно-правової бази щодо запобігання виникненню та врегулюванню конфлікту інтересів на державній службі має досить важливе науково-практичне значення.

Здійснити аналіз нормативно-правової бази щодо запобігання виникненню та врегулюванню конфлікту інтересів на державній службі.

Державний службовець у процесі проходження служби може стикатися з різного роду конфліктними ситуаціями, але особливим різновидом конфлікту є конфлікт інтересів. Це явище на державній службі виникає внаслідок існування можливостей для зловживання владою. Службове становище дозволяє особам, уповноваженим на виконання функцій держави, маніпулювати значними матеріальними та людськими ресурсами, мати широкий доступ до інформації, а також можливості кардинально впливати на долі конкретних людей. Таким чином, в державному управлінні апріорі існують умови для виникнення конфлікту інтересів.

Дієвими механізмами, що запобігають конфлікту інтересів на державній службі та сприяють його врегулюванню в разі виникнення, є правові важелі. Держава запроваджує роботу цих механізмів, дія яких, зокрема, спрямована на попередження ситуацій, пов'язаних з виникненням конфлікту інтересів. У зв'язку з цим, у Конституції України встановлено обмеження щодо позаслужбової діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування, а саме:

УДК 342:35.08

Олексій Олешко

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ ТА ВРЕГУЛЮВАННЮ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Конфлікт інтересів на державній службі виражається у зловживанні владою та службовим становищем. Одним із механізмів протидії цьому явищу є його законодавче врегулювання. У цій роботі зроблено огляд та аналіз нормативно-правових документів внутрішнього законодавства, які регулюють питання конфлікту інтересів на державній службі. Розглянуто

© Олешко О.М., 2014.

підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом; народні депутати України не можуть мати іншого представницького мандата чи бути на державній службі; вимоги щодо несумісності депутатського мандата з іншими видами діяльності встановлюються законом; Президент України не може займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю чи входити до складу керівного органу або наглядової ради підприємства, що має на меті одержання прибутку; члени Кабінету Міністрів України, керівники центральних та місцевих органів виконавчої влади не мають права суміщати свою службову діяльність з іншою роботою, крім викладацької, наукової та творчої у позаробочий час, входити до складу керівного органу або наглядової ради підприємства, що має на меті одержання прибутку; професійні судді не можуть обіймати будь-які інші оплачувані посади, виконувати іншу оплачувану роботу, крім наукової, викладацької та творчої (частина друга статті 42, частини друга, третя статті 78, частина четверта статті 103, частина перша статті 120, частина друга статті 127 Конституції України) [1].

У квітні 2009 року групою народних депутатів до Верховної Ради України було подано Проект Закону про конфлікт інтересів у діяльності публічних службовців (Номер, дата реєстрації: 4420 від 29.04.2009), який мав визначити поняття, засади запобігання та способи врегулювання конфлікту інтересів, що виникає в діяльності публічних службовців при виконанні ними своїх службових обов'язків, а також засади відповідальності за порушення вимог цього Закону щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів [2]. Спираючись на Висновок Головного науково-експертного управління від 19.05.2009, законопроект було відхилено. Цей документ дійсно містив велику кількість неузгодженостей з вітчизняним законодавством, зокрема на рівні термінів та означень. У ньому було передбачено, що його дія поширюватиметься на публічних службовців, але у зв'язку з цим доцільно зазначити, що термін «публічний службовець» у вітчизняному законодавстві не використовується. Чинне законодавство України оперує, не поняттями «публічна служба», а поняттями «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування» [3]. Використання понять «публічна служба», «публічний службовець» більш притаманне праву західноєвропейських країн і відображає особливості такої служби, наприклад, у Франції поняттям публічна служба охоплюється служба в адміністраціях держави, регіонів, департаментів, комун та їх публічних установ. До публічних службовців також належать вчителі та викладачі вищих навчальних закладів тощо [4].

Наразі в українському законодавстві не існує закону, який у повній мірі описує процеси, пов'язані з конфліктом інтересів на державній службі, але це явище відображене у цілому ряді нормативно-правових документів.

Визначення конфлікту інтересів наведено у Законі України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 07.04.2011 р. № 3206. Окрім цього даний документ встановлює обмеження щодо роботи близьких осіб, визначає порядок врегулювання конфлікту інтересів [5].

Явище конфлікту інтересів у значній мірі належить до площини морально-етичних проблем. У багатьох країнах, зокрема в США та Росії існують етичні кодекси публічних службовців, створені на основі Міжнародного кодексу поведінки державних посадових осіб (Резолюція 51/59 Генеральної Асамблеї ООН від 12 грудня

1996 р.) [6], та Модельного кодексу поведінки для державних службовців (додаток до Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 № R (2000) 10 про кодекси поведінки для державних службовців) [7], натомість аналог такого нормативного документа в Україні це Закон «Про правила етичної поведінки» від 17.05.2012 р. № 4722 [8]. У контексті протидії проблемі конфлікту інтересів в цьому документі зазначено, що особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, незважаючи на особисті інтереси, вживають вичерпних заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а також не допускають вчинення дій чи бездіяльності, що можуть спричинити виникнення конфлікту інтересів або створити враження його наявності. Особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, не можуть прямо чи опосередковано спонукати у будь-який спосіб підлеглих до прийняття рішень, вчиняти дії або бездіяльність на користь своїх особистих інтересів та/або інтересів третіх осіб [8]. Насправді впровадження і дотримання норм етичних кодексів та правил етичної поведінки вважається найбільш дієвим механізмом попередження конфлікту інтересів на державній службі.

Іншим правовим інструментом врегулювання конфлікту інтересів у професійній діяльності державних службовців є, власне, Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723, він містить норми, які спрямовані на шляхи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів [9].

У трудовому законодавстві, зокрема у Кодексі законів про працю України, містяться норми, які сприяють запобігання виникненню конфлікту інтересів. Так, стаття 25-1 Кодексу законів про працю встановлює обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному [10].

В силу того, що конфлікт інтересів на державній службі може покликати за собою низку неправомірних вчинків, законодавством України передбачено міри покарання за дії, які прямо чи опосередковано мають відношення до цього явища. Так, Кодексом України про адміністративні правопорушення встановлена відповідальність за порушення вимог щодо повідомлення про конфлікт інтересів, неповідомлення особою безпосереднього керівника у випадках, передбачених законом, про наявність конфлікту інтересів – тягне за собою накладення штрафу від десяти до ста п'ятдесяти неоподаткованих мінімумів доходів громадян [11]. Слід також зазначити, що Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення» внесені зміни до Кримінально-процесуального кодексу України, Кодексу України про адміністративні правопорушення, Кримінального кодексу України та закону України «Про державну службу», а також містять суттєві запобіжні заходи до здійснення різного роду зловживань владою, перевищення службових повноважень та інших корупційних правопорушень [12].

Питання конфлікту інтересів є предметом врегулювання й підзаконних нормативно-правових актів, зокрема у Постанові Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців», зазначено, що до участі у

конкурсі не допускаються особи, які: досягли встановленого законодавством граничного віку перебування на державній службі; визнані в установленому порядку недієздатними; мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади державного службовця; у разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлегли близьким особам [13].

Також слід вказати на те, що Наказом Головного управління Державної служби України від 04.08.2010 року № 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» (з подальшими доповненнями) затверджено положення, що є узагальненням стандартів етичної поведінки, доброчесності та запобігання конфлікту інтересів у діяльності державних службовців та способів врегулювання конфлікту інтересів на державній службі [14].

Заходи щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі передбачені і в міжнародно-правових актах, зокрема в Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції 2003 року, ратифікованій Україною [15]. У цьому документі наголошується, що кожна Держава-учасниця прагне, у належних випадках і згідно з основоположними принципами свого внутрішнього права, запроваджувати заходи й системи, які зобов'язують державних посадових осіб надавати відповідним органам декларації, зокрема, про позаслужбову діяльність, заняття, інвестиції, активи та про суттєві дарунки або прибутки, у зв'язку з якими може виникнути конфлікт інтересів стосовно їхніх функцій як державних посадових осіб [15]. Також одним із заходів запобігання виникненню конфлікту інтересів є встановлення обмежень, у належних випадках й на обґрунтований строк, стосовно професійної діяльності колишніх державних посадових осіб у приватному секторі після їхнього виходу у відставку або на пенсію, якщо така діяльність або робота безпосередньо пов'язана з функціями, що такі державні посадові особи виконували в період їхнього перебування на посаді або за виконанням яких вони здійснювали нагляд [15].

Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, схвалений Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй (Резолюція 51/59 Генеральної Асамблеї ООН від 12 грудня 1996 р.), містить термін «колізія інтересів», значення якого тотожне до поняття конфлікту інтересів. У самому кодексі не дається визначення цього терміну, але інформація, яка наведена у розділі під назвою «Колізії інтересів і відмова від права», дає підстави вважати, що поняття «конфлікт інтересів» і «колізія інтересів» є тотожними. У цьому розділі вказано, що державні посадові особи не використовують своє офіційне становище для невинновданого здобування особистої користі або особистої та фінансової користі для своїх сімей. Вони не беруть участі в жодних, не займають ніякого становища, не виконують ніяких функцій і не мають жодних фінансових, комерційних або інших аналогічних інтересів, несумісних з їх посадою, функціями, обов'язками або їх виконанням [6]. У кодексі також зазначено, що тією мірою, якою до цього зобов'язує посада, і відповідно до законів і адміністративних положень державні посадові особи сповіщають про ділові, комерційні або фінансові інтереси та про діяльність, яка здійснюється з метою отримання фінансового прибутку, які можуть привести до можливої колізії інтересів. У випадку можливої або передбачуваної колізії між обов'язками і приватними інтересами державних посадових осіб вони діють відповідно до заходів, встановлених для того, щоб зменшити або усунути таку колізію інтересів

[6]. Власне слово «колізія» походить від латинського *collisio* – зіткнення, тобто «колізія інтересів» – це є ніщо інше, як «зіткнення інтересів», в даному випадку зіткнення особистих і державних інтересів (службових).

Ще одним міжнародним документом, який можна вважати правовим інструментом для запобігання виникненню та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі, є Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців, яка прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року [7]. Додатком до цього документу є Модельний кодекс поведінки державних службовців, що складається із 28 статей. Стаття 13 цього кодексу регламентує дії, пов'язані із запобіганням та врегулюванням конфлікту інтересів на державній службі. У цьому документі означається ситуація, при якій може виникати конфлікт інтересів, а також визначено, що саме слід вважати особистим інтересом державного службовця. Отже, за Модельним кодексом особистий інтерес державного службовця включає будь-які переваги для нього чи неї, його чи її сім'ї, близьких родичів, друзів або осіб чи організацій, з якими він чи вона має або мали бізнесові чи політичні стосунки. Це також включає будь-які фінансові чи цивільні зобов'язання в такому ж відношенні [7]. У пункті 3 статті 13 наведені вказівки стосовно дій посадовця у ситуації загрози конфлікту інтересів. В них наголошується, що державний службовець особисто зобов'язаний:

- попереджувати будь-які реальні чи потенційні конфлікти інтересів;
- вживати кроків для уникнення таких конфліктів;
- повідомляти свого керівника про такий конфлікт, як тільки йому чи їй стало відомо про нього;
- виконувати будь-яке остаточне рішення щодо його чи її відмови або відсторонення від переваг, отриманих внаслідок конфлікту [7].

Ці вказівки мають неухильно виконуватися особами, які обіймають посади в державних органах та уповноважені на виконання завдань і функцій держави.

Отже, керуючись нормативно-правовими актами, можна ідентифікувати факт наявності чи загрози виникнення ситуації пов'язаної з конфліктом інтересів, але ефективність дії цих інструментів великою мірою залежить, власне, від морального вибору посадовця, оскільки державний службовець часто є єдиною особою, яка знає про наявність і стан такого роду ситуацій.

Запропонований огляд та аналіз нормативно-правових документів, що відображають проблематику конфлікту інтересів на державній службі має важливе науково-практичне значення. Даний матеріал є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій державним службовцям, виконання яких сприятиме недопущенню ситуацій конфлікту інтересів та допомагатиме його раціональному врегулюванню у разі виникнення.

Напрями подальших наукових розвідок полягають у поглибленому вивченні та формуванні науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів впорядкування конфлікту інтересів на державній службі і, зокрема, пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення управління процесами запобігання виникненню та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі

Література.

1. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР, Редакція від 06.10.2013 / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради Украї-

ни. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

2. Про конфлікт інтересів у діяльності публічних службовців: Проект Закону України, унесений народними депутатами України І. Г. Кириленком, О. В. Ляшком, Р. М. Зваричем, Ю. Р. Мірошниченком, О. Б. Бондарем, зареєстрований у Верховній Раді України 29 квітня 2009 року за № 4420 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=4420&skl=7.

3. Висновок на проект Закону України «Про конфлікт інтересів у діяльності публічних службовців» (реєстр. №4420 від 29.04.2009 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=4420&skl=7.

4. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст] / За заг. ред. Тимощука В. П., Школика А. М. – К.: Конус-Ю, 2007. – С. 12–13).

5. Закон України Про засади запобігання і протидії корупції від 07.04.2011 р. № 3206-VI [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>.

6. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб. ООН; Міжнародний документ від 23.07.1996 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт комітету Верховної Ради України з питань боротьби з організованою злочинністю та корупцією. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_788.

7. Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт комітету Верховної Ради України з питань боротьби з організованою злочинністю та корупцією. – Режим доступу: <http://pb8.ru/4r5>.

8. Закон України від 17.05.2012 р. № 4722-VI Про правила етичної поведінки [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>.

9. Закон України Про державну службу від 16.12.93 р. № 3724-XII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

10. Кодекс законів про працю України. Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII, поточна редакція – Редакція від 11.08.2013. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>.

11. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 07.12.1984 № 8073-X, поточна редакція — Редакція від 11.08.2013. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.

12. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення, від 07.04.2011 № 3207-VI, поточна редакція – Редакція від 19.11.2012. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3207-17>.

13. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, поточна редакція – Редакція від 07.09.2012. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF>.

14. Наказ Головного управління Державної служби України від 04 серпня 2010 року № 214, Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця, поточна редакція – Редакція від 09.11.2012. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>.

15. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Міжнародний документ від 31.10.2003. Ратифікація від 18.10.2006 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_c16.

УДК 35.08.6

Олександр Терент'єв

КРИТЕРІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПРОСТОРУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти конструювання професійного простору державної служби, запропонована її структура, визначено її пов'язаність з макросоціальними процесами, соціальними нормами та цінностями. Вказано на важливість специфічних соціальних та професійних параметрів, що визначають уявлення про сучасну професію державного службовця як важливу умову формування професійного простору державної служби. Автором зазначено, що професійний простір державної служби повинен стати основою для прогнозування, планування й прийняття управлінських рішень у сфері управління державною службою. Конструювання професійного простору, пов'язане зі зміною норм, цінностей, у першу чергу – соціальних, закладає основу для управління ефективністю професійної діяльності та професійного розвитку державних службовців. У статті автором визначено внутрішню побудову професійного простору державної служби, теоретичні основи його формування та критерії побудови.

Ключові слова: професійний простір державної служби, соціальний простір, державна служба, управління професійним простором державної служби, критерії розвитку професійного простору державної служби.

✎ Недостатня розробка проблеми обумовленості професійного простору державної служби соціальними параметрами сучасного суспільства та державного управління стала стримуючим фактором у процесі становлення сучасної моделі як державної служби так і її системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації як особливого виду соціокультурної практики (трансляції знання, компетентності), впровадження у вітчизняне державне управління нових системних моделей управління, у тому числі й моделей управління персоналом. Також актуальною є проблема м'якого, опосередкованого управління персоналом державних органів. Існує невизначеність у формулюванні змісту понять «професійний простір», «професійне середовище».

© Терент'єв О.М., 2014.