

Ольга БАГРИМ

Національна академія державного управління  
при Президенті України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

**ПРОФЕСІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИХ КАДРІВ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ:  
ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ**

Розглядається еволюція наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних учених у галузі адміністративного права, психології та державного управління стосовно професійного потенціалу, кар'єрного розвитку, професійного навчання державних службовців в цілому та керівних кадрів зокрема. Пропонується визначення поняття «професійний потенціал керівних кадрів державної служби» та його структура. Доводиться необхідність розвитку професійного потенціалу в контексті державно-управлінських реформ України.

**Ключові слова:** державна служба, державний службовець, кадрова політика, керівні кадри, професійна підготовка державних службовців, професійний потенціал, особистісний потенціал.

**Ольга Багрим. Профессиональный потенциал руководящих кадров государственной службы: эволюция научных взглядов**

Рассматривается эволюция научных взглядов отечественных и зарубежных ученых в области административного права, психологии и государственного управления относительно профессионального потенциала, карьерного развития, профессионального обучения государственных служащих в целом и руководящих кадров в частности. Предлагается определение понятия «профессиональный потенциал руководящих кадров государственной службы» и его структура. Доказывается необходимость развития профессионального потенциала в контексте государственно-управленческих реформ Украины.

**Ключевые слова:** государственная служба, государственный служащий, кадровая политика, руководящие кадры, профессиональная подготовка государственных служащих, профессиональный потенциал, личностный потенциал.

**Olga Bagrim. Professional potential of the management staff of civil service: the evolution of scientific views**

The evolution of scientific views of domestic and foreign scholars in the field of administrative law, psychology and public administration as to professional potential, career development, training of civil servants in general and management staff in particular is considered. The definition of «professional potential of the management staff of civil service» and its structure are proposed. The necessity of the development of professional potential in the context of state-administrative reforms of Ukraine is proved.

**Key words:** civil service, civil servant, personnel policy, leading cadres, training of civil servants, professional potential, personal potential.

© Багрим О. А., 2015

В Україні відбуваються масштабні перетворення суспільного життя, які вимагають істотного оновлення кадрового складу державної служби, наповнення її професіоналами зі стратегічним баченням розвитку, які мають бути готовими до активної професійної діяльності щодо вирішення складних проблем, від результатів діяльності і прийняття управлінських рішень яких залежить сталий розвиток держави та вирішення важливих соціально-економічних завдань. Позиціонування України як демократичної, правової держави, що обрала європейський вектор розвитку, прозорість та публічність державної служби підкреслюють необхідність та своєчасність дослідження обраної проблематики.

Сучасні кадрові оновлення в системі державної служби України, програма реформ Президента України Петра Порошенка «Стратегія – 2020» також підкреслюють необхідність забезпечення органів державної влади висококваліфікованими, компетентними керівниками-лідерами-професіоналами, здатними ефективно працювати завдяки системним теоретичним знанням, практичним умінням та навичкам з вирішення актуальних проблем та виконання пріоритетних завдань розвитку державної служби.

Науковий інтерес стосовно питань роботи з керівними кадрами державної служби, включаючи питання кадрового забезпечення державної служби, удосконалення методів професійного навчання державних службовців, професіоналізації та управління керівним персоналом державної служби, на сьогоднішній день є одним з найактуальніших напрямів досліджень багатьох сучасних провідних вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі знань права, психології та державного управління.

Метою статті є аналіз наукових поглядів провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців у галузях знань менеджменту, психології, права та державного управління стосовно питання професійного та особистісного потенціалу державних службовців.

У перекладі з латинської «*potentia*» – це сила, міць, можливість. Поняття «потенціал» у філософії нерозривно пов'язане з категоріями «можливість» і «дійсність». Одними з перших поняття «потенціал» почали використовувати давньогрецькі філософи Платон та Арістотель. Арістотель визначав «потенціал» як «акт і потенції особистості» та особистісний розвиток, розділяв буття на «актуальне» і «потенційне», а особистісний розвиток – як процес переходу від потенційного до актуального [11].

Якщо звернутися до довідкової літератури, можна знайти такі визначення цього слова:

1. Можливість, духовний і фізичний запас сил для ефективного вирішення якого-небудь завдання і досягнення конкретної мети.

2. Можливість людини, групи людей чи суспільства, організації

або держави існувати, продуктивно виконувати завдання, розвиватися і досягати високих результатів.

3. Система відновлюваних внутрішніх ресурсів людини, які виявляються в діяльності, спрямованій на отримання соціально важливих результатів.

4. Універсальна загальнонаукова категорія, що означає сукупність наявних засобів та можливостей у конкретній сфері діяльності [6].

У сучасній психології поняття «потенціал» найбільш повно розкривається в межах напрямів, які досліджують здібності і мотивацію особистості. У цьому аспекті поняття «потенціал» розглядається в працях Г. Суходольського та Б. Ананьєва. Психологічне вивчення проблеми здібностей та обдарованості освітлено в роботах таких відомих психологів, як: С. Рубінштейн, Б. Теплов, К. Платонов, В. Дружинін, Є. Ільїн, Ч. Спірмен, Е. Торндайк, Л. Терстоун, М. Балогул.

Важливими для розуміння сутності потенціалу є праці Л. Виготського, Г. Костюка, С. Максименка, в яких потенціал розглядається у взаємозв'язку з діяльністю. Адже потенціал не існує сам по собі як якась відособлена від діяльності сутність, а матеріалізується в різних видах людської діяльності. Так, за Д. Леонтьєвим особистісний потенціал – це узагальнена системна характеристика індивідуально-психологічних особливостей людини, що лежить в основі здатності особистості виходити зі стійких внутрішніх критеріїв і орієнтирів у своїй життєдіяльності і зберігати стабільність діяльності й смислових орієнтацій при зовнішньому тиску і в змінних умовах [8]. За С. Максименком, потенціал – це така можливість, яка, реалізуючись у діяльності, удосконалюється, залишаючись потенційною (ймовірнісною можливістю), у той час як діяльність відокремлена від потенціалу і є засобом досягнення поставленої мети [9].

Поняття «потенціал особистості» психологи також трактують по-різному. Так, В. Франкл стверджує, що потенціал розкривається, коли в людини з'являється прагнення пізнати сенс життя; А. Маслоу потенціал особистості пов'язує з актуалізацією, процесом знаходження прихованих ресурсів, переведення знань, умінь та інших показників особистості з потенційного стану в конкретну дію; К. Роджерс говорить про те, що розвиток потенціалу пов'язаний із потребою людини до саморозвитку, особистісного зростання, тобто потенціал з'являється тоді, коли людина прагне до наповнення свого життя сенсом (див. [6]).

Таким чином, якщо врахувати думки психологів і знайти в них спільне, то можна сказати, що поняття «потенціал особистості» включає такі показники: здібності, знання, уміння, навички, життєві цінності, творчі імпульси; прагнення до розкриття та реалізації своїх можливостей; прагнення до розвитку і особистісного зростання; умови

та засоби для актуалізації можливостей, втілення ідей у реальність, реалізації планів, самовираження тощо.

Людська діяльність є процесом реалізації потенціалу. Людина тільки тоді стає фахівцем і професіоналом, коли вона набуває всі необхідні професійні знання, уміння та навички, може ефективно їх використовувати на практиці, тобто має певний рівень потенціалу, особистісного та професійного, який дає змогу якісно й оптимально використовувати покладені на неї зобов'язання.

Потенціал кожного окремого працівника має складну будову, яка базується на структурній єдності всіх елементів. Фахівці у сфері менеджменту зазначають, що реалізація потенціалу людини залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники впливають на формування стартових здібностей індивіда, а сформований потенціал підлягає розвитку внаслідок самореалізації особистості. Критерієм рівня розвитку потенціалу працівника слугують якісні характеристики віддачі фізичних та інтелектуальних сил, творчої енергії працівника в процесі праці. Ця віддача знаходить своє конкретне вираження в трудовій активності людини, її ставленні до праці як до вищої життєвої здатності.

Потенціал людини може зменшуватися або збільшуватися в процесі діяльності. Це відбувається за рахунок його відтворення чи невідтворення. Реалізувати власний потенціал людина може тільки за умови активної діяльності. Головним сенсом будь-якої трудової діяльності рано чи пізно стає саморозвиток і бачення людиною результатів самої діяльності. Тому основною передумовою для самореалізації особистості й відтворення потенціалу людини в процесі діяльності є створення умов, які є найкомфортнішими для сприяння цьому процесу.

Формування потенціалу людини значною мірою залежить від суспільних відносин, політики держави та засобів її реалізації. Для країн, що досягли високого рівня добробуту населення, характерна політика, спрямована на підвищення якості людських ресурсів, а отже, й на професійний потенціал. Методи, якими здійснюється така політика, мають національні особливості, але в цілому вони єдині: заохочення талановитих людей, поліпшення системи освіти, диференціація оплати праці залежно від результатів роботи тощо.

Можна визначити риси, необхідні для самореалізації особистості, які людина має в собі виховувати: цілеспрямованість; комунікабельність; інтерес до перспектив зростання та підвищення кваліфікації у своїй роботі; підприємливість і реалізм; зрілість і моральність, стійкість поглядів і принципів; здатність концентруватися; витримка й терпимість до індивідуальних особливостей оточення; уміння викривати недоліки й помилки, критичність і самокритичність, нетерпимість до слабкості, особливо власної; спроможність побачити, підтримати нове, конструктивне за будь-якої ситуації.

Професійний потенціал є, свого роду, джерелом для кадрового потенціалу організації, завдяки якому можна якісно сформулювати на основі певних критеріїв ефективну команду перспективних державних службовців, які мають необхідні професійні, ділові, особистісні й моральні якості. Професійний потенціал державних службовців являє собою інтегроване соціологічне поняття, що означає готовність і здатність державних службовців до професійної управлінської праці з метою вирішення питань життєдіяльності суспільства [7].

У свою чергу, можна запропонувати таке визначення професійного потенціалу керівних кадрів державної служби, як сукупність професійно важливих якостей, сформованих на базі культури особистості та системи професійних компетенцій, що реалізуються у формі лідерства та впливу на підлеглих.

Значну роль у питаннях пошуків шляхів підвищення рівня професійного розвитку державних службовців відіграли праці Є. Бородіна, який акцентує увагу на необхідності підвищення рівня професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, вирішальній ролі самоосвіти як значущої складової у професійному розвитку фахівця у сфері державної служби. Самоосвіта, на його погляд, відіграє подвійну роль, по-перше, це засіб, за допомогою якого здійснюється самовираження та наукове зростання державного службовця, а по-друге, це засіб залучення державного службовця до актуальних проблем держави та усвідомлення важливості його діяльності для всього суспільства. Адже самоосвіта має прямий зв'язок з реалізацією кар'єрних планів, мотивацією до підвищення рівня свого професійного потенціалу [2].

Вітчизняні вчені Н. Гончарук та Н. Артеменко у своїх наукових працях детально досліджують питання управління керівним персоналом у сфері державної служби, включаючи такі аспекти: кадровий резерв як механізм формування еліти в державному управлінні, планування кар'єрного розвитку державного службовця в контексті реформування державної служби, мотивація і оцінка керівного персоналу, професіоналізація кадрів державної служби. Н. Гончарук акцентує увагу на тому, що створення ефективної системи державного управління, розвиток, реформування і модернізація державної служби, її адаптація до стандартів Європейського Союзу безпосередньо залежить від керівного потенціалу органів державної влади. Дослідниця надає визначення керівного персоналу у сфері державної служби як «сукупність усіх керівних кадрів, що працюють у сфері державної служби, мають визначені якісні характеристики, виконують покладені на них завдання планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати роботу підлеглих, наділені повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання» [5, с. 24] та визначення

поняття управління керівним персоналом у сфері державної служби як систему «суспільних відносин (організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних і моральних), які забезпечують ефективну реалізацію можливостей та повноважень керівника у сфері державної служби в інтересах як органу державної влади (суспільства і держави), так і самого керівника» [5, с. 28].

Н. Артеменко, називаючи кар'єрний розвиток пріоритетним напрямом професіоналізації кадрів державної служби, доводить, що основними складовими професійного вдосконалення є система професійного навчання, стажування, самоосвіта державного службовця, його участь у наукових і науково-комунікативних заходах, а основним принципом професіоналізації державних службовців визначено безперервну освіту [1].

Автор розділяє думку Н. Гончарук та Н. Артеменко, про те, що роль керівних кадрів у сфері державної служби важко переоцінити, оскільки саме від них залежить дієвість функціонування органів державної влади, прийняття управлінських рішень і саме тому для проходження кар'єрних шаблів керівним кадрам у сфері державної служби слід мати не лише необхідні морально-етичні та професійно-ділові якості, а й широкий спектр знань і високу культуру. Ефективний керівник не повинен нехтувати самоаналізом і самокритикою, бо, незважаючи на можливість навчитися мистецтву управління, не кожний керівник здатний стати справжнім лідером, для цього потрібні і здібності, і довготривала самопідготовка та бажання набутися якостей керівника-лідера [3].

З питаннями кар'єрного розвитку та професійного вдосконалення тісно пов'язані дослідження проблем кадрової політики, функціонування державної служби взагалі. Вони розглядаються в роботах В. Бакуменка, С. Серьогіна, О. Антонової, О. Заїки, Ю. Шарова та ін. Зокрема, відомий вітчизняний науковець С. Серьогін наголошує на тому, що запровадження компетентнісного підходу до професіоналізму державних службовців повинно стати головною тенденцією в діяльності підрозділів з управління персоналом органів державної влади [10].

Питанням резерву керівних кадрів державної служби присвячені праці Т. Базарова, Т. Бугреєвої, Б. Єрьоміна, Є. Маслова, А. Михненка, Н. Нижник, В. Олуйка. Чим вищу посаду займає державний службовець, тим більшими професійними знаннями, вміннями та навичками він повинен володіти, а отже, мати вищий рівень професійної компетентності, який впливає на результативність праці, ефективність виконання поставлених завдань і на результативність діяльності органів державної влади в цілому.

Аналіз наукової літератури показує також інтерес учених до досліджень питань компетенцій та компетентностей державних службовців. Це праці Н. Демидишиної, Г. Кушнірова, Н. Липовської,

О. Марценюка, О. Слюсаренко, Ю. Войни, В. Волик, Л. Яцуби та ін.

Важливими є дослідження проблем формування і підтримання позитивного іміджу державної служби та репутації державних службовців через проблеми сьогодення: недовіру громадян до влади, відсутність «партнерських відносин» і необхідність побудови дійсно демократичної, правової держави і громадянського суспільства. Цю тематику розглядають як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці. Зокрема, Л. Браун, М. Спіллейн досліджували зовнішній аспект формування іміджу. П. Берт, Г. Даулінг розглядали вплив іміджу на ефективність діяльності організації. На основі репутації кожного окремого службовця (його професійних та особистих моральних якостей) утворюється імідж державної служби в цілому.

Сучасний тип керівника в органах державної влади і місцевого самоврядування повинен володіти не тільки певним набором знань, умінь і навичок у даній сфері діяльності, а й бути психологічно готовим, що виявляється в ціннісних орієнтирах, відчуттях, емоціях, підсвідомості [4].

Отже, метою нової кадрової політики України, перш за все, є забезпечення максимального збільшення знань і професійного досвіду державних службовців, його раціональне використання в інтересах розвитку суспільства і ефективної реалізації державно-управлінських реформ [7]. Кадрова політика держави повинна формувати стартові можливості індивіда й створювати умови для реалізації потенціалу людини, орієнтувати її на максимально можливий розвиток і використання здібностей. Розвиток професійного потенціалу – це процес складний, систематичний та безперервний, саме тому необхідно приділити увагу таким аспектам, як: чітке планування і програмування всіх сторін діяльності; постійне нагромадження професійної компетентності; регулярний зворотний зв'язок; оцінка діяльності; формування ефективної системи мотивації та заохочення оновлення знань. Подальші дослідження в даному напрямі мають бути спрямовані на детальне вивчення зарубіжного досвіду формування та розвитку професійного потенціалу державних службовців з урахуванням сучасних реалій і національних особливостей, традицій соціальних взаємин; розробку методик і рекомендацій розвитку професійного потенціалу керівних кадрів державної служби України в контексті державно-управлінських реформ.

#### Список використаних джерел

1. **Артеменко Н. Ф.** Професійне удосконалення державних службовців в Україні / Наталія Артеменко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 3(29). – С. 240 – 246.

2. **Бородін Є. І.** Роль самоосвіти у підвищенні рівня розвитку державних службовців: європейський досвід / Євгеній Бородін, Наталія Калашник // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 2(13). – С. 188 – 194.

3. **Гончарук Н. Т.** Планування кар'єрного розвитку державних службовців у контексті реформування державної служби / Наталія Гончарук, Наталія Артеменко // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 4(15). – С. 199 – 209.

4. **Гончарук Н. Т.** Вища управлінська еліта на сучасному етапі державотворення / Н. Гончарук, І. Сурай // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 2. – С. 5 – 10.

5. **Гончарук Н. Т.** Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

6. **Замалиева С.** Потенциал личности / Снежана Замалиева // Центр развития потенциала. – 2012. – Режим доступа : [www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=54276](http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=54276).

7. **Кадрові технології** як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 245 с.

8. **Леонтьев Д. А.** Личностное в личности. Личностный потенциал как основа самодетерминации / Д. А. Леонтьев. – Режим доступа : [www.psychology-online.net](http://www.psychology-online.net).

9. **Максименко С. Д.** Загальна психологія : навч. посіб. / С. Д. Максименко. – 3-є вид. – К. : Центр учб. л-ри, 2008. – 272 с.

10. **Серьогін С. М.** Державні службовці у відносинах між владою та суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

11. **Философский** энциклопедический словарь / редкол. С. С. Аверинцев, Л. Ф. Ильичев [и др.]. – 2-е изд. – М. : Совет. энцикл., 1989. – 815 с.

#### List of references

1. **Artemenko N. F.** Profesiine udoskonalennia derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini / Nataliia Artemenko // Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. / redkol. : S. M. Serohin (holov. red.) [ta in.]. – D. : DRIDU NADU, 2007. – Vyp. 3(29). – S. 240 – 246.

2. **Borodin Ye. I.** Rol samoosvity u pidvyshchenni rivnia rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv: yevropeyskyi dosvid / Yevhenii Borodin, Nataliia Kalashnyk // Derzh. upr. ta mists. samovriadiuvannia : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2012. – Vyp. 2(13). – S. 188 – 194.

3. **Honcharuk N. T.** Planuvannia kariernoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti reformuvannia derzhavnoi sluzhby / Nataliia Honcharuk, Nataliia Artemenko // Derzh. upr. ta mists. samovriadiuvannia : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2012. – Vyp. 4(15). – S. 199 – 209.

4. **Honcharuk N. T.** Vyshcha upravlinska elita na suchasnomu etapi derzhavotvorennia / N. Honcharuk, I. Surai // Visn. NADU. – 2011. – № 2. – S. 5 – 10.

5. **Honcharuk N. T.** Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy :

formuvannia ta rozvytok : monohrafiia / N. T. Honcharuk. – D. : DRIDU NADU, 2007. – 239 s.

6. **Zamalieva S.** Potentsial lichnosti / Snezhana Zamalieva // Tsentrazvitiya potentsiala. – 2012. – Rezhim dostupa : [www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=54276](http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=54276).

7. **Kadrovі** tekhnolohii yak zasib profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby : navch. posib. / S. M. Serohin, N. A. Lypovska, O. V. Antonova [ta in.] ; za zah. red. S. M. Serohina. – D. : DRIDU NADU, 2008. – 245 s.

8. **Leontev D. A.** Lichnostnoe v lichnosti. Lichnostnyi potentsial kak osnova samodeterminatsii / D. A. Leontev. – Rezhim dostupa : [www.psychology-online.net](http://www.psychology-online.net).

9. **Maksymenko S. D.** Zahalna psykholohiia : navch. posib. / S. D. Maksymenko. – 3-ye vyd. – K. : Tsentrazvitiya uchb. l-ry, 2008. – 272 s.

10. **Serohin S. M.** Derzhavni sluzhbovtsi u vidnosynakh mizh vladou ta suspilstvom : monohrafiia / S. M. Serohin. – D. : DRIDU NADU, 2003. – 456 s.

11. **Filosofskiy** entsiklopedicheskiy slovar / redkol. S. S. Averintsev, L. F. Ilichev [i dr.]. – 2-e izd. – M. : Sovet. entsikl., 1989. – 815 s.

Надійшла до редколегії 16.02.15

УДК 35.08:316.485.6

Олексій ОЛЕШКО

Національна академія державного управління  
при Президентові України

Харківський регіональний інститут державного управління

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ ІНТЕРЕСІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розглядається конфлікт як загальна категорія. Визначаються специфічні особливості конфліктів на державній службі та описується їх типологія. Здійснюється аналіз існуючих означень конфлікту інтересів на державній службі. Пропонується структурно-функціональна модель механізму управління конфліктом інтересів.

**Ключові слова:** конфлікт, конфлікт інтересів, державна служба, державний службовець, особистий інтерес, управління конфліктом інтересів, механізм управління конфліктом інтересів.

**Алексей Олешко. Особенности управления конфликтом интересов в сфере государственной службы**

Рассматривается конфликт как общая категория. Определяются специфические особенности конфликтов на государственной службе и описывается их типология. Осуществляется анализ существующих определений

конфликта интересов на государственной службе. Предлагается структурно-функциональная модель механизма управления конфликтом интересов.

**Ключевые слова:** конфликт, конфликт интересов, государственная служба, государственный служащий, личный интерес, управление конфликтом интересов, механизм управления конфликтом интересов.

## **Oleksii Oleshko. Specific features of conflict of interest in public service**

The conflict is considered as a general category. The specific features of conflicts in the public service are determined, and their typology described. An analysis of the existing definitions of conflict of interest in the public service has been carried out. A structural and functional model of the mechanism for control of conflict of interest is proposed.

**Key words:** conflict, conflict of interest, public service, public servant, personal interest, control of conflict of interest, mechanism for control of conflict of interest.

Конфлікт інтересів – явище різнопланове, воно спостерігається в різних сферах людської діяльності. Так, конфлікт інтересів найчастіше зустрічається в діяльності правоохоронних органів, адвокатів, страховиків, корпоративних менеджерів, а також державних службовців. Загалом у ситуації конфлікту інтересів може опинитися будь-який індивід чи організація, кому довірено й на кого покладено зобов'язання діяти чітко визначеним способом.

Конфлікт інтересів є чинником ряду негативних явищ на державній службі, зокрема таких як корупція. Повністю позбутися цього феномену неможливо, а отже, необхідно навчитися управляти конфліктом інтересів, щоб максимально запобігти випадкам його виникнення або мінімізувати негативні наслідки від нього. Управлінський підхід до цієї проблематики полягає насамперед у розробці ефективних механізмів управління цим явищем.

До проблематики особливостей вирішення питань, пов'язаних із конфліктом інтересів, у тому числі в органах влади, неодноразово у своїх наукових працях зверталися сучасні дослідники А. Анцупов, І. Лопушинський, В. Тимофіїв, А. Шипілов. Наразі актуальності не втрачають наукові пошуки таких відомих учених, як К. Боулдінг, М. Вебер, Р. Дарендорф, Л. Козер, на теорії яких спираються сучасні дослідники.

Мета статті – з'ясувавши сутність та особливості управління конфліктом інтересів на державній службі, сформувати структурно-функціональну модель управління цим явищем.

Теоретик функціонального конфлікту Л. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності й претензії на статус, владу й ресурси, у ході якої опоненти нейтралізують, завдають шкоди або усувають своїх суперників [5, с. 32]. Інші визначення більшою мірою розкривають сутнісні характеристики конфлікту. Одним із таких підходів є визначення конфлікту через зіткнення. Ральф Дарендорф визначає