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

6. **Zamalieva S.** Potentsial lichnosti / Snezhana Zamalieva // Tsentr razvitiya potentsiala. – 2012. – Rezhim dostupa : www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=54276.

7. **Kadrovi** 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. Lichnostnyiy potentsial kak osnova samodeterminatsii / D. A. Leontev. – Rezhim dostupa : www.psychology-online.net.

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

10. **Serohin S. M.** Derzhavni sluzhbovtsi u vidnosynakh mizh vladoiu 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

© Олешко О. М., 2015

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. Тимофієв, 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

конфлікт (від лат. conflictus – зіткнення) як зіткнення протилежних цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії [6]. З цієї позиції конфлікт розглядається як прояв суперечностей, що виражаються в зіткненні сторін конфлікту. Це визначення найбільш обґрунтовано характеризує сутність конфлікту. Насправді існують різні теорії конфлікту, що являють собою не просто альтернативні підходи до розгляду конфлікту, а й підходи, які збагачують і доповнюють один одного.

Сучасна конфліктологія трактує конфлікт в інтеракціоністській парадигмі, яка передбачає вивчення взаємодії сторін (суб'єктів) конфлікту, зіткнення яких перешкоджає реалізації їх цілей, позицій, інтересів [3]. У межах інтеракціоністської парадигми найбільшого поширення набула функціональна теорія конфлікту, згідно з якою функціонування організацій, у тому числі й державних органів, не може обходитися без конфліктів, виникнення яких корисне для організації або її частин. Розгорнуте обґрунтування того фундаментального факту, що конфлікт лежить в основі поведінки груп та індивідів, розвитку соціальних процесів, міститься в працях Г. Зіммеля, К. Маркса, М. Вебера, Л. Козера, Р. Дарендорфа, Д. Тернера та їх послідовників.

Люїс Козер довів, що жорсткі соціальні структури найбільш схильні до негативного впливу конфлікту, тоді гнучкі структури здатні вдосконалюватися й розвиватися, у тому числі завдяки наявності конфлікту. Конфлікт буває дисфункціональним для тих соціальних структур, які недостатньо або зовсім нетерпимі щодо конфлікту і в яких сам конфлікт не інституціоналізований. Л. Козер уводить поняття «захисних клапанів», яке наглядно відображає необхідність вбудованих у структуру регуляторів, що «відводять» негативний вплив конфлікту [5, с. 182]. Такі інститути сприяють збереженню соціальних систем, учений називає їх «механізмом захисту проти конфлікту».

Дійсно, природа конфлікту полягає в його подвійності: конфлікт містить у собі як небезпеку виникнення негативних наслідків, так і сприятливу можливість. Для того щоб найбільш раціонально використати сприятливу можливість, яка міститься в конфлікті, і мінімізувати негативні наслідки необхідно вміти керувати ним. Для цього слід мати чітке уявлення про можливі причини конфлікту, типи, структуру, стадії його перебігу.

Серед причин конфліктів слід виділити такі: індивідуальні відмінності, дефіцит інформації, несумісність ролей і соціальних позицій, загроза статусу. Крім особистих мотивів, що лежать в основі конфлікту, їх причиною може бути комплекс інституційних чинників.

Існує певна специфіка конфліктів на державній службі, яка полягає в тому, що значна частина конфліктів являє собою результат

об'єктивних, не залежних від волі сторін конфлікту, суперечностей. Зокрема, досить часто підґрунтям для виникнення конфлікту є неналежно визначене середовище професійної діяльності індивіда. Робота в таких невизначених умовах, незалежно від персональних якостей співробітників і відносин у колективі, збільшує ймовірність виникнення конфліктів. В основі конфліктів на державній службі лежать специфічні для державних органів причини:

– надання службовцями під час виконання посадових обов'язків пріоритету відомчим або особистим інтересам;

– відсутність раціональної кадрової політики, неефективна організація праці державних службовців;

– низький рівень заробітної плати;

– недосконалість нормативно-правової бази;

– низький рівень морально-етичного складника в державних органах;

– диференціація управлінських ролей;

– нечіткий розподіл повноважень, функцій, відповідальності;

– відомча належність службовців, ієрархічність державної служби та ін.

Усунення конфліктів, викликаних такими причинами, можливе тільки шляхом зміни самого середовища державної служби. У цих випадках конфлікти виконують свого роду сигнальну функцію, вказуючи на неблагополуччя в системі управління.

Не слід недооцінювати роль передконфліктної ситуації, яка може бути настільки ж важлива, як і сама ситуація конфлікту. Службовець не завжди спроможний передбачити конфлікт, а своєчасне виявлення потенційно конфліктної ситуації дає змогу консолідувати зусилля для запобігання конфлікту або мінімізації його наслідків.

Для ефективного управління конфліктом необхідне усвідомлення наявності конфліктної ситуації хоча б одним з її учасників. Управлінням конфліктом розуміють як цілеспрямований вплив на об'єкт з метою виявлення, попередження, вирішення, урегулювання та мінімізації негативних наслідків конфлікту [9, с. 217]. Управління конфліктом повинно здійснюватися на різних стадіях його розвитку.

Розглядаючи конфлікти на державній службі, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях. На макрорівні мають місце конфлікти між державними органами, на мезорівні – конфлікти між структурними підрозділами одного органу. На мікрорівні конфлікти виникають між співробітниками структурного підрозділу. До конфліктів на мікрорівні ми також відносимо внутрішньоособистісний конфлікт.

Конфлікти розрізняються за суб'єктами конфлікту, ступенями прояву, періодичністю виникнення та ін. Типологія конфліктів на державній службі, з огляду на суб'єкти, що беруть у ньому участь, може виглядати так:

1) конфлікти між політичними та державними органами;

2) конфлікти між державними органами та організаціями приватного сектору;

3) конфлікти між державними органами та суспільством;

4) конфлікти між відомствами, міністерствами та іншими структурними підрозділами державної служби;

5) конфлікти між центральними, регіональними та місцевими органами державного управління;

6) функціональні конфлікти всередині державних органів та установ;

7) латентні конфлікти всередині та між окремими державними органами;

8) конфлікти між окремими посадовцями, які займають державні посади;

9) неформальні конфлікти (суперечності, породжені розбіжністю в поглядах, цінностях тощо);

10) внутрішньоособистісні конфлікти.

Наведена вище типологія конфліктів ґрунтується на запропонованих Кеннетом Боулдінгом критеріях, згідно з якими головними суб'єктами конфліктів є особистість, група і організація [1, с. 40].

Для підвищення обізнаності державних службовців щодо питань конфліктів, створення підґрунтя для їх запобігання, виявлення та вирішення є розробка етичних кодексів і норм організаційної культури, що мають включати в себе обмеження або навіть заборони на певні форми поведінки державних службовців. Такі обмеження значною мірою регламентують і посилюють дисциплінарні вимоги до проходження державної служби, оскільки, вступаючи на службу, громадянин визнає необхідність дотримання цих обмежень.

Не менш важливим для правильного трактування явища конфлікту інтересів є розгляд поняття «інтерес». Інтерес – термін, що часто вживається інтуїтивно і стосується цілого спектра понять: бажання, увага, цікавість, цілеспрямованість, мотивація, зосередження, пізнання. Інтерес має мотиваційне значення, оскільки лежить в основі діяльності індивідів і відображає їх усвідомлені або неусвідомлені потреби [2, т. 19, с. 75]. Однак неправильно ототожнювати інтерес і потреби. Якщо потреба має інстинктивний характер, то інтерес більшою мірою характеризується усвідомленістю, соціальною забарвленістю, пізнавальною спрямованістю. Таким чином, під конфліктом інтересів, у загальному тлумаченні цього явища, слід розуміти ситуацію, у якій суб'єкт, приймаючи рішення, має можливість зловживати своїм домінуючим положенням, надаючи пріоритет особистим інтересам та нехтуючи інтересами інших суб'єктів.

Формуючи законодавство, спрямоване на запобігання та

врегулювання конфлікту інтересів на державній службі, необхідно забезпечити виключення випадків переслідування чиновником одночасно двох протилежних інтересів. У чинному Законі України «Про засади запобігання і протидії корупції» визначено, що «конфлікт інтересів – це суперечність між особистими майновими, немайновими інтересами особи чи близьких їй осіб та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень» [7].

Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) було розроблено й видано методичні матеріали, які узагальнюють досвід країн-членів ОЕСР з управління конфліктом інтересів на державній службі. ОЕСР було запропоновано таке визначення поняття конфлікту інтересів: конфлікт інтересів являє собою конфлікт між громадським обов'язком і приватними інтересами державного службовця, у якому державний службовець перебуває під впливом приватних інтересів, здатних відобразитися на виконанні ним своїх робочих обов'язків [10].

На відміну від визначення конфлікту інтересів, застосовуваного в українському законодавстві, це визначення є більш точним: воно не обмежує особисті інтереси лише зацікавленістю фінансового характеру або можливістю отримання прямої особистої вигоди. У такому трактуванні поняття «конфлікт інтересів» під приватними маються на увазі будь-які інтереси, надаючи перевагу яким державний службовець неналежно виконує свої посадові обов'язки. Ці відмінності враховані в новому Законі України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р., який набуває чинності з 26 квітня 2015 р. Зокрема, важливим є той факт, що в зазначеному документі сформульовані означення потенційного та реального конфлікту інтересів.

Отже, за новим законом потенційний конфлікт інтересів – це наявність в особи приватного інтересу у сфері, у якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень. У свою чергу, реальний конфлікт інтересів визначається як суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень. Також зазначений вище документ визначає приватний інтерес як будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з

фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях [8]. Такі дефініції більш точно відображають зміст та суть явища.

Суб'єкт управління конфліктом інтересів завжди постає перед вибором: вступати чи не вступати в конфлікт інтересів (рис. 1).

Рис. 1. Вибір суб'єктом управління конфліктом інтересів поведінки під час виникнення відповідної ситуації

На схемі напівжирним шрифтом виділені незаконні форми поведінки. Приховування інформації про конфлікт інтересів, що виник так само, як і вступ у конфлікт інтересів, є незаконним. У законодавстві України передбачається відповідальність за такого роду порушення. 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 [4]. Факти неповідомлення службовцями про конфлікт інтересів зумовлені

недостатньою обізнаністю чиновників щодо необхідності повідомлення керівництва про особисту зацікавленість під час виконання посадових обов'язків, яка може призвести до конфлікту інтересів.

Поширення практики повідомлення уповноважених суб'єктів відповідно до встановлених процедур є свідченням ефективності управління конфліктом інтересів. Саме тому створення й упровадження раціонального механізму управління конфліктом інтересів має сприяти збільшенню ефективності системи державної служби взагалі.

Вступ у конфлікт інтересів і, як наслідок, надання пріоритету особистим інтересам часто провокується невизначеністю середовища, у якому перебуває державний службовець. Якщо ж робоча роль чітко визначена посадовими інструкціями й орієнтована на конкретні очікувані результати, задоволеність службовців працею зростає. Власне фактор задоволеності результатами своєї роботи можна віднести до особистих інтересів, які не суперечать посадовим обов'язкам. Таким чином, чітко окреслені межі робочих ролей державних службовців дозволяють зменшити ризик імовірності виникнення ситуації конфлікту інтересів.

Модель поведінки, яку обирає державний службовець під час виникнення конфлікту інтересів, залежить від комплексу чинників морально-етичного та інституційного характеру: особистісні якості державного службовця; наявність інституційних обмежень; обізнаність службовця про діючі норми і правила; сформована традиція в поведінці (звичка).

Незважаючи на те що в українському законодавстві існує норма, згідно з якою службовець зобов'язаний попереджувати своє безпосереднє керівництво про потенційну і реальну загрозу конфлікту інтересів, пов'язану з виконанням його службових обов'язків, на практиці ця норма залишається декларативною, оскільки переважна більшість державних службовців не усвідомлює необхідності надавати такого роду інформацію. Здебільшого це відбувається тому, що в Україні відсутня система «невигідності» корупційної поведінки. Ця система повинна включати в себе досконалий набір санкцій і широкий інструментарій навчання, які сприятимуть усвідомленню посадовцями всіх рівнів необхідності декларування інформації щодо своїх інтересів, як матеріальних, так і нематеріальних. Подібна система є основою механізму управління конфліктом інтересів. Розробка дієвого механізму дозволить сформувати ефективну модель управління конфліктом інтересів на державній службі.

Під механізмом розуміють: 1) пристрій для передачі та перетворення рухів, що являє собою систему ланок, у якій рух однієї або декількох ланок викликає цілком певні рухи інших ланок системи.

Механізми бувають різними за призначенням і є основою більшості технічних пристроїв; 2) внутрішню будову, систему чого-небудь; 3) сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке явище [2, т. 29, с. 275]. Таким чином, механізм – це засіб перетворення процесу або явища.

Під управлінням розуміють цілеспрямований процес впливу на об'єкт із метою зміни його стану. Отже, управління конфліктом інтересів – цілеспрямований процес впливу на систему державної служби з метою запобігання, виявлення, вирішення та врегулювання конфлікту інтересів.

Таким чином, під механізмом управління конфліктом інтересів на державній службі будемо розуміти сукупність ланок, зміна яких викликає перетворення процесів виявлення, запобігання, вирішення та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі (рис. 2).

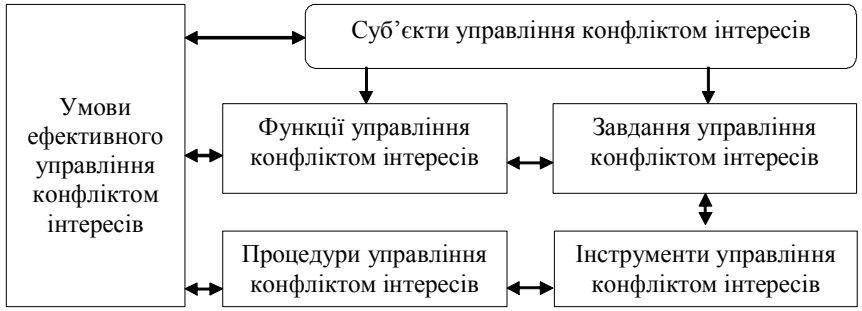

Рис. 2. Структурно-функціональна модель механізму управління конфліктом інтересів

Механізм управління конфліктом інтересів включає не тільки наведені в моделі елементи, але й прямі і зворотні зв'язки, відносини між ними.

До суб'єктів управління конфліктом інтересів на державній службі ми відносимо державного службовця, його безпосереднього начальника, державну установу, а також органи, діяльність яких спрямована на попередження, виявлення, дозвіл або врегулювання конфлікту інтересів.

До функцій управління конфліктом інтересів належать: запобігання; виявлення; вирішення; врегулювання, що вимагає залучення третіх осіб (комісії, начальника, суду та ін.); мінімізація негативних наслідків конфлікту інтересів.

До умов ефективного управління конфліктом інтересів належить: нетерпиме ставлення суспільства до вступу в конфлікт інтересів; гідні умови праці державних службовців; престиж державної служби;

розвиненість етики на державній службі.

Сукупність інституційних інструментів, що регулюють конфлікт інтересів, складається з таких елементів:

– нормативно-правове регулювання – офіційні документи, видані в установленому порядку, що встановлюють, змінюють або скасовують норми права;

– механізми саморегулювання – елементи службової етики, до яких належать: неформалізовані інститути культурного характеру; система документів, що мають рекомендаційний характер, наприклад етичні кодекси, у ряді випадків затверджені нормативними правовими актами, а частіше такі, що є документами, прийнятими професійною спільнотою державних службовців;

– організаційні механізми – різні структури та інститути, створені з метою управління конфліктом інтересів.

Запропонована модель безумовно потребує подальшого змістовного наповнення. Від цього буде залежати ефективність її роботи.

Отже, аналізуючи конфлікт як загальну категорію, ми з'ясували, що конфлікт є невід'ємним складником соціальних процесів і не слід розглядати його лише як деструктивне явище, адже досить часто він виконує сигнальну функцію і вказує на ключові проблеми, які потребують негайного вирішення. У ході аналізу також виявлені відмінні особливості конфліктів, які відбуваються на державній службі, і сформовано їх типологію стосовно суб'єктів конфлікту.

Вивчення природи конфлікту інтересів на державній службі дає підстави стверджувати, що в його основі лежить конфлікт ролей, властивих суб'єктам конфлікту інтересів. Цей факт пояснює як матеріальні, так і нематеріальні причини його виникнення.

Особливості управління конфліктом інтересів на державній службі обумовлюються специфікою даної сфери діяльності. Функції, процедури та інструменти для здійснення управління конфліктом інтересів не повинні вступати в колізію з функціями та завданнями інституту державної служби. Насамперед, ефективність управління конфліктом інтересів значною мірою залежить від вибору моделі поведінки суб'єкта управління цим явищем, адже він завжди має вибір – вступати в конфлікт інтересів чи не вступати.

Аналіз сутності явища конфлікту інтересів на державній службі та етапів його перебігу створює підґрунтя для формування структурно-функціональної моделі механізму управління цим явищем, подальше змістовне наповнення якої може стати полем для наступних наукових розвідок.

Упровадження ефективних механізмів управління конфліктом інтересів – один зі шляхів виведення інституту державної служби на

якісно новий рівень, адже зведення негативного впливу цього явища до мінімуму має сприяти підвищенню ефективності роботи інститутів державної влади.

Список використаних джерел

1. **Анцупов А. Я.** Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 528 с.

2. **Большая** энциклопедия : в 62 т. – М. : ТЕРРА, 2006.

3. **Интеракционизм** // Психологический лексикон : энциклопед. словарь : в 6 т. / ред.-сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского. – М. : ПЕР СЭ, 2006. – 176 с. – Режим доступа : vocabulary.ru/dictionary/852/word/interakcionizm.

4. **Кодекс** України про адміністративні правопорушення від 7 груд. 1984 р. № 8073-X. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/80731-10.

5. **Козер Л.** Функции социального конфликта / Л. Козер ; пер. с англ. О. А. Назаровой. – М. : Идея-Пресс : Дом интеллектуальной книги, 2000. – 120 с.

6. **Конфликт** // Психологический лексикон : энциклопед. словарь : в 6 т. // ред.-сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского. – М. : ПЕР СЭ, 2006. – 176 с. – Режим доступа : vocabulary.ru/dictionary/852/word/konflikt.

7. **Про засади** запобігання і протидії корупції : Закон України від 7 квіт. 2011 р. № 3206-VI. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3206-17.

8. **Про запобігання** корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18.

9. **Чередниченко И. П.** Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 608 с. – (Сер. «Учебники для высшей школы»).

10. **Managing** Conflict of Interest in the Public Service. OECD Guide lines and Country Experiences // Offizielle Website der Organisation OECD better Policies for better Lives. – Access mode : www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf.

List of references

1. **Antsupov A. Ya.** Slovar konfliktologa / A. Ya. Antsupov, A. I. Shipilov. – 2-e izd. – SPb. : Piter, 2006. – 528 s.

2. **Bolshaya** entsiklopediya : v 62 t. – M. : TERRA, 2006.

3. **Interaktsionizm** // Psihologicheskiy leksikon : entsikloped. slovar : v 6 t. / red.-sost. L. A. Karpenko ; pod obsch. red. A. V. Petrovskogo. – M. : PER SE, 2006. – 176 s. – Rezhim dostupa : vocabulary.ru/dictionary/852/word/interakcionizm.

4. **Kodeks** Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia vid 7 hrud. 1984 r. № 8073-X. – Rezhym dostupu : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/80731-10.

5. **Kozer L.** Funktsii sotsialnogo konflikta / L. Kozer ; per. s angl. O. A. Nazarovoy. – M. : Ideya-Press : Dom intellektualnoy knigi, 2000. – 120 s.

6. **Konflikt** // Psihologicheskiy leksikon : entsikloped. slovar : v 6 t. // red.-sost. L. A. Karpenko ; pod obsch. red. A. V. Petrovskogo. – M. : PER SE, 2006. – 176 s. – Rezhim dostupa : vocabulary.ru/dictionary/852/word/konflikt.

7. **Pro zasady** zapobihannia i protydii koruptsii : Zakon Ukrainy vid 7 kvit. 2011 r. № 3206-VI. – Rezhym dostupu : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3206-17.

8. **Pro zapobihannia** koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14 zhovt. 2014 r. № 1700-VII. – Rezhym dostupu : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18.

9. **Cherednichenko I. P.** Psihologiya upravleniya / I. P. Cherednichenko, N. V. Telnyih. – Rostov n/D. : Feniks, 2004. – 608 s. – (Ser. «Uchebniki dlya vyisshey shkolyi»).

11. **Managing** Conflict of Interest in the Public Service. OECD Guide lines and Country Experiences // Offizielle Website der Organisation OECD better Policies for better Lives. – Access mode : www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf.

Надійшла до редколегії 12.12.14

УДК 35

Юрій АНГЕЛОВ

Національна академія державного управління при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ОСОБЛИВІ УМОВИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Розглядаються особливі умови державно-управлінської діяльності, пропонується авторська класифікація спеціальних та особливих умов діяльності посадових осіб. Досліджуються місце і роль особливих умов службової діяльності в процесі адміністративного реформування. Визначаються ознаки поняття «особливі умови» залежно від характеру діяльності органу публічної влади.

Ключові слова: державне управління, державна служба, службова діяльність, посадова особа, особливі умови.

Юрий Ангелов. **Особые условия государственно-управленческой деятельности на региональном уровне**

Рассматриваются особые условия государственно-управленческой деятельности, предлагается авторская классификация специальных и особых условий деятельности должностных лиц. Исследуются место и роль особых условий служебной деятельности в процессе административного реформирования. Определяются признаки понятия «особые условия» в зависимости от характера деятельности органа публичной власти.

Ключевые слова: государственное управление, государственная служба, служебная деятельность, должностное лицо, особые условия.

Yurii Angelov. **Special conditions of public administration activities at the regional level**

© Ангелов Ю. В., 2015