

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Василевська Т.Е.,**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри державної служби та кадрової політики  
Національної академії державного управління  
при Президентові України*

### **КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

Державні службовці займають специфічне місце у суспільстві, вони мають право та можливості виступати від імені держави, приймають участь у формуванні державних рішень, реалізують державну управлінську діяльність і державно-владні повноваження, які суттєво впливають на долю окремих громадян, соціальних груп, суспільства й держави в цілому. Особливе місце державних службовців в суспільстві обумовлене і монопольним становищем держави у здійсненні певних функцій. Реалізація державно-управлінських владних повноважень часто супроводжується можливістю зловживання владою та повноваженнями. Посилення уваги до етичної проблематики в державному управлінні значною мірою обумовлюється необхідністю протистояння корупції.

Конфлікт інтересів є однією із найбільш гострих проблем державного управління, невирішеність якої підриває довіру суспільства до влади, утруднює формування партнерських відносин з громадою, негативно впливає на ефективність та результативність державно-управлінської діяльності, стає потенційним джерелом корупційних дій. Виявлення механізмів врегулювання конфлікту інтересів на державній службі є актуальною проблемою державно-управлінської теорії. Усвідомлення вагомості та максимальне задіяння етичних засобів управління конфліктом інтересів постає одним із напрямків вирішення цієї проблеми.

Серйозне наукове вивчення проблеми конфлікту інтересів розпочалося наприкінці ХХ століття. На її врегулювання спрямована ціла низка національних та міжнародних правових документів. Так, проблема конфлікту інтересів розглядається в Міжнародному кодексі поведінки державних посадових осіб (ООН, 1996 р.) (Розділ 2 “Колізії інтересів та відмова від права”), Європейському кодексі поведінки для місцевих і регіональних виборних представників (Рекомендації Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, 1999 р.) (Стаття 10 “Конфлікт інтересів”), Модельному кодексу поведінки державних службовців (Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи, 2000 р.) (Стаття 13 “Зіткнення інтересів”), Настанові Організації Економічного Співробітництва та Розвитку щодо вирішення конфлікту інтересів на державній службі (2003 р.), етичних та антикорупційних кодексах поведінки державних служб багатьох країн (Австралії, Ірландії, Канади, Словаччини, США, ФРН тощо).

В Україні конфлікт інтересів врегульовується такими законодавчими актами як Закон України “Про засади запобігання та протидії корупції” ( 2011 р.) (Стаття 12 “Врегулювання конфлікту інтересів”), Закон України “Про правила етичної поведінки” (2012 р.) (Стаття 15 “Недопущення конфлікту інтересів”), Загальні правила поведінки державного службовця (2010 р.) (Розділ III. “Врегулювання конфлікту інтересів”) [3; 6; 7], Закон України “Про державну службу” (1993 р.), Кодекс законів про працю України, Кодекс України про адміністративні правопорушення.

В міжнародному науковому співтоваристві існує стійкий інтерес до даної проблеми, який у вітчизняному дослідницькому полі теорії державного управління представлений, зокрема, роботами О. Климович, Д. Ковриженка, М. Рудакевич, С. Тертишної, О.Токар-Остапенко, Ю. Якименка, Н. Янюк та інших. Однак, етичних аспектів конфлікту інтересів, виявлення моральних та професійно-етичних засобів впливу на управління цим конфліктом залишається одним із актуальних напрямків наукових студій.

**Метою нашої статті** є вияв професійно-етичних засобів врегулювання конфлікту інтересів.

Перш за все, варто зазначити, що в процесі функціонування державної влади виникають найрізноманітніші “конфлікти інтересів” – між приватними та суспільно-правовими інтересами, обов’язками, службовими повноваженнями, особистими та груповими, груповими та державними, відомчими, міжособистими інтересами тощо. Та на теренах державно-управлінських розвідок при вживанні терміну “конфлікт інтересів” мають на увазі саме перший вид конфлікту – між приватними інтересами та суспільно-правовими інтересами, обов’язками, службовими повноваженнями. Це вказує на його визначальну роль в діяльності органів державної влади.

За Законом України “Про засади запобігання та протидії корупції” 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 [6].

Конфлікт інтересів – гостра проблема для представників усіх гілок державної влади. Однак, ми зосередимо нашу увагу на розгляді конфлікту інтересів саме в системі виконавчої влади.

Ймовірність виникнення конфлікту інтересів на державній службі існує в економічній, політичній, кадровій сфері. В Таблиці 1 зазначенні процеси, в яких стають можливими конфлікти інтересів в цих сферах.

Таблиця 1

**Сфери вияву конфліктів інтересів на державній службі**

<b>Конфлікти інтересів</b>	
<b>Сфери вияву</b>	<b>Процеси, в яких стають можливими конфлікти інтересів</b>
<b>Економічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комерційна та підприємницька діяльність</li> <li>• управління державною та громадською власністю</li> <li>• приватизація</li> <li>• проведення конкурсів, тендерів, торгів, закупівель, ліцензування</li> <li>• здійснення контрольних функцій</li> </ul>
<b>Політична</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення виборів і референдумів</li> <li>• реєстрація політичних, інших суспільних об'єднань</li> <li>• реєстрація кандидатів в депутати</li> <li>• взаємодія органів влади з суспільними об'єднаннями при реалізації спільних програм і проектів</li> <li>• членство службовця в політичних й інших суспільних об'єднаннях або органах таких об'єднань</li> <li>• закордонні контакти</li> </ul>
<b>Кадрова</b>	<p>створення переваг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• при вступі та просуванні на публічній службі</li> <li>• в процесі реалізації заходів із соціального захисту</li> <li>• при наданні певних гарантій, компенсацій або привілеїв</li> <li>• із залишенням публічної служби</li> </ul>

Існують *фактичні, потенційні та уявні* конфлікти інтересів.

В “Настанові Організації Економічного Співробітництва та Розвитку щодо вирішення конфлікту інтересів на державній службі” конфлікт інтересів визначається як конфлікт між

суспільно-правовими обов'язками та приватними інтересами державної посадової особи, при якому її приватні інтереси (що впливають з положення посадової особи як приватної особи) здатні неправомірним чином вплинути на виконання нею офіційних обов'язків або функцій. При такому визначенні термін “конфлікт інтересів” має таке ж значення, як і термін “фактичний конфлікт інтересів” [8].

*Потенційний конфлікт інтересів* виникає в тих випадках, коли державна посадова особа має такі приватні інтереси, які можуть призвести до конфлікту інтересів, якщо цій посадовій особі належить виконувати відповідні (тобто конфліктуючі з приватними інтересами) офіційні обов'язки в майбутньому.

До ситуацій потенційного конфлікту інтересів в державному управлінні можуть, наприклад, привести:

- членство (участь) в комерційних організаціях;
- володіння цінними паперами, акціями (частками участі, паями в статутному капіталі організацій)
- подання або неподання неповних відомостей про доходи чоловіка (дружини) і /або неповнолітніх дітей
- наявність особистої зацікавленості, яка впливає, або може вплинути на об'єктив виконання посадових обов'язків тощо.

Виявлено, що наявність особистої зацікавленості, яка впливає або може вплинути на об'єктивне виконання державними службовцям посадових обов'язків, може виникнути при:

- участі в судах з особистих спорах або у спорах підвідомчих державних установ;
- участі у складі конкурсної комісії з прийому на державну службу в разі, якщо конкурсант є родичем державного службовця;
- перевірці й контролю діяльності підвідомчих організацій, в яких працював / планує працювати державний службовець або працюють його родичі;
- наданні особистої переваги організаціям, в яких працюють родичі, при розподілі грантів або виділення грошових коштів;

- участі у роботі комісій з надання матеріальних цінностей (земельних ділянок, ділянок лісових угідь, фінансових коштів) для самого державного службовця або для фізичних осіб, які є родичами державного службовця, або юридичних осіб, засновниками або учасниками яких є родичі державного цивільного службовця;

- взаємодії з комерційними організаціями, співробітниками або учасниками яких є родичі державного службовця тощо.

*Уявний конфлікт інтересів* існує тоді, коли виникає думка про те, що приватні інтереси державної посадової особи, здатні неправомірним чином вплинути на виконання нею функціональних обов'язків, але в реальності цього не відбувається. При цьому регламентується і діяльність, що може викликати *видимість* конфлікту інтересів – навіть існування *підозри*, що у державного управлінця він є невирішеним, може спровокувати сумніви у його чесності й підриватиме довіру загалу до організації.

Розпорядження владою та участь у управлінні створюють в сфері державної влади умови, які потенційно утримують в собі конфлікт інтересів.

Протягом ХХ ст. робилося чимало спроб обмежити владу бюрократії, жорстко регламентувати дії службовців на основі раціональних правил. Однак корупційні скандали та зниження довіри громадськості до чиновництва утвердило дослідників і практиків у думці про *невикорінність* конфлікту інтересів і неможливість його регулювання лише правовими засобами. Нині вже стало аксіомою твердження про те, що в державному управлінні *неможливо позбутися* конфлікту інтересів. Пріоритетність суспільних інтересів не може анулювати приватні інтереси представників державної влади. У кожного управлінця є свої особисті інтереси, що іноді можуть суперечити рішенням або діям, які від нього вимагає професія. Тому *немає сенсу закликати до заборони конфлікту інтересів*. Так, експерти Організації Економічного Співробітництва та Розвитку вказують на те, що жорсткий підхід до регулювання приватних інтересів може порушувати права державних

службовців, бути непродуктивним чи недійовим, позбавляти державну службу привабливості для потенційних працівників [8].

Однак ситуації конфлікту інтересів мають *урегульовуватися*.

Перші спроби вирішення конфлікту інтересів в публічному адмініструванні пов'язані із його регулюванням за допомогою кримінального законодавства. Лише з 60-х рр. XX ст. в США розпочинає діяти адміністративний кодекс поведінки чиновництва, порушення якого тягне за собою адміністративні санкції (догану, тимчасове відсторонення від роботи, звільнення).

Конфлікти інтересів постають і як професійно-етична проблема: вони утримують в собі небезпеку порушення цінностей справедливості та неупередженості, *можуть створювати враження*, що управлінські рішення й дії здійснюються не заради суспільного блага, а в інтересах приватних осіб.

Видається, що система гнучких і диференційованих процедур врегулювання конфлікту інтересів має бути орієнтована на:

- виявлення (потенційного) конфлікту інтересів;
- попередження виникнення конфлікту інтересів;
- запобігання негативним наслідкам конфлікту інтересів.

Основні засоби врегулювання конфлікту інтересів на державній службі подані в *Таблиці 2*.

Таблиця 2

### Основні засоби врегулювання конфлікту інтересів на державній службі

<b>Врегулювання конфлікту інтересів</b>		
<i><b>Виявлення</b></i>	<i><b>Попередження</b></i>	<i><b>Запобігання</b></i>
аналіз інформації, наданої службовцем про себе відповідно до вимог законодавства	заборона займатися певними видами діяльності або здійснювати певні дії	відсторонення службовця від виконання обов'язків (функцій), в ході виконання яких виникає конфлікт інтересів
особисті заяви службовця про можливий конфлікт інтересів відповідно до вимог, встановлених законодавством	дозвільний порядок заняття певними видами діяльності або здійснення певних дій	посилення контролю за виконанням службовцем обов'язків, в ході виконання яких виникає конфлікт інтересів
заяви (включаючи анонімні) третіх осіб, у т. ч. тих, хто вважає себе постраждалими від неправомірних дій службовця, пов'язаних з конфліктом інтересів	обов'язкове повідомлення про заняття певними видами діяльності	колегіальне прийняття рішень з питань, з якими пов'язаний конфлікт інтересів
матеріали публікацій в ЗМІ		

Отже, існує необхідність в створенні системи позитивних і негативних стимулів, яка б істотно більшою мірою, ніж сьогодні, заохочувала належне виконання службовцем своїх обов'язків і робила б не вигідною неналежну поведінку.



При цьому, слід зазначити, що Конвенція ООН проти корупції встановлює вимоги щодо попередження конфлікту інтересів не лише до державних управлінців, а й до держав. Згідно з Конвенцією кожна держава, що входить до складу ООН, має прагнути відповідно до принципів свого внутрішнього законодавства створювати, підтримувати та укріплювати такі системи, які сприяють прозорості й попереджають виникнення колізії інтересів [4].

В документах Організації Економічного Співробітництва та Розвитку зазначається, що сучасна політика управління такими конфліктами повинна бути спрямована на:

- пошук балансу за рахунок виявлення ризиків для добропорядності державних органів і їхніх відповідальних працівників;
- заборону неприйнятних форм конфліктів;
- адекватне управління конфліктними ситуаціями;
- підвищення поінформованості державних органів та окремих чиновників про такі конфлікти;
- забезпечення ефективних процедур для їхньої ідентифікації, розкриття, дозволу;
- поширення інформації про ефективні методи керування конфліктами [8].

Свої стратегії управління конфліктами інтересів розробляють окремі країни, регіони, відомства. Незалежна Комісія з боротьби з корупцією Нового Південного Уельсу (Австралія) в своєму Керівництві з управління конфліктами інтересів вважає, що мають бути: визначені ситуації, що містять потенційні конфлікти; виявлено, що співробітники заявляють про конфлікти; знайдено шляхи вирішення або мінімізації їхньої потенційної дії.

Комісія рекомендує організаціям:

- визначити області потенційних конфліктів інтересів, як частини оцінки ризику корупції;
- розробити чіткий кодекс поведінки та стежити за його дотриманням усіма службовцями;
- розробити політику та процедури для виявлення і розгляду конфліктів інтересів; упевнитися, що весь штат і

виборні посадові особи знайомі з питаннями конфлікту інтересів і знають про свої обов'язки;

- чітко визначити, хто відповідальний за прийняття заяв про конфлікт інтересів і здійснювати повне документування будь-якої заяви; визначити коло заходів для вирішення дійсного або потенційного конфлікту інтересів [5].

В публічному адмініструванні зазвичай створюється низка інституціональних засобів протидії конфлікту інтересів.

Існує позиція згідно з якою, налагодити ефективне управління конфліктами інтересів на державній службі можливо за допомогою створення *спеціального органу*, який би мав широкі повноваження, здійснював просвітницьку та контролюючу функції, взаємодіяв з громадськістю в питаннях виявлення та регулювання цих конфліктів.

До професійно-етичних засобів управління конфліктом інтересів відносять:

- законодавче його врегулювання, існування етичних кодексів,
- чіткі механізми врахування професійно-етичного компоненту при підборі та просуванні кадрів,
- забезпечення функціонування службових викриттів,
- умови для дії суспільного контролю,
- функціонування омбудсменів тощо.

Виявлення моральних аспектів конфліктів інтересів дає підстави вести мову про залучення моральних, професійно-етичних їх регуляторів, які впливають на вирішення конфліктів через "правління" ними. При цьому документи, які регулюють конфлікти інтересів, залишаються тісно пов'язаними із кримінальним та іншими видами законодавства, й дозволяють в залежності від важкості проступку застосовувати як моральні, так і правові засоби його регулювання.

Зазвичай правила поведінки державного службовця при виникненні конфлікту інтересів прописуються в етичних кодексах. Але неможливість існування інструкцій щодо вирішення всіх вірогідних конфліктних ситуацій спонукає до того, щоб в службовій діяльності в більшій мірі керуватися професійно-етичними *принципами*, що відіграють в державно-

управлінській діяльності орієнтуючу та мотивуючу роль. З метою сприяння укріпленню добропорядності при виконанні службових обов'язків в “Настанові Організація Економічного Співробітництва та Розвитку щодо вирішення конфлікту інтересів на державній службі”, наприклад, виділяються такі ключові принципи як:

- служіння суспільним інтересам;
- забезпечення прозорості та контролю;
- підвищення індивідуальної відповідальності та особистий приклад;
- формування нетерпимості до конфлікту інтересів організаційної культури [8].

Систематичне проведення заходів професійної соціалізації індивіда, професійно-етичне навчання, демонстрація кращих прикладів професійного поведіння можуть активізувати моральні чинники управління конфліктами інтересів.

Конфлікт інтересів у державного службовця може провокувати конфлікти між ним та: організацією, суспільством, професійною групою, працівниками організації (Рисунок 1).



**Рисунок 1. Конфлікти, що породжуються конфліктом інтересів державного службовця**

Виявлення різних “суб’єктів реагування” на конфлікт інтересів дозволяє віднаходити різні шляхи та етичні чинники

його вирішення та задіяти кожного із цих суб'єктів (індивідуальних чи колективних) для його попередження [1; 2].

В державному управлінні найбільш розробленими є алгоритми виходу із *внутрішньо-організаційного конфлікту*. Вони зафіксовані в нормативних документах у вигляді приписів для індивіда (правила повідомлення про конфлікт інтересів, уникнення, запобігання та вирішення конфлікту інтересів) і для організації (приписи щодо попередження, вияву, контролю та санкціонування конфлікту).

Конфлікт інтересів державного службовця може стати каталізатором *конфлікту між суспільством (громадянами)* та налаштованим на реалізацію приватного інтересу *індивідом-чиновником*. Виходом із даної колізії можуть бути широко задіяні механізми суспільного нагляду. В цьому випадку громадськість, громадські організації можуть здійснювати контроль та ініціювати попередження конфліктів інтересів і санкціонування зловживань чиновників службовим становищем (через звернення до органів виконавчої влади із скаргами, судові позови, виступи у ЗМІ тощо).

Конфлікт інтересів провокує суперечність між *приватними інтересами державного службовця* та *інтересами професійної групи* (що спрямовані на виконання її соціального призначення), при цьому виявляються нові механізми впливу на працівника. Репутаційний контроль за поведінкою чиновника з боку професійної спільноти стає вагомим контрзаходом використанню службового становища.

Конфлікт інтересів може породжувати конфлікт з *міжособистим* ракурсом виміру – між працівником, який зловживає або може зловжити службовим становищем, і працівником, для якого подібні дії або бездіяльність колеги є неприйнятними. В цій ситуації як засіб виявлення конфлікту інтересів можуть використовуватися службові викриття.

Коли конфлікт інтересів *постає як внутрішньо-особистісний* конфлікт, він набуває справді моральнісного забарвлення. При існуванні суперечностей між однаково значимими для суб'єкта цінностями моральний конфлікт протікає досить гостро для особистості. В цій ситуації

службовець стоїть перед моральним вибором і лише сам є актором конфліктної “взаємодії”. Іноді індивід вимушений робити вибір між декількома обов’язками. Для державного службовця власна матеріальна забезпеченість, добробут його сім’ї, дружні почуття тощо можуть бути серйозними мотивами для порушення професійно-етичних настанов. В таких обставинах керуючим началом виступає ієрархія моральних цінностей людини. Безумовно, і суспільна мораль, і професійна етика встановлюють обмеження егоїстичним налаштуванням людини. Однак те, наскільки ці обмеження засвоюються індивідом, й службовець внутрішньо погоджуватиметься із суспільними та професійно-етичними вимогами, залежить від особистісних принципів і чеснот працівника. Держава прямо або опосередковано спроможна впливати на достойний вихід з цієї ситуації. Активне проведення заходів професійної соціалізації, професійного навчання здатне через механізм переконання діяти на усвідомлення та засвоєння індивідом місії професії.

До сих пір конфлікт інтересів розглядався як конфлікт між суспільно-правовими і *приватними* інтересами посадової особи. Але доцільно було б позначити й розходження інтересів службовця як представника професійної групи, відомства, державної інституції та інтересами суспільно-правовими. В даному випадку неправомірним чином вплинути на виконання посадовою особою офіційних обов’язків або функцій здатні *групові інтереси* індивіда. Обговорення цього ракурсу проблеми торкається вироблення заходів запобігання негативним наслідкам корпоративності (професійної, відомчої, організаційної).

Отже, виокремлення різних зрізів конфлікту інтересів дозволяє задіяти різні етичні сценарії управління ним. Загалом вплив на активізацію професійно-етичних і моральних регуляторів є до сих пір недостатньо затребуваним в українських реаліях засобом вирішення конфлікту інтересів. Неурегульованість питання конфлікту інтересів свідчить про суттєві проблеми в етиці державного службовця: недостатнє культивування та підтримку чеснот бюрократії, слабку виразність почуття професійної честі та професійної гідності тощо.

Для запобігання та урегулювання конфлікту інтересів, крім впливу на активізацію моральних регуляторів поведінки, необхідно задіяти інституціональні засоби управління цим конфліктом, створити сприятливі умови для діяльності державних службовців.

Українській виконавчій владі необхідно втілити в практику власну стратегію управління конфліктами інтересів. В професійно-етичній площині це вимагає чіткої фіксації принципів і норм поведінки державних службовців в етичному кодексі, навчання чиновників сценаріям належного поводження в таких конфліктних ситуаціях, покладання відповідальності за здійснення професійно-етичних програм та управління конфліктами інтересів на певні структури, наявність радників (омбудсменів), які б розслідували скарги, надавали службовцям поради щодо попередження та виходу із конфліктів інтересів тощо.

Проблема пошуків механізмів посилення етичної чутливості державних службовців до конфлікту інтересів, за діяння репутаційного контролю задля врегулювання цього конфлікту потребують подальших наукових розвідок.

### *Список використаної літератури*

1. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ, 2008. – 336 с.
2. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навчально-методичні матеріали / Авт. : Т. Е. Василевська. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – 76 с.
3. Загальні правила поведінки державного службовця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10> – Назва з екрану.
4. Конвенція ООН против корупції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org/russian/documen/convents/corruption.pdf> – Назва з екрану.
5. Конфликты интересов. Составлено Независимой Комиссией по борьбе с коррупцией Нового Южного Уэльса, Австралия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.transparency.org.ru/INTER/DOC/AUS/conflicts\\_interest.doc](http://www.transparency.org.ru/INTER/DOC/AUS/conflicts_interest.doc) – Назва з екрану.

6. Про засади запобігання та протидії корупції : Закон України // Офіційний вісник України від 20.06.2011. – 2011. – № 44. – С. 9, Ст. 1764.

7. Про правила етичної поведінки: Закон України від 17.05.2012 № 4722-VI // Офіційний вісник України від 22.06.2012. – 2012 р. – № 45. – С. 82, Ст. 1739.

8. Recommendation of the council on guidelines for managing conflict of interest in public service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf> – Назва з екрану.

**Марутян Р.Р.,**

*кандидат історичних наук, доцент,*

*доцент кафедри глобалістики, євроінтеграції*

*та управління національною безпекою*

*Національної академії державного управління  
при Президентіві України*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ: ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

Характерною особливістю розвитку геополітичного та геоекономічного простору в ХХІ столітті є формування розвиненого інформаційно-аналітичного середовища яке, у свою чергу, є основою прогресивного розвитку у всіх сферах життя суспільства. Лише в такому середовищі можуть бути реалізовані ефективні управлінські механізми, розроблені і впроваджені успішні технологічні процеси, а відтак забезпечено зростання якості людського життя. Місце кожної країни у даному просторі визначається якістю та структурою даного інформаційно-аналітичного, інноваційного середовища, основою формування якого є інтелектуальні ресурси під якими як правило розуміють особливу форму нематеріальних ресурсів, історично сформовані здібності, уміння та навички розумової діяльності. Це ресурси довготривалого використання як результат взаємодії знань, умінь, накопиченого досвіду, результатів науково-технічної діяльності та системі управління. Тобто обов'язковою