

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

АЛЬШЕВСЬКИЙ МАКСИМ СЕРГІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351/354:355.58
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНИЙ
СЛУЖБИ: МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО
ДОСВІДУ В УКРАЇНІ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

М. С. Альшевский
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Тищенко Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

АНОТАЦІЯ

Альшевський М. С. Врегулюванням конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, Житомир, 2021 р.

В результаті дослідження було виявлено особливості врегулювання конфлікту інтересів на державній службі України, та можливості його вирішення за допомогою застосування Європейського досвіду.

Після проведення дослідження діяльності державних службовців в країні, стало очевидно, що у існує ряд проблем, що потребують негайного вирішення. Таким чином, було розроблено кілька рекомендацій і пропозицій. Більш того, було запропоновано механізм запобігання та виявлення конфліктів інтересів та механізм вирішення і врегулювання конфліктів інтересів

Ключові слова: державна служба, державний службовець, конфлікт інтересів, корупція, управління конфліктом інтересів, державні органи, дисциплінарні стягнення, штрафи, типологія конфлікту.

SUMMARY

Alshevsky M.S. Settlement of conflict of interests in the civil service: the possibility of applying the European experience in Ukraine. - Qualification work for a master's degree in 281 - Public Administration and Administration - Polissya National University, Zhytomyr, 2021

The study revealed the peculiarities of resolving conflicts of interest in the civil service of Ukraine, and the possibility of resolving it through the application of European experience.

After conducting a study of the activities of civil servants in the country, it became clear that there are a number of problems that need to be addressed immediately. Thus, several recommendations and suggestions were developed. Moreover, a mechanism for the prevention and detection of conflicts of interest and a mechanism for resolving and resolving conflicts of interest have been proposed.

Key words: civil service, civil servant, conflict of interest, corruption, conflict of interest management, state bodies, disciplinary sanctions, fines, typology of conflict.

ЗМІСТ

| | | |
|-------------|---|----|
| ВСТУП | | 5 |
| РОЗДІЛ І. | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ..... | 8 |
| | 1.1. Державна служба з позиції організаційної поведінки... | 8 |
| | 1.2. Конфлікт інтересів на державній службі, його сутність | 13 |
| РОЗДІЛ ІІ. | МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ | 18 |
| | 2.1. Специфіка управління конфліктами інтересів на державній службі України..... | 18 |
| | 2.2. Особливості управління конфліктами інтересів на державній службі за кордоном..... | 20 |
| РОЗДІЛ ІІІ. | ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ ЦИВІЛЬНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ..... | 25 |
| | 3.1. Діяльність органів управління конфліктами інтересів.... | 25 |
| | 3.2. Механізм запобігання та виявлення конфліктів інтересів..... | 27 |
| | 3.3. Механізм вирішення і врегулювання конфліктів інтересів | 29 |
| | ВИСНОВКИ..... | 27 |
| | СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 31 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження проблеми управління конфліктом інтересів обумовлені тим, що застосовувані процедури, спрямовані на протидію зловживанням посадовим становищем з метою задоволення особистих інтересів носять фрагментальний характер. Вони слабо пов'язані між собою і тому недостатньо ефективні; формуванню комплексного механізму управління конфліктами інтересів не приділяється належної уваги. За кріпленій законодавством України підхід до управління конфліктом інтересів необґрунтовано звужує сферу дії, оскільки спрямований на боротьбу лише з переслідуванням матеріальної вигоди при виконанні посадових обов'язків. При такому підході нематеріальна вигода, яка також може впливати на поведінку державного службовця, залишається поза правовим регулюванням.

Дослідження теоретичних та методичних питань управління конфліктом інтересів, вибір елементів механізму управління конфліктом інтересів на базі запобіжного підходу відповідають загальносвітовим тенденціям усунення пріоритетів в управлінні державною службою у напрямку застосування етичних регуляторів і положень, що є актуальним як для теорії, так і практики державного управління України.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування комплексу теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо врегулювання конфлікту на державній службі та виділення основних напрямків, проблем і перспектив діяльності державних службовців, застосування європейського досвіду. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність державної служби з позиції організаційної поведінки;
- визначити конфлікт інтересів на державній службі, його сутність;
- проаналізувати специфіку управління конфліктами інтересів на державній службі України;
- розкрити особливості управління конфліктами інтересів на державній службі за кордоном;
- удосконалити діяльність органів управління конфліктами інтересів;

- визначити механізм вирішення і врегулювання конфліктів інтересів.

Об'єктом дослідження є процес врегулювання конфлікту на державній службі України.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та інструменти врегулювання конфліктів на державній службі України.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність загальнофілософських методів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження. Комплексний підхід і діалектичні принципи дозволили виявити сутнісні характеристики досліджуваних процесів, форми їхнього прояву, виділити властиві їм протиріччя й визначити тенденції їхнього розвитку. Дослідження процесу врегулювання конфлікту на державній службі проводилося з використанням структурного підходу, методів логічного, порівняльного і статистичного аналізу, угруповань, абстрактно-логічного моделювання тощо. Синергетичний підхід став підґрунтям для визначення подальших стратегічних напрямів удосконалення процесу врегулювання конфлікту на державній службі України.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає в визначенні напрямів вдосконалення механізму запобігання, виявлення та врегулювання конфліктів інтересів на державній службі в Україні.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Поліського національного університету. Результати роботи висвітлені в 3-х публікаціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 42 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 35 сторінок, у тому числі 2 таблиця та 9 рисунків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ ЦИВІЛЬНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Державна цивільна служба з позиції організаційної поведінки

Організаційна поведінка - це розділ менеджменту, присвячений вивченню причин, чинників, особливостей поведінки людей в організації. Організаційна поведінка розглядає конфлікти як невід'ємну складову функціонування організації.

Організаційна поведінка спирається на підходи, які використовуються різними областями наукового знання:

- використання психологічних підходів допомагає розкрити загальні закони і закономірності людської поведінки та діяльності людей;
- використання напрацювань соціології як науки про суспільство, соціальні інститути та процеси, що відбуваються в соціумі сприяє розкриттю особливостей організацій та різних груп.

Під організацією (франц. Organization - повідомляю стрункий вигляд, влаштовую) розуміється 1) продумана узгодженість взаємодії частин єдиного цілого; 2) сукупність процесів або дій націлених на встановлення і належну роботу частин єдиного цілого; 3) об'єднання людей, що мають спільні погляди, переконання, цілі та виконують єдину програму дій. З наведеного визначення випливає, що державна цивільна служба має всі ознаки організації:

- а) наявність узгодженої взаємодії частин;
- б) націленість процесів на належну роботу;
- в) спільність поглядів, переконань, цілей, що об'єднує людей.

Отже, державна служба є організацією, яка за допомогою правил і процедур впорядковує поведінку людей. Основоположними аспектами організації є упорядкованість і цілеспрямованість. Оскільки упорядкованість організованої системи, як правило, вище впорядкованості навколишнього

середовища, необхідні спеціальні механізми, що дозволяють зберігати і вдосконалювати організацію в умовах випадкових, нерегульованих впливів середовища.

Метою всіх реформ державної служби є створення ефективних легітимних вбудованих регуляторів, що забезпечують самоорганізацію і сталий розвиток державної служби. При відсутності легітимних регуляторів в умовах існуючої потреби в регулюючих інститутах, прогалини заповнюються процедурами і механізмами, дія яких не завжди законно і відповідає інтересам громадян. Наприклад, відсутність закону про лобістську діяльність (легітимного вбудованого регулятора) в умовах наявності високої потреби в регулюванні лобістської діяльності призводить до поширення тіньового, кулуарного, закритого лобізму (рис 1.1.).

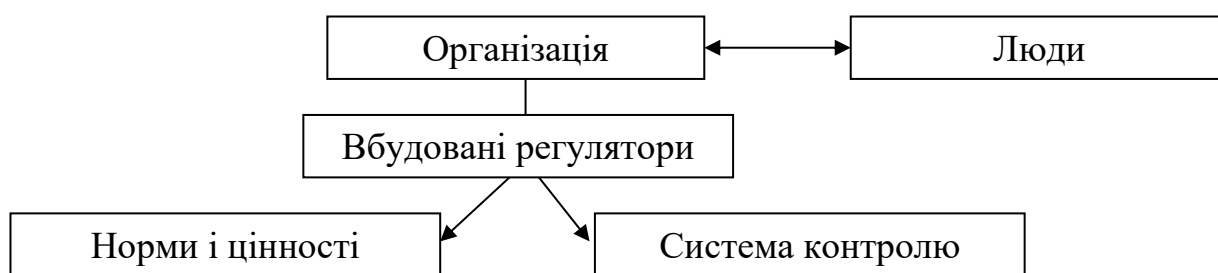


Рис. 1.1. Схема керуючого впливу організації на людей

Вбудовані регулятори є способами упорядкування і регулювання дій членів організації, які охоплюють всі рівні і сфери взаємовідносин між людьми.

1) Через засвоєння норм і цінностей, прийнятих в даній організації, ці механізми створюють умови і передумови участі людей в суспільних відносинах.

2) Через систему контролю (систему санкцій) ці механізми покликані впливати на індивіда таким чином, щоб напрямок і характер обраних їм дій (його поведінки) не виходили за рамки допустимого в даній організації.

Державний орган як організацію можна трактувати з позиції організаційної поведінки як інструмент регламентації поведінки індивідів - державних службовців. Належність індивідів до державного органу - організації позначається на особливостях їх поведінки і діяльності.

Сучасні організації орієнтуються на формування етичної поведінки співробітників. Теорією організаційної поведінки є етика, що включає в себе моральні проблеми і проблеми вибору правильного і неправильного поводження, визнається важливим напрямком при вивченні організаційної поведінки в силу її впливу на трудову діяльність [29]. Визначення того, яка поведінка є етичним, має ознаки суб'єктивності, що призводить до виникнення проблем і протиріч в силу умовного характеру основоположних норм етичної поведінки. Організаційною поведінка визнається, коли етику поведінки визначають не тільки індивідууми і групи, але також ряд значущих чинників, що відносяться до культурного, організаційного та зовнішнього навколишнього середовища. Дане положення в рівній мірі справедливо і для поведінки державних цивільних службовців. Вплив факторів на етику поведінки державних цивільних службовців показано в додатку А. При формуванні етичної поведінки службовців ці фактори найчастіше діють взаємопов'язано.

Організаційна поведінка на державній службі має низку сутнісних характеристик, виявлення яких корисно для розуміння особливостей української державної цивільної служби (Додаток Б).

Доцільно детальніше зупинитися на одній з характерних ознак державної цивільної служби, представленій в додатку Б – власному потенціалі державного службовця, оскільки саме наявність даної ознаки має вирішальне значення при вступі на службу для багатьох цивільних службовців. З огляду на те, що державні службовці займають проміжне положення в ланцюжку взаємодії держави і суспільства, обґрунтовано говорити про їх посередницьку роль між політиками, або людьми, які займають виборчі посади в суспільстві.



Рис. 1.2. Місце державних службовців в суспільстві

Власний потенціал державних службовців виникає з проміжного (посередницького) положення останніх. Крім того, виділено такі джерела власного потенціалу державних цивільних службовців:

- свобода у виборі способу вирішення питання і виконання доручення (цільові орієнтири, отримані від політичного керівництва, державні службовці можуть досягати засобами і методами, обраними ними самими);

- закритість інформації (непрозорість комунікативного процесу, недоступність службової інформації, як для політичного керівництва, так і для суспільства породжують привілейоване, виняткове становище державних службовців і нерідко призводять до виборчої подачі інформації, маніпуляції даними статистики);

- відомче нормоутворення, в процесі якого розробляються робочі документи на виконання законодавчих актів, прийнятих представницькими органами влади і відбувається спотворення або зміна акцентів початкових цільових установок законодавчих актів.

Власний потенціал тим більше, чим більше участь службовця в процесі розподілу (матеріальних благ, державних замовлень тощо), тобто чим більше доступ до ресурсів. М. Вебер з цього приводу зазначав, що професійно навчений чиновник найбільш інформативніший, виявляється наймогутнішим [30].

Від професіоналізму, відповідальності, порядності і якісного виконання обов'язків державними службовцями залежить конкретний результат державної політики, реалізації цільових програм і проектів. Безпосереднє управління державою стало своєю монополією службовців, у яких відсутня конкуренція і які практично не відчувають тиску споживачів (суспільства) з огляду на те, що грошовий зміст цивільних службовців в більшості випадків безпосередньо не пов'язане з ефективністю і результативністю їх діяльності, що призводить до ситуації, при якій прагнення до раціонального та ефективного витрачання бюджетних коштів не є пріоритетом при виконанні посадових обов'язків.

Державні цивільні службовці як сукупність індивідів, функціонуючих в строго визначеній і конкретно заданому середовищі, виділяються в окремий стан (групу, клас) громадян, яких об'єднує приналежність до державної цивільної служби. На думку Паніної О.В., цивільні службовці є носіями власних симпатій, позицій, пов'язані один з одним неформальними відносинами, спрямованими на підтримку вузьких корпоративних інтересів всередині державних органів [31].

Зміст і призначення державної цивільної служби складаються в практичному здійсненні цілей і функцій держави. Громадянська служба є складним інститутом, для успішного функціонування якого необхідно, щоб його конструкція мала внутрішню логіку, кожен елемент виконував певну функцію, спрямовану на реалізацію основної завдання - реалізацію публічних інтересів. Під публічними інтересами пропонуємо розуміти інтереси держави і інтереси населення (суспільства). Поділ даних категорій необхідно з огляду на те, що державні інтереси не завжди збігаються з громадськими (Додаток Д).

Державна служба як вища форма служіння громадянином державі, тобто суспільству, передбачає захист громадських інтересів. В ідеалі бажання принести користь суспільству і державі має бути визначальним при вступі на державну службу і при її проходженні. Крім того, бюрократія в сучасному суспільстві являє собою не просто безособовий інструмент управління, але також і особливу соціальну групу зі своїми власними поглядами і ціннісними орієнтирами. Критично важливо не допустити такого стану справ, коли корпоративні інтереси чиновників отримують переважання над вимогами службового обов'язку. І, нарешті, в основі будь-якого виду професійної діяльності, яку вибирає для себе людина лежить особистісна мотивація.

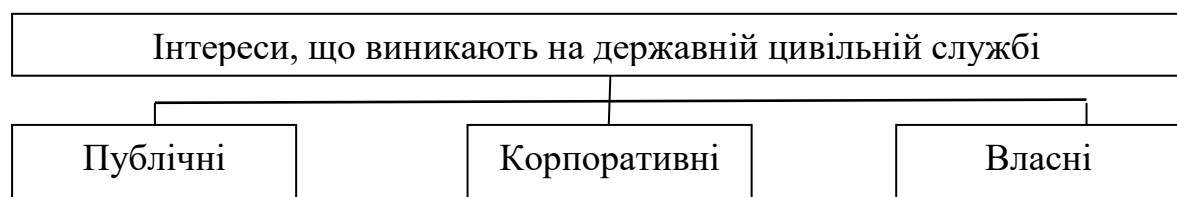


Рис. 1.3. Інтереси, що виникають на державній цивільній службі

Інтереси нерівнозначні, одні більш значимі, інші - менш. Причому це положення не статично, інтереси під впливом безлічі факторів можуть переміщатися з категорії незначущих в категорію вкрай значущих. Таке розмаїття інтересів, властивих державним службовцям народжує конфліктогенність державної служби, бо рано, чи пізно призводить до виникненню конфлікту між вищеназваними видами інтересів.

Таким чином, ми виділяємо публічні інтереси, характерні для макрорівня державного управління, відомчі інтереси, властиві мезоуровню і, нарешті, особисті інтереси, характерні для мікрорівня. Виявлене вище різноманіття конфліктів на державній цивільній службі відображає конфліктогенність останньої. Предметом даного дослідження є конфлікт на мікрорівні державного управління - конфлікт інтересів.

1.2. Конфлікт інтересів на державній цивільній службі, його сутність

Згідно нового Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року, що розпочав свою дію 26 квітня у 2015 році 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 [33]. Серед причин конфліктів організаційна поведінка називає індивідуальні відмінності, дефіцит інформації, несумісність ролей і соціальних позицій, загроза статусу. Крім особистих мотивів, що лежать в основі конфлікту, останні можуть бути викликані комплексом інституційних чинників.

Специфіка конфліктів на державній цивільній службі полягає в наступному:

1) значна частина конфліктів являє собою результат об'єктивних, не залежних від волі конфлікуючих сторін протиріч. Об'єктивно початок у виникненні конфліктів пов'язан зі складним, суперечливим і слабо певним

середовищем. Робота в таких невизначених умовах, незалежно від персональних якостей співробітників і відносин в колективі, збільшує ймовірність виникнення конфліктів.

2) масштаб наслідків конфліктів на державній службі незрівнянно вище в порівнянні з конфліктами в бізнес-організаціях, так як вони відбиваються на суспільстві в цілому.

В основі конфліктів на державній службі лежать такі специфічні для державних органів причини:

- переслідування службовцями відомчих або особистих інтересів під час виконання службових обов'язків;

- неефективна організація праці державних службовців, яка проявляється у відсутності планування кар'єри, політики по роботі з кадрами;

- низький рівень доходів державних цивільних службовців;

- недосконалість нормативно-правової бази, яка проявляється у відсутності або нерозвиненості інститутів, що регулюють поведінку службовця, що призводить до недотримання законодавчо встановлених правил;

- низький рівень розвитку морально-етичної складової в державних органах, підтвердженням якого є повсюдне поширення зловживання службовим становищем;

- диференціація управлінських ролей, відмінності статусів та інтересів службовців;

- нечіткий розподіл повноважень, функцій, відповідальності;

- відомча приналежність службовців і ієрархічність державної служби;

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

В Законі України «Про засади запобігання і протидії корупції» визначено, що «конфлікт інтересів – це суперечність між особистими майновими, немайновими інтересами особи чи близьких її осіб та її службовими

повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень [12].

До структурних елементів конфлікту належать:

- конфліктна ситуація - обставини, що включають особливості виникнення і перебігу конфлікту;
- предмет конфлікту - те, з приводу чого виникла сутичка сторін (конфлікт);
- сторони (суб'єкти) конфлікту - індивіди або частини індивіда (в разі внутрішньо особистісних конфліктів), які беруть участь в конфлікті;
- поведінка сторін - конфліктна взаємодія учасників конфлікту;
- результат конфлікту - результат і наслідки конфлікту (рис. 1.4.).

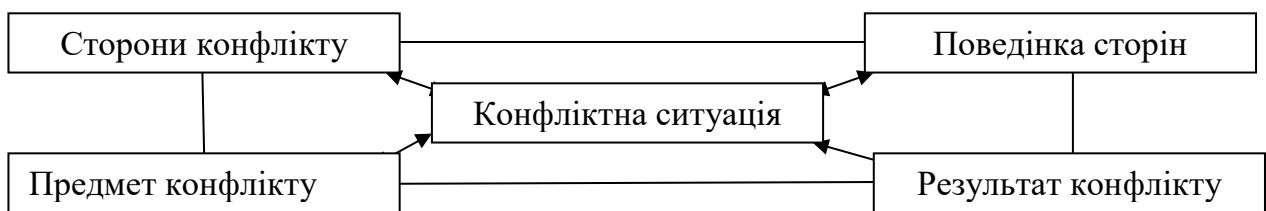


Рис. 1.4. Структура конфлікту

Наявність конфліктної ситуації обов'язково призводить до виникнення конфлікту. Для того щоб протиріччя, тобто наявність розбіжності переросло в конфлікт, необхідна присутність ряду умов. Умови для виникнення конфлікту:

1. Протиріччя, що зачіпають важливі (корінні) інтереси, цілі, позиції сторін, які перебувають в певному зв'язку або взаємозалежності;
2. Усвідомлення сторонами конфлікту або принаймні однієї зі сторін протилежності інтересів.
3. Зіткнення, що зумовлює необхідність взаємодії (відносини) суб'єктів конфлікту - носіїв суперечливих інтересів.

Разом з тим, сама наявність конфліктної ситуації служить сигналом, який попереджає про небезпеку виникнення конфлікту. Передконфліктна ситуація настільки ж важлива, як і сама ситуація конфлікту інтересів: передбачувані конфлікти інтересів можуть наносити настільки ж значної шкоди суспільною

довірою, як і реальні, вже виникли. Службовець не завжди в змозі усвідомити можливість виникнення конфлікту інтересів, також як і сам виник конфлікт.

Конфлікт являє собою не миттєвий акт, а процес, що розвивається в часі. Відповідно, в конфлікті можуть бути виділені кілька стадій:

- виникнення конфліктної ситуації, протиріч у поглядах, цілях, позиціях, інтересів індивідів або частин особистості;
- дії сторін або однієї зі сторін конфлікту, які можуть привести до виникнення конфлікту;
- дозвіл або врегулювання конфлікту.

Виникнення і розвиток конфлікту диктують необхідність його управління ім. Для ефективного управління (попередження, виявлення, дозволу або врегулювання) конфліктом необхідно усвідомлення наявності конфліктної ситуації хоча б одним з її учасників. Конфлікти розрізняються по суб'єкту конфлікту, ступені прояву, періодичності виникнення і тощо. Типологія конфліктів представлена в Додатку В.

Підвищення обізнаності державних службовців про конфлікти, створення процедур для їх виявлення, дозволяють розробку етичних кодексів і норм організаційної культури, що включають обмеження або навіть прямі заборони на певні форми поведінки держслужбовців.

Загальний висновок до першого розділу. Отже, формуванню державної цивільної служби в Україні приділяється багато уваги, особливо на сучасному етапі розвитку, це і стосується і регіонального аспекту. Аналіз характерних ознак організаційної поведінки на державній цивільній службі дозволив виділити джерела власного потенціалу державних цивільних службовців, як фактору, визначення конфлікту інтересів: свобода у виборі способу вирішення питання і виконання доручення; закритість інформації; процес в якому розробляються робочі документи у виконання законодавчих актів, тощо.

РОЗДІЛ II

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

2.1. Специфіка управління конфліктами інтересів на державній службі України

Для здійснення управління конфліктною ситуацією необхідно зрозуміти ситуацію та її розібрати. Управління конфліктом розуміють як цілеспрямований вплив на об'єкт з метою виявлення, попередження, вирішення, урегулювання та мінімізації негативних наслідків конфлікту. Відповідно до законодавства, службовець зобов'язаний вживати заходів щодо запобігання конфлікту інтересів та повідомляти представника наймача про виникненні особистої зацікавленості при виконанні посадових обов'язків, яке може привести до конфлікту інтересів.

В 2021 році фактична чисельність працюючих держслужбовців в Україні складала 164 136 осіб. Із них майже 45 % або 122881 осіб, було зайнято категоріями посад В, 33% або 41060 осіб – категорія Б та 195 осіб – категорія А. (рис.2.1).

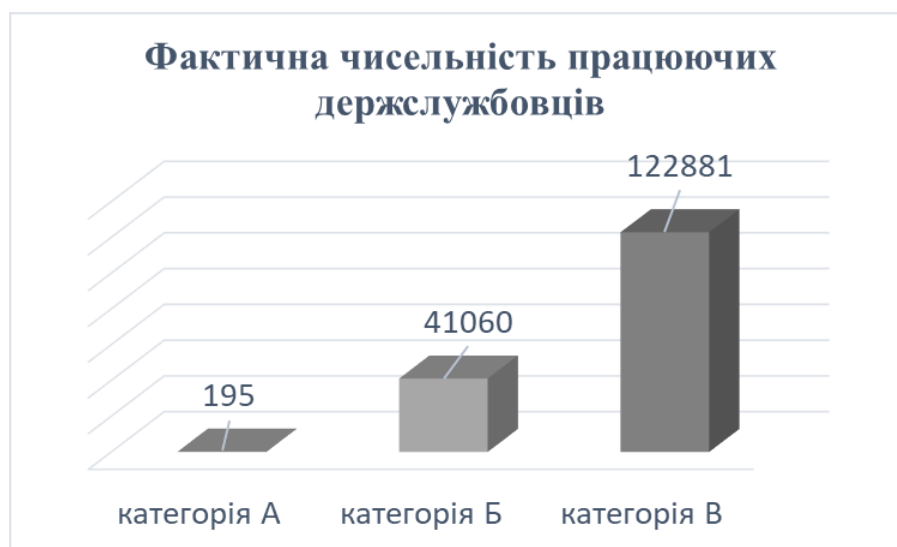


Рис. 2.1. Фактична чисельність працюючих держслужбовців в Україні станом на II квартал 2021 р.

В структурі державних органів на кінець другого кварталу 2021 року працювало 164136 осіб, питому вагу 37,4 % займають працівники центральних органів виконавчої влади (територіальні органи), або 61400 осіб. (рис. 2.2.)

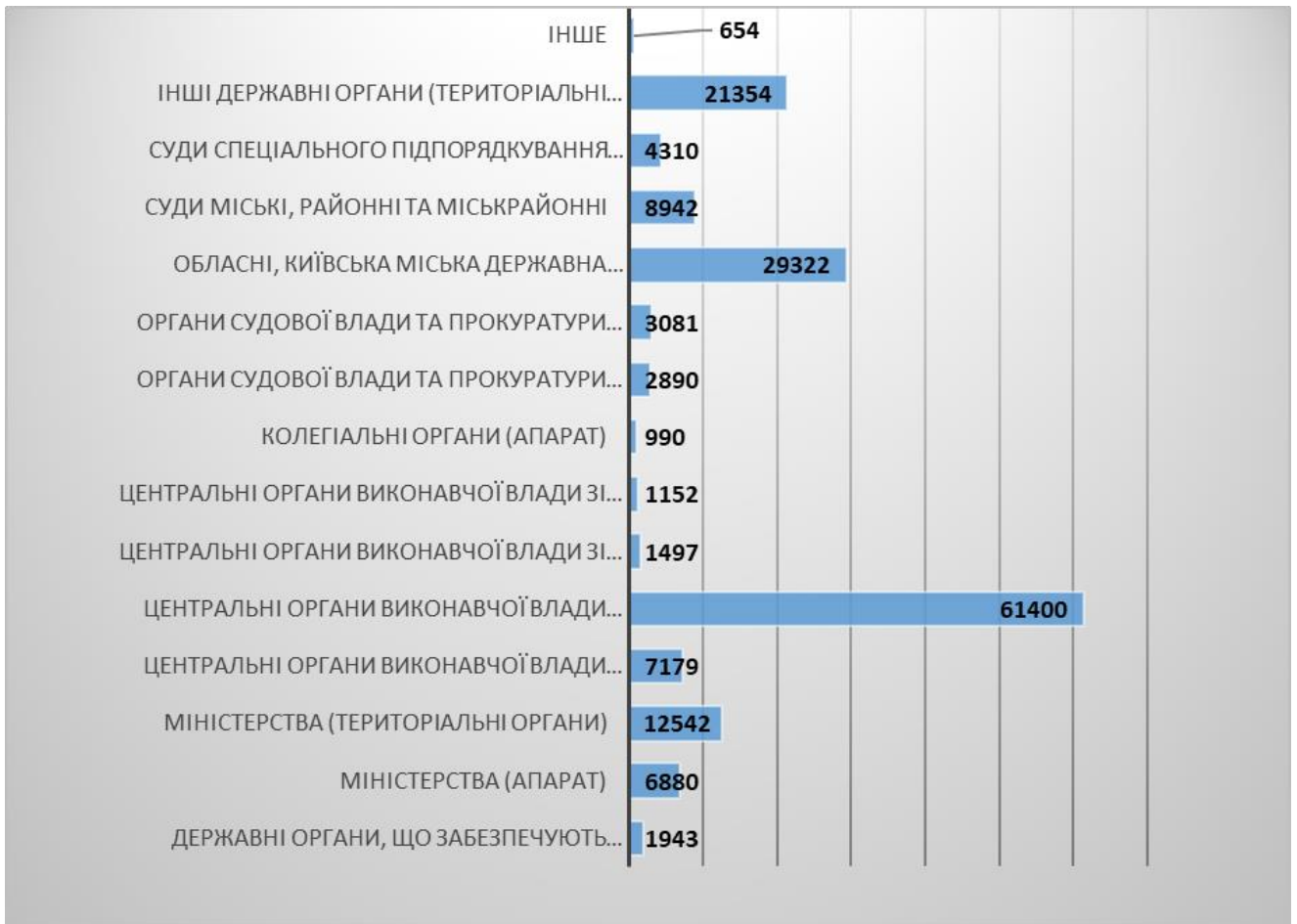


Рис. 2.2. Складова структура державного органу за II квартал 2021

В Україні за наданою інформацією Національного агентства України з питань державної служби в період 2020 р. було ініційовано 2624 дисциплінарних провадження, з них:

- 1030 щодо державних службовців категорії «Б»;
- 1594 щодо державних службовців категорії «В».

Якщо порівнювати з 2018 роком то ситуація значно покращилась. В 2018 році було на 3178 ініційовано дисциплінарних впроваджень більше, що склало 5802 од., з них 2262 – щодо державних службовців категорії «Б», 3540 – щодо державних службовців категорії «В» (рис. 2.3).

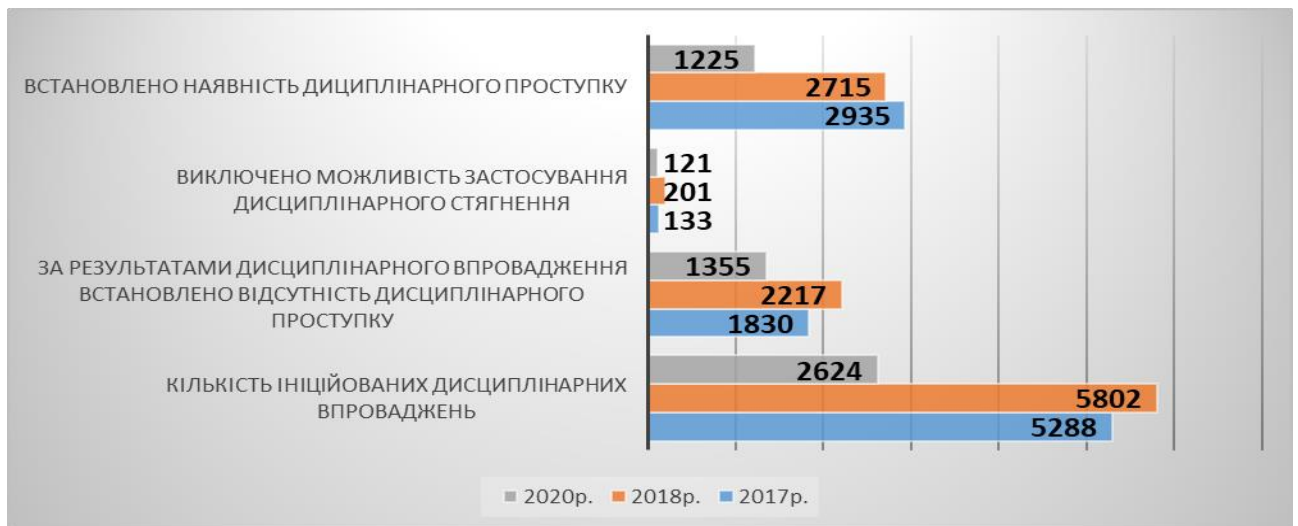


Рис. 2.3. Дисциплінарні впровадження у державних органах за 2017, 2018 та 2020 роки у порівнянні

Отже, якщо розглянути структуру дисциплінарних впроваджень в динаміці, то можна побачити значні зрушення. Так, у 2020 році чисельність встановлених наявних дисциплінарних проступків становила 1225 од., або 45% від всіх дисциплінарних впроваджень і мала тенденцію до зменшення по відношенню до 2017р. (2935 од., або 60 %).

У 2020 році із загальної чисельності 1225 дисциплінарних стягнень, з них:
 - 475 – це державні службовці категорії «Б», або 1,1% від загальної кількості державних службовців цієї категорії (43014);
 - 750 – це державні службовці категорії «В», або 0,6% від загальної кількості державних службовців цієї категорії (33333) (рис.2.4.).

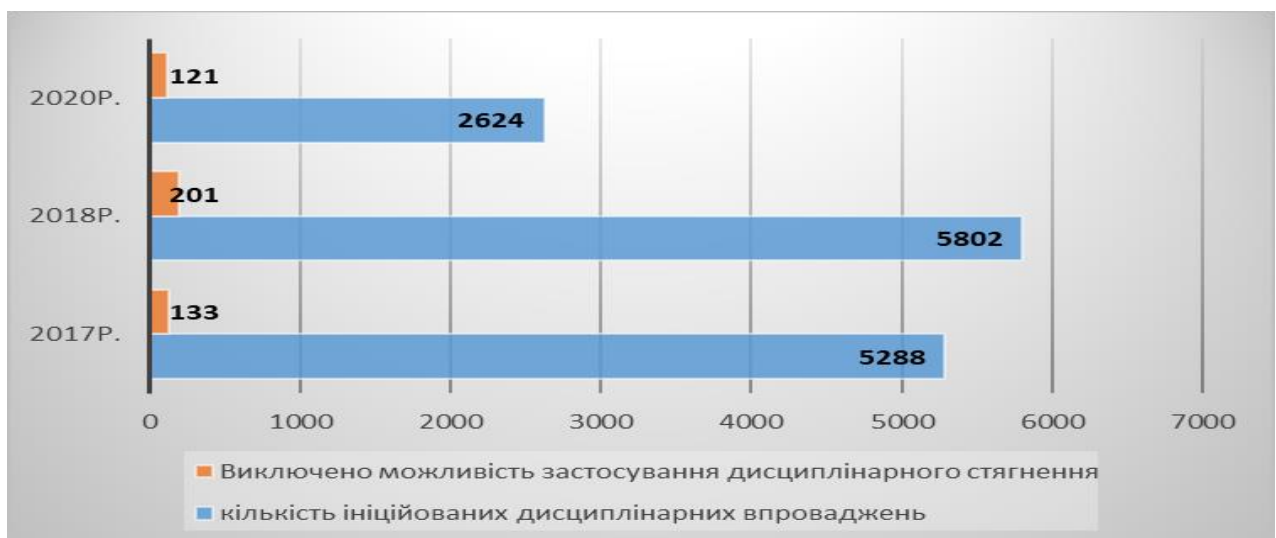


Рис. 2.4. Дисциплінарні стягнення та впровадження 2017-2020 рр.

Із 1225 застосованих дисциплінарних стягнень:

- за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень – 1048;
- недотримання правил внутрішнього службового розпорядку - 53;
- порушення правил етичної поведінки державних службовців – 30;
- перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу кримінального або адміністративного правопорушення – 24;
- прогул державного службовця (у тому числі відсутність на службі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин – 21;
- порушення Присяги державного службовця – 11 [41].

Таким чином поступове зменшення чисельності дисциплінарних проваджень показує зміни, що відбулися після перегляду законодавства про державну службу 2019 року, тобто зменшення дієвості засобу забезпечення службової дисципліни, а також недосконалість законодавства, що визначає порядок здійснення дисциплінарних проваджень.

Відбулося зменшення чисельності осіб, що притягувалися до дисциплінарної відповідальності державних службовців, отже – більша частка відкритих дисциплінарних проваджень закривається по причині відсутності дисциплінарного проступку або неможливості використовувати дисциплінарне стягнення.

Виникає нагальна потреба удосконалити Закон України «Про державну службу» в частині контролю за дотриманням службової дисципліни та проведення моніторингу стану з дотримання державними органами вимог законодавства щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, та Порядок здійснення дисциплінарного провадження, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 04 грудня 2019 року № 1039. В період 2020 р. - 62% випадки оскаржено рішень про накладення дисциплінарного стягнення до адміністративних судів України та було

задоволено позовні вимоги державних службовців та скасовано накази про накладення дисциплінарного стягнення.

Після проведення аналізу діяльності Національної агенції держслужби України було здійснено підготовку ряду рекомендацій по відношенню до Закону України «Про державну службу» у розділі відновлення контрольних повноважень, а саме: - проведення контролю та перевірок з приводу питань обліку та взяття на державну службу, її проходження та припинення, надання працівникам нових рекомендацій щодо вступу на припинення державної діяльності; ознайомлення працівників з правилами поведінки на робочому місці та ознаками порушення вимог законодавства.

2.2. Особливості управління конфліктами інтересів на державній службі та за кордоном

Для виявлення можливостей використання перспективних практик доцільно розглянути зарубіжний досвід застосування складових елементів механізму управління конфліктом інтересів, виділених нами в першому розділі.

Проблема конфлікту інтересів на державній службі характерна для багатьох країн. Однак у багатьох країнах, що розвиваються подібна практика лише недавно стала усвідомлюватися як серйозна проблема.

Для забезпечення порівнянності та релевантності, а також охоплення широкого спектру систем державного управління, національні системи державного управління були згруповані і представлені у вигляді чотирьох моделей: азіатська, континентальна, англосаксонська і перехідна.

В азіатських країнах (наприклад, в Китаї), де багато спільних підприємств створювалися в результаті партнерських угод між державними структурами і приватними компаніями, держава свідомо спрямовує чиновників «в плавання по морю комерції».

У англосаксонській моделі під конфліктом інтересів розуміється ситуація, при якій у державного службовця або політичного керівника з'являється можливість (тільки можливість) прийняти рішення в користь «близької» йому

людини. Для цієї моделі характерні деталізовані стандарти поведінки, закріплені законом що характеризують правила поведінки в конкретних ситуаціях. У зв'язку з великою кількістю норм, що регулюють поведінку службовців, велика увага приділяється навчанню та консультуванню службовців.

У більшості західноєвропейських країн законодавче регулювання етичних аспектів діяльності державних службовців застосовується для виявлення проблемних областей державного управління для вирішення етичних проблем, що виникають в процесі виконання службових обов'язків. Наприклад, в законодавстві ФРН, що представляє континентальну модель управління конфліктом інтересів, відсутнє загальноприйняте визначення конфлікту інтересів. На відміну від англосаксонської моделі тут законодавчо закріплюються лише загальні підходи до етичних аспектів, а більш детально питання етики регулюються підзаконними і відомчими нормативними актами, що надає гнучкість континентальній моделі управління конфліктом інтересів.

Засновані на зовсім іншому історичному фундаменті посткомуністичні країни змушені створювати нові державні інститути на базі соціалістичних інститутів, погано придатних для виконання поставлених перед ними сьогодні завдань. реформи державної служби проводяться повільно, характеризуються низьким рівнем опрацьованості і ефективності. Разом з тим, у таких країн є перевага перед іншими країнами, що розвиваються - кадровий потенціал – утворене населення, здатне виконувати функції сучасного державного апарату.

Загальний висновок до другого розділу. Загалом, підводячи підсумки, слід наголосити на тому, що не лише з позицій прийняття значної нормативно-правової бази з боку не тільки держави, але й міста реалізовується молодіжна політика. Вагома роль належить і практичному аспекту, що здійснюється через створення різноманітних проектів, заходів, фестивалів, в яких підростаюче покоління щороку залучається у все більшій кількості.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ ЦИВІЛЬНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

3.1. Діяльність органів управління конфліктами інтересів

Ефективність управління конфліктом інтересів на державній службі не повинна залежати від індивідуальних особливостей цивільного службовця, його порядності і законслухняності, сумлінності. Необхідно передбачити створення таких елементів інституційного середовища, таких умов, які зведуть до мінімуму порушення законодавства про конфлікт інтересів і не будуть створювати можливості і стимули для службовців до зловживань посадовими обов'язками.

Одними з перших заходів в цьому напрямку повинні бути зусилля по створенню організаційної структури управління конфліктом інтересів, який створить базу для розробки і проведення державної політики в сфері конфлікту інтересів. В даний час в Україні склалася ситуація, коли питання етики на цивільній службі не перебувають в компетенції жодного державного органу, внаслідок чого значення етичної складової проходження цивільної служби невелика. Наявність служби з етики та посад відповідальних з етики, займаних співробітниками, які виконують посадові обов'язки безпосередньо в відомствах в складі такої служби є одним з ключових чинників, що забезпечують дотримання професійної етики в системі державної служби.



Рис. 3.1. Структура з питань етики

Завдяки такій розгалуженій мережі посадових осіб, відповідальних за етику, служба з питань етики забезпечує цілісність, послідовність і узгодженість етичної програми всередині виконавчої гілки влади.

При отриманні інформації від цивільного службовця про наявність у нього конфлікту інтересів, консультант з етики зобов'язаний дати відповідні роз'яснення щодо подальших дій на основі наступних принципів:

- індивідуальний підхід при розгляді кожного випадку;
- оцінка масштабу наслідків конфлікту інтересів;
- конфіденційність процесу розкриття відомостей про конфлікт інтересів і вжитих заходів;
- дотримання балансу інтересів державного органу та цивільного службовця при прийнятті заходів щодо запобігання і вирішення конфлікту інтересів.

Консультант з етики повинен прагнути створити умови для довірчих відносин з державними службовцями, що допускає організацію спеціального приміщення для обговорення питань, пов'язаних з конфліктом інтересів.

3.2. Механізм запобігання та виявлення конфліктів інтересів

Механізм управління передбачуваним конфліктом інтересів спрямований на запобігання та профілактику конфлікту інтересів і складається з дієвої системи попередження і виявлення конфлікту інтересів. Наявність чітко закріплених етичних регуляторів стимулює прихильність цивільних службовців етичним цінностям громадянської служби. Етичні цінності не повинні залишатися декларативними, вони повинні приносити реальну користь і мати практичне значення.

Перетворення етичних цінностей з декларативних в мають практичне значення на рівні окремого цивільного службовця можна представити у вигляді послідовних етапів:

- I етап - ознайомлення з цінностями, надходження інформації цивільному службовцю;
- II етап - усвідомлення цивільним службовцем, що надійшла;
- III етап - оцінка корисності і застосовності їх на практиці;
- IV етап - застосування або «відбракування» етичних цінностей.

Для того щоб етичні цінності стали корисним інструментом управління, необхідна участь рядових працівників у відборі етичних цінностей, що сприяє виявленню та обліку важливих для службовців цінностей. Цінності повинні бути ясно артикульовані і відповідати або, принаймні, не суперечити загальним морально-етичним критеріям.

Система виявлення конфлікту інтересів повинна – забезпечувати своєчасне виявлення конфлікту інтересів для того щоб запобігти можливим негативним наслідкам (Додаток 3). Джерелом відомостей про конфлікт інтересів, який в нашій країні розвинений найменше і потенціал якого, з огляду на світовий досвід, значний, є повідомлення цивільними службовцями про конфлікти інтересів колег (керівництва). При зваженому підході до впровадження даної процедури в діяльність державних цивільних службовців, буде створена система внутрішнього самоконтролю державної служби за етичністю поведінки службовців.

Крім питань захисту службовців, котрі повідомили про конфлікт інтересів і службовців, яких несправедливо звинувачують в конфлікті інтересів, необхідно опрацювати ряд питань:

- заохочення службовців, які повідомляють про конфлікти інтересів, пред'являють докази зловживань (наприклад, відсоток від суми штрафу, сплаченого службовцям, винним в конфлікті інтересів, який може варіюватися в залежності від ступеня винності самого інформатора);

- питання поділу провокаційних повідомлень, викликаних особистими взаємовідносинами службовців, і повідомлень, що подаються службовцями, захищають інтереси держави і суспільства. Для цього потрібно розробити чіткі вимоги до повідомлення, а також до наявності доказової бази [37].

Крім того, необхідно чітко визначити перелік зловживань, які повинні відображати такі повідомлення:

- прийняття подарунків, вартість яких перевищує встановлену законодавством суму без письмової згоди органу з етики або комісії з дотримання вимог до службового поведіння і врегулювання конфлікту інтересів;

- робота за сумісництвом без згоди органу з етики або комісії з дотримання вимог до службового поведіння і врегулювання конфлікту інтересів;

- зловживання при розміщенні державного замовлення.

Отже, існуючи механізми запобігання та виявлення конфліктів інтересів існує багато, головне здійснити правильний вибір щодо їх застосування.

3.3. Механізм вирішення і врегулювання конфліктів інтересів

Врегулювання конфлікту інтересів, на відміну від дозволу, обов'язково вимагає залучення третьої сторони, яка має повноваження по врегулюванню конфліктних ситуацій.

Таблиця 3.1.

Інструменти, спрямовані на вирішення і врегулювання конфлікту інтересів

| | Інструмент | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Формальні санкції | Широкий набір санкцій дозволяє підбирати міру покарання, найбільш точно підходить до конкретного нагоди конфлікту інтересів, а також поєднувати між собою застосовувані за порушення службової поведінки санкції, забезпечуючи тим самим гнучкість механізму управління виникли конфліктом інтересів. |
| | Неформальні санкції | Моральна відповідальність. створення агресивного соціального середовища проти зловживань призведе до виникнення неформальних, специфічних санкцій за зловживання - втрата репутації, суспільний осуд, осуд з боку колег. Такі неформальні санкції є сильними стримуючими факторами проти зловживань |
| 2 | Заходи по вирішенню конфлікту інтересів службовців, які не які допустили зловживань | Для вирішення конфлікту інтересів, що виник у службовця, який добровільно повідомив про нього в відповідно до встановлених процедур, застосовуються заходи, спрямовані переважно на усунення причини конфлікту інтересів. |

Рівень духовно-моральної культури більшості державних службовців не дозволяє забезпечити добровільне, без використання заходів примусу, дотримання етичних вимог. Для зміцнення стимулів до дотримання правил службової поведінки, етичні вимоги в умовах української дійсності слід підкріплювати широким набором санкцій, що забезпечують оперативність і невідворотність відповідальності за порушення правил. З метою вдосконалення організаційного забезпечення управління конфліктом інтересів пропонується чітко прописати

обов'язки і призначити відповідального за здійснення контролю над дотриманням вимог до службового поведіння. Це може бути відповідальний за етики. У разі якщо відповідальний з етики в державному органі виконавчої влади не прийняв заходів щодо недопущення виникнення конфлікту інтересів, до нього застосовується дисциплінарне стягнення [26].

Мінімізації негативних наслідків конфлікту інтересів можуть сприяти наступні умови: 1. Своєчасне вжиття заходів по вирішенню та врегулюванню конфлікту інтересів. 2. Проведення навчальних та роз'яснювальних заходів як з службовцям, у якого виник конфлікт інтересів, так і з його колегами.

Таким чином, при виникненні конфлікту інтересів або такий можливості, пропонується закріпити наступну послідовність процедур (рис. 3.2.):

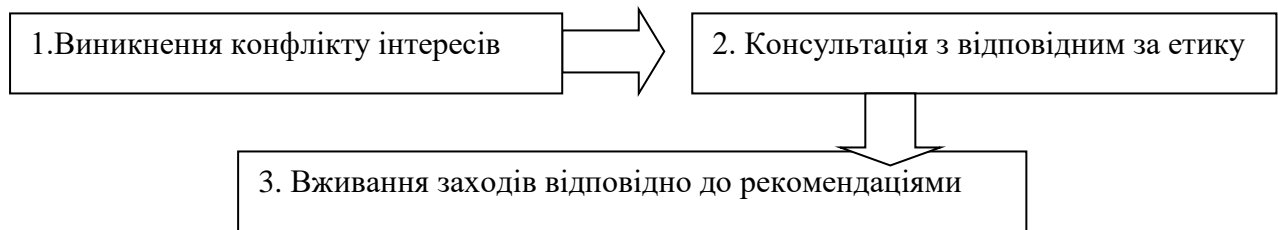


Рис. 3.2. Послідовність дій при виникненні конфлікту інтересів

1. За допомогою інструментів, спрямованих на виявлення конфлікту інтересів, відбувається ідентифікація конфлікту інтересів або його можливого виникнення.

2. За результатами консультації з відповідальним з етики цивільний службовець отримує інструкцію про подальші свої дії.

3. Консультант з етики повідомляє в разі потреби комісії з врегулювання конфлікту інтересів і організовує збір матеріалів по питання. Заходи, які можуть бути зроблені після розгляду випадків конфлікту інтересів повинні бути детально закріплені в законодавстві.

Для забезпечення актуальності застосовуваних заходів з управління конфліктом інтересів необхідно проводити безперервну оцінку і аналіз успіхів і провалів в управлінні конфліктами інтересів, а також коригувати використовувані підходи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу тему: «Врегулювання конфлікту на державній службі: можливості застосування Європейського досвіду» Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. У роботі обґрунтовано актуальність дослідження, мета та завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито та представлено практичну значущість дослідження. Відповідно до поставлених завдань дослідження в роботі проаналізовано теоретичні основи управління конфліктом інтересів на державній цивільній службі, розкрито понятійний апарат дослідження. Доведено, що державна служба має всі ознаки організації з чого зроблено висновок про прийнятність теорії організаційної поведінки для аналізу діяльності державних органів. Розгляд державної цивільної служби з позиції організаційної поведінки дозволив обґрунтувати необхідність створення спеціальних механізмів - регуляторів, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування державних органів. Такі механізми покликані регулювати та обмежувати поведінку державних службовців, забезпечуючи дотримання правил службової поведінки, оскільки поведінка державного службовця залежить не тільки від його особистості, але і багато в чому визначається середовищем, в якому він функціонує.

2. У дослідженні показано, що в основі конфлікту інтересів на державній службі лежить конфлікт між різними ролями державного службовця. Особисті інтереси цивільного службовця можуть приходити в протиріччя з публічними інтересами (як державними, так і громадськими), через що виникають конфлікти між інтересами службовця як особистості та інтересами громадян, а також між інтересами громадянського службовця як особистості та інтересами держави. Звідси випливає двоїстість інтересів державних цивільних службовців: маючи особисті інтереси, вони одночасно покликані забезпечувати реалізацію інтересів суспільства.

3. У роботі представлена типологія конфлікту, згідно з якою конфлікт інтересів віднесений до внутрішньоособистісного конфлікту, що виникає на мікрорівні державного управління. Цей конфлікт може бути як прихованим (латентним), так і відкритим; як постійним, і разовим.

У дослідженні показано, що наявність конфліктної ситуації не обов'язково призводить до виникнення конфлікту. Умови, необхідні для того, щоб передконфліктна ситуація перейшла в стадію конфлікту:

- наявність протиріччя, що зачіпає важливі (корінні) інтереси, цілі, позиції сторін, що перебувають у певному зв'язку або взаємозалежності;
- усвідомлення сторонами конфлікту або принаймні однієї зі сторін, усвідомлення протилежності інтересів;
- зіткнення, що зумовлює необхідність взаємодії (відносини) суб'єктів конфлікту - носіїв суперечливих інтересів.

4. У роботі запропоновано визначення конфлікту інтересів на державній службі, у якому, на відміну встановленого законодавством визначення, пропонується розуміти конфлікт інтересів як конфлікт між посадовими обов'язками та особистими інтересами державного службовця, при якому його особисті інтереси здатні вплинути на виконання ним службових обов'язків, внаслідок чого можливі наступні негативні наслідки та вид заподіяння шкоди інтересам громадян, організацій.

У запропонованому визначенні поняття «посадові обов'язки» відображає функціональне призначення державної служби - реалізація суспільного інтересу. Відмінною ознакою даного визначення є те, що «особисті інтереси» не обмежуються фінансовими чи матеріальними інтересами, або тими інтересами, які дають державній посадовій особі пряму матеріальну вигоду. Запропоноване визначення охоплює як матеріальну вигоду, так і нематеріальну, пов'язану з конфліктом інтересів. Особисті інтереси можуть бути пов'язані з діями цього чиновника як особистості, його приналежністю до інших організацій або зв'язками з ними, сімейними інтересами, всі ці інтереси можуть

розглядатися як здатні з реальною ймовірністю вплинути на офіційне виконання цим посадовцем своїх функціональних обов'язків.

5. Для виявлення можливостей використання перспективних практик проаналізовано зарубіжний досвід управління конфліктом інтересів. Виявлено, що у нині у розвинених країнах відбувається трансформація підходів до управління конфліктом інтересів на державній службі: традиційний підхід змінюється випереджальним, спрямованим на профілактику конфлікту інтересів і що включає навчання, консультації, розробку інструкцій і підготовку персоналу громадської служби. Нині зусилля у цих країнах зосереджені не так на організації інститутів управління конфліктом інтересів, але в налагодженні їх функціонування, досягненні високих етичних стандартів діяльності. Акцент у своїй роботі робиться на встановленні чітких стандартів поведінки та виявлення потенційних конфліктів інтересів за допомогою використання звітів про доходи, а не контролю та судовому переслідуванню за порушення відповідно до кримінального законодавства. Чітко регулюються такі «делікатні» сфери, що зв'язані з діяльністю державних службовців, як отримання подарунків, робота за сумісництвом, працевлаштування після звільнення зі служби, використання службової інформації, політична активність.

Виявлено, що в країнах з розвиненою системою державного управління, поряд з розгалуженою структурою нормативно-правового регулювання її діяльності, велика роль належить механізмам саморегулювання, у тому числі професійної (службової) етики, навчання та самоконтролю цивільних службовців за дотриманням вимог до службової поведінки.

6. Сформульовано мету та завдання механізму управління конфліктами інтересів на державній службі, виділено функції управління конфліктом інтересів. Механізм управління конфліктами інтересів включає:

- інструменти, спрямовані на профілактику та попередження конфлікту інтересів (повідомлення про конфлікт інтересів; подання відомостей про

доходи, конфлікт інтересів та нематеріальних інтересах; стимулювання службовців до дотримання вимог до службової поведінки);

- інструменти, спрямовані на управління конфліктом інтересів, що складаються з системи вирішення, врегулювання та мінімізації негативних наслідків конфлікту інтересів (спрямовані на дозвіл та врегулювання конфлікту інтересів службовців, які не допустили зловживань, а також на застосування санкцій до службовців, які допустили правозахист).

Врегулювання конфлікту інтересів, на відміну його вирішення, обов'язково вимагає залучення третьої сторони, яка має повноваження щодо врегулювання конфліктних ситуацій. Даний кордон носить умовний характер, оскільки елементи обох підгруп зазнають взаємного впливу. Чи є в короткостроковій перспективі посилення системи виявлення та покарання порушників (підвищення ступеня жорсткості покарання та його невідворотності) дасть необхідний ефект, то в довгостроковому періоді необхідні заходи, спрямовані на зниження стимулів для вступу в конфлікт інтересів, обмеження системних умов, що породжують конфлікт інтересів на державній цивільній службі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 15.09.2021).
2. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення 15.09.2021).
3. Про ратифікацію Угоди між Кабінетом Міністрів України та Організацією економічного співробітництва та розвитку щодо привілеїв, імунітетів та пільг, наданих Організації: Закон України від 07.07.1999 № 850-XIV
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-14> (дата звернення 15.09.2021).
4. Про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 15.09.2021).
5. Про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-21): Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення 15.09.2021).
6. Про службу в органах місцевого самоврядування: Проект Закону України
URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=54569&pf35401=335842> (дата звернення 14.09.2021).
7. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV від 09.04.1999 р.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/586-14/page> (дата звернення 14.09.2021).
8. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 18.03.2015 р.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/118-2015-п> (дата звернення 16.09.2021).
9. Про утворення Національного агентства з питань запобігання корупції: Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 18.03.2015 р.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/118-2015-п> (дата звернення 16.09.2021).

10. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Головного управління державної служби України № 214 від 04.08.2010 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10> (дата звернення 15.09.2021).

11. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення 15.09.2021).

12. Науково-практичний коментар до Закону України «Про запобігання корупції» / за ред. М.І. Хавронюк. Київ: Ваїте, 2018. 472 с.

13. Анцупів А.І. Словарь конфликтолога / редкол.: Ф.Я. Анцупів, Ф.І. Шипіло. Питір – 2-ге вид. Питір, 2006. 528 с.

14. Козер Л. Функції соціального конфлікту. Москва: Дім інтелектуальної книги, 2000. 120 с.

15. Барило О.Г., Потеряйко С.П. Удосконалення форм і методів підготовки фахівців сфери цивільного захисту. *Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 31 травня 2012 р.: до 15-річчя галузі науки „Державне управління”). Київ. 2012. С. 291-293.

16. Барило О.Г., Потеряйко С.П., Тищенко В.О. Застосування дистанційної форми навчання в систему підвищення кваліфікації державних службовців. *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення*: матеріали другої щорічної наук.-практ. конф (м. Київ, 30 листопада 2012 р.). Київ, 2012. С. 142-145.

17. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні Київ, 2013. 57 с. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derhs_slus-06511.pdf (дата звернення 15.09.2021).

18. Настанови ОЕСР щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі URL: <http://www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=101> (дата звернення 15.09.2021).

19. Бугайчук К.Л., Беспалова О.І. Запобігання конфлікту інтересів в діяльності осіб уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування: наук.-метод. рек. Харків: Харк. нац. ун-т. внутр. справ, 2016. 41 с.

20. Василевська Т.Е. Конфлікт інтересів на державній службі: етичні аспекти. Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. № 1. С. 106-120.

21. Дергачев С.В. О некоторых правовых аспектах урегулирования конфликта интересов в образовательной сфере. Марийский юридический вестник. 2015. № 4 (15). С. 116—118.

22. Джумагельдієва Г.Д., Орленко Я.Ю., Сергієнко І.Г. Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1386> (дата звернення 14.09.2021).

23. Дзьобань О.П., Соснін О.В. Інформаційна безпека: нові виміри загроз, пов'язаних з інформаційно-комунікаційною сферою. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2015. № 60. С. 24-34.

24. Кацуба О.Ю. Конфлікт інтересів на публічній службі: поняття і сутність. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2017. Вип. 1 (17). С. 1-12.

25. Лопушинський І. П. Конфлікт інтересів на державній службі: проблеми законодавчого врегулювання в Україні. URL: http://www.br.com.ua/referats/Dergh_reguluvanya/66731.htm (дата звернення 14.09.2021).

26. Липовська Н. А., Квеліашвілі І. М. Формування управлінської культури керівників територіальних органів Державної фіскальної служби України. Аспекти публічного управління. 2015. Т. 3. № 11-12 (2015). С. 60-69.

27. Мельник М.І. Інституційне забезпечення безпеки бізнес-середовища України в умовах європейської інтеграції. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1 (11). С. 1-14.

28. Токар-Остапенко О.В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2013. 48 с.

29. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

30. Вебер М. Вибіркове: Протестанська етика і дух капіталізму. Москва, 2006. С. 496.

31. Паніна О.В. Сучасні методи державного управління. Менеджеральний підхід та політичне управління. *Вісник Фінансової академії-5м.* 2006. № 4. С. 38.

32. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 104-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_18 (дата звернення 1.09.2021).

33. Олешко Олексій. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015, вип. 1 (24). С. 254-265.

34. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: автореф. дис. ... к.держ.упр. Київ, 2009. 18 с.

35. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник.* 2013. № 2. С. 79–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14(дата звернення 1.09.2021).

36. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тисяч слів і словосполучень; уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк; за ред. Г. П. Півторак; НАН України, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. Київ: Довіра, 2006. 790 с.

37. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010. С. 7–14.

38. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с.

39. Чередничекно І.П. Психологія управління. Ростов н/Д., 2004. 608 с.

40. Калаур С. М., Фалинська З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
41. Національне агенство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>.
42. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 183–193.