

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра державного управління
документознавства та інформаційної діяльності

ISSN 2617-4650

<https://doi.org/10.31713/st3-420190>

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

збірник наукових праць
Випуск 1-2, 2020 р.

Рівне – 2020

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Вівсянник О. М. Кластерний аналіз ефективності систем охорони здоров'я в країнах ОЕСР, ЄС та в Україні	5
Мартинюк Г. Ф. Причини виникнення конфліктів в системі державного управління та шляхи їх вирішення	18
Обуховська Л. І. Механізми забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах	26
Романенко Є. О., Сивий Р. П. Інституційне середовище трансформації концепцій державної служби	39
Сазонець І. Л., Приходько В. Г. Розвиток системи адміністративних послуг в регіоні на основі формування концепції сервісної держави	45
Тихончук Л. Х. Визначення пріоритетів державного управління в умовах глобалізації та регіоналізації	51
Торяник В. М., Хрідочкін А. В. Публічне адміністрування як нова модель організації діяльності суб'єктів владних повноважень	57
Фесянов П. О. Іноземний досвід контролю екологічної безпеки в контексті наслідків аварії на ЧАЕС	66
Шанюк В. І. Метаморфози другого етапу децентралізації та проблеми переходу до укрупнення самодостатніх об'єднаних територіальних громад	75

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гладченко А. Ю. Обмеження сучасної системи макроекономічної рівноваги	82
Гессен А. Є. Соціальні програми підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності	88
Джинджоян В. В. Соціальні та комунікативні переваги розвитку програм освітнього туризму	94
Никончук В. М. Визначення ефективності національної інституційної системи забезпечення якості освіти та конкурентоспроможності науки	103
Саленко А. С. Дослідження теоретичних основ інституційного забезпечення лібералізації підприємницької діяльності	110
Сазонець О. М., Вацішин А. О. Використання об'єктів критичної інфраструктури для забезпечення продовольчої безпеки та санітарних норм	115

УДК 351.862.4 (477)

<https://doi.org/10.31713/st1-220202>

JEL D 74, M 50, Z 13

Мартинюк Г. Ф.,

к.п.н.,

доцент кафедри державного управління,
документознавства та інформаційної діяльності
Національний університет водного
господарства та природокористування, м. Рівне

**ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Martyniuk H. F.,

Ph. D. in Pedagogical

Associate Professor, Department of Public Administration,
documentary and information activities
National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

**CAUSES OF CONFLICTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION
SYSTEM AND WAYS OF RESOLUTION**

У статті досліджено причини виникнення конфліктів в системі державного управління. Запропоновано низку шляхів їх запобігання та вирішення. Визначено фактори, що створюють фон для виникнення конфлікту. Визначено види діяльності, які притаманні процесу управління конфліктами: прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості, попередження чи стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту, завершення конфлікту

The article examines the causes of conflicts in the public administration system. A number of ways to prevent and solve them have been proposed. The factors that create the background for the conflict are identified. The types of activities inherent in the conflict management process are identified: conflict forecasting and assessment of its functional orientation, conflict prevention or stimulation, conflict regulation, conflict resolution

Ключові слова: державне управління, конфлікти, управління, фактори, шляхи, оцінка, попередження, регулювання, завершення

Keywords: public administration, conflicts, management, actors, ways, assessment, prevention, regulation, completion

Постановка проблеми. Сучасний етап виконавчою та законодавчою владою, розвитку суспільства в Україні партіями й рухами, окремими політичними супроводжується конфліктами між лідерами, фракціями у Верховній Раді

України, Апаратом Президента й апаратом уряду, між центральною і місцевою владою, а також владою і різними верствами населення. Це свідчить про те, що в процесі формування нової для України політичної системи проблема конфлікту потребує як наукового осмислення, так і розробки технологій запобігання конфлікту і його розв'язання.

Конфлікти в сфері державного управління розглядають як складну систему з низкою протиріч, однак це дає їй можливість пристосовуватися до мінливих умов і розвиватися. Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, оскільки, з одного боку, дозволяють відстежувати існуючі протиріччя, а, з іншого, за умови вмілого управління конфліктами, можливо, досягти підвищення ефективності всієї системи.

Таким чином, конфлікти в системі державного управління можуть виступати джерелом позитивних змін і не бути лише руйнівним явищем. Практичний досвід свідчить, що управління конфліктами в будь-якій сфері є однією з найактуальніших і складних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конфліктної взаємодії широко вивчається науковцями всього світу. Конфлікт як поняття охоплює широкий спектр явищ та висвітлюється в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: з психології, соціології, конфліктології, політології (Г. Андреєва, О. Анцупов, І. Гришина, О. Громова, Л. Ємельяненко, Є. Жариков, Л. Карамушка, В. Ребкало, А. Ручка, Г. Сагач, В. Танчер, Е. Уткін, С. Фролов, В. Шейнов); з публічного та адміністрування (Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Бандурка, Л. Беззубко, Н. Довгань, С. Дубенко, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Пірен, Т. Сенюшкіна, О. Тертишна, В. Тимофієв, В. Тронь, Н. Федчун,

С. Хаджирадєва, В. Цветков); з менеджменту (І. Бекешкіна, Р. Дарендорф, М. Дойч, О. Здравомислов, Л. Козер, В. Лозниця, М. Маскон, Г. Осовська, І. Сазонець, Ф. Тейлор) та ін.

Мета статті полягає у дослідженні причин виникнення конфліктів в системі державного управління та запропонованні шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. В загальному вигляді конфлікт визначається як «граничне загострення протиріч» часто пов'язаних з глибокими емоційними переживаннями. Конфлікт виникає з усвідомленням людьми, що їхні інтереси, потреби, цілі не можуть бути задоволеними у разі збереження існуючої системи соціальних відносин і розпочинаються дії для зміни ситуації. Визначальну роль в сприйнятті особою конфліктної ситуації відіграє суб'єктивне її сприйняття, сформоване набутим індивідуальним життєвим досвідом. Проте не всі суперечності й непорозуміння під час взаємодії людей, є конфліктами.

Термін «конфлікт» в перекладі з латинської мови означає «зіткнення, боротьбу протилежних поглядів», в основі якого лежать протиріччя, що призводить до конструктивних (наприклад, до посилення групової динаміки розвитку колективу) або деструктивних (наприклад, до розвалу колективу) наслідків. В середині ХХ ст. сформувалась спеціальна галузь знання - конфліктологія – наука, що вивчає причини виникнення, сутність та способи подолання конфліктів і поєднує соціологічний, психологічний, філософський та інші підходи щодо дослідження теоретичної бази конфліктів [1]. Сьогодні ця наука набула особливого значення для професійної діяльності широкого кола фахівців – соціологів, менеджерів, психологів, соціальних працівників, державних службовців тощо.

Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, представлених конкретними особами чи групами осіб, кожна з яких робить усе можливе для прийняття саме її точки зору чи мети, і заважає іншим робити те ж саме. Причина конфлікту являє собою усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя, що криється в тому, що кожен співробітник має власні цілі, прагнення і інтереси, так само як і організація. Тому необхідно узгодження досягнення індивідуальних цілей з цілями організації. Розлад інтересів однієї сторони може спричинити застосування влади іншою стороною, невизнання якої є однією з найважливіших рис конфлікту.

Класифікацій причин конфліктів існує безліч за різними критеріями, однак загалом причини виникнення конфліктів поділяють на три групи [2]:

1) Конфлікт цілей – різне бачення сторонами майбутнього бажаного результату.

2) Конфлікт на ґрунті розбіжностей в поглядах – думки та ідеї сторін конфлікту щодо розв'язуваної проблеми розходяться.

3) Почуттєвий конфлікт – емоції й почуття учасників конфлікту не збігаються через їхні взаємини як особистостей.

Головним джерелом виникнення конфліктів в організаціях в більшості є причини, породжені трудовим процесом, серед яких фактори, що перешкоджають виконанню працівниками своїх обов'язків, досягненню таких цілей, як високий зарібок, сприятливі умови праці й відпочинку [2]. Досить часто конфліктні ситуації породжують психологічні особливості відносин (взаємні симпатії або антипатії людей), що призводять до їхньої сумісності і несумісності, через що в колективі може скластися «атмосфера нетерпимості» – несприятлива психологічна атмосфера.

Причини конфліктів також криються у особливостях характерів членів колективу (невміння людини контролювати свої емоції, агресивність, зайва тривожність тощо), а також у соціально-демографічних характеристиках (наприклад, характерна для жінок тенденція до конфліктів, пов'язаних з їхнім особистим переживанням (відпустки, премії, розмір оплати праці і т.п.), а для чоловічої статі – безпосередньо з трудовою діяльністю). Кількість та види конфліктів в певній мірі визначає вік членів колективу – зі збільшенням віку співробітників зменшується питома вага конфліктів, пов'язаних з організаційними проблемами діяльності: порушення трудової дисципліни, невідповідність якості роботи пропонованим вимогам і т.д. [2].

Як правило, основними причинами конфліктів в організаціях є [2]:

1. Обмеженість ресурсів (фінанси, матеріальні ресурси, інформація, час), що розподіляються між різними групами, які борються за них.

2. Взаємозалежність завдань окремих груп організації (причиною конфлікту може стати неадекватна робота одного підрозділу або людини).

3. Розходження цілей (цілі окремих підрозділів організації можуть суперечити одна одній, а іноді й загальній меті організації).

4. Різні уявлення про цінності (як між групами, особистостями, так і між керівником і підлеглими).

5. Різна манера поведінки, рівень освіти та життєвий досвід, що зменшує ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками підрозділів.

6. Незадовільні комунікації – можуть бути як причиною, так і наслідком конфлікту.

7. «Тиск» авторитету/лідера (може зачіпати почуття власної гідності людини, ініціювати комплекс неповноцінності і вести до конфліктів).

Конфліктологи розрізняють об'єктивні (реально існуючі в дійсності обставини, що не залежать від нашого бажання й які важко чи неможливо змінити: умови буття, що створюють фон для виникнення конфлікту та суттєві соціально-психологічні особливості особи чи соціальної групи) та суб'єктивні фактори (стимули до конфліктних дій, обумовлені ілюзорними, уявними обставинами), що обумовлюють участь людини в конфлікті [4].

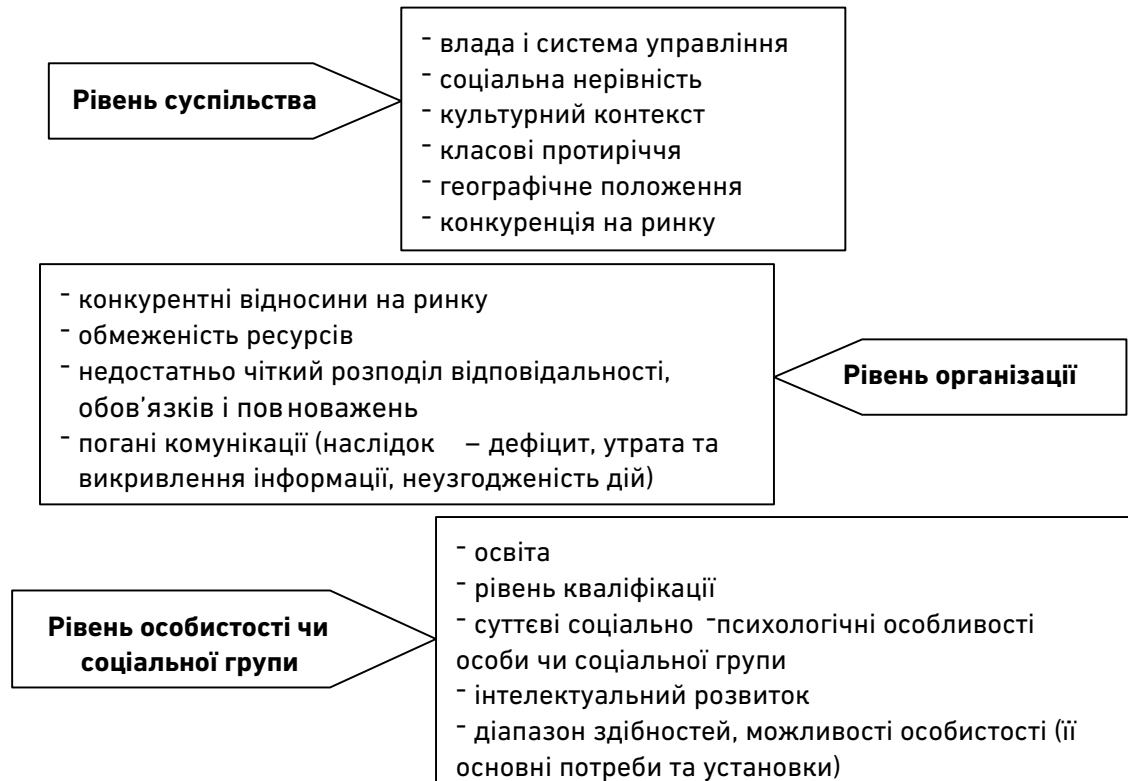


Рисунок. Фактори, що створюють фон для виникнення конфлікту [3]

Наведемо дві типологізації причин конфліктів, які достатньо поширені в сучасній конфліктології та психології за М. Дойчем та В. Лількольнем.

Класифікація причин конфліктів М. Дойча [3]:

1. Контроль ресурсів (простір, гроші, власність, влада, престиж тощо), які розглядаються як неподільні, що може викликати появу конфлікту при бажанні володіти ресурсом (його частиною) кількома сторонами одночасно. Подібні конфлікти розв'язувати конструктивно складно при жорсткій фіксації конфлікту на конкретному ресурсі і відсутності задовільних заміників.

2. Симпатії та антипатії – пересічення

вподобань однієї людини чи групи з перевагами інших. Розв'язати подібні конфлікти легко через дистанціювання, а головним є не проявляти своїх переваг і хобі в один і той же час, в одному і тому ж місці.

3. Цінності – ціннісні конфлікти можуть виникати щодо окремих питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності.

4. Уявлення – різні оцінки того, що існує (фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність), що викликають конфлікт при перетині галузі поглядів носіїв різних поглядів; бажання нав'язати свої уявлення іншим.

5. Природа взаємовідносин між сторонами – конфлікт виникає при прагненні однієї зі сторін в більшій мірі домінувати або навпаки залежати від іншої.

Класифікація причин конфліктів
В. Лінкольна [4]:

1. Інформаційні фактори – непридатність інформації для однієї із сторін: неповні та неточні факти; чутки, несвідома дезінформація; передчасна інформація або інформація передана, із запізненням; ненадійність експертів, свідків, джерел інформації чи даних, неточність перекладів та повідомлень ЗМІ; небажане оприлюднення інформації, яка може образити цінності однієї із сторін, порушити конфіденційність; сторонні факти, сторонні питання законодавства, правил, порядку дій, стереотипів тощо.

2. Поведінкові фактори – характеристики поведінки, що відторгаються одною зі сторін (недоречність, агресивність, грубість, егоїстичність, непередбачливість та інші прагнення до вищості; загроза безпеці (фізичній, фінансовій, емоційній чи соціальній); підрич самооцінки; не виконання позитивних очікувань; виклик стресу, незручності, дискомфорту, збентеження тощо).

3. Фактори відносин – незадоволеність взаємодією сторін, що породжується як сформованою взаємодією, так і непридатністю для одної із сторін пропозицій щодо подальшого її розвитку: внесок сторін у відношення, баланс сил у відносинах; важливість відносин для кожної із сторін; сумісність сторін у цінностях, поведінці, особистісних чи професійних цілях та особистому спілкуванні; різниця в освітньому рівні, класові розбіжності; історія відносин, їх тривалість, рівень довіри та авторитетності; цінності групи, до яких належать сторони, і їх тиск на стосунки сторін тощо.

4. Ціннісні фактори – принципи, які

проголошуються чи відвертаються; принципи, дотримання яких сторони чекають одна від іншої (особисті системи вірувань та поведінки; групові (зокрема професійні) традиції, цінності, потреби і норми; способи дії і методи, властиві окремим інститутам, організаціям, професіям; релігійні, культурні, регіональні та політичні цінності; традиційні системи переконань і очікування; ставлення до прогресу і змін, до збереження старого, до «статус-кво».

5. Структурні фактори – відносно стабільні обставини, що існують об'єктивно і які важко чи навіть неможливо змінити (закон, лінії підзвітності, фіксовані дати, час, доходи, доступність техніки тощо). Більшість конфліктів розгортаються на фоні структурних факторів, які є «зовнішніми» до них, але мають суттєвий вплив. Структурні фактори можна кваліфікувати як умови конфлікту (те, що створює фон).

Аналіз причин конфліктів дозволяє зрозуміти, чому і як розвивається конфлікт, намітити способи їх усунення. Механізмом, що запускає конфлікт, є привід – конкретна дія, що порушує інтереси протилежних сторін і є початком перетворення потенційного конфлікту в реальний, переходом від латентної фази конфлікту до батальної. Виникнення конфліктної ситуації пов'язане з кількістю джерел виникнення конфлікту. Однак, іноді конфлікт не відбувається, навіть якщо для нього є всі передумови. Люди не йдуть на конфлікт, коли потенційні вигоди участі в ньому не відповідають витратам [5].

З метою уникнення конфлікту слід змінювати підходи до проблемних ситуацій, шукати найбільш оптимальні варіанти в організації роботи відповідного органу, для недопущення впливу приватного інтересу держслужбовця на обґрунтованість і добросовісність прийнятого ним рішення чи вчиненої дії. Держслужбовець має вжити

усіх можливих заходів для уникнення конфлікту інтересів, суворо дотримуватись обмежень і заборон, передбачених законодавством, уникати дій, які породжують підозру в безсторонності вчинених ним дій чи прийнятті рішень.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність діяльності підприємства на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень. Конфлікт може бути як акселератором розвитку підприємства так і гальмувати його.

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних **технологій**. Технології являють собою систему **способів, методів, підходів**, численних тактичних прийомів, моделей ціленаправлених ігор. Вважаємо, що доцільно застосовувати такі сучасні технології управління конфліктами:

Інформаційні, які по своїй суті, є технологіями протидії щодо появи та їх розростання ще на етапі свого латентного зародження і спрямовані на прискорене виявлення зацікавлених сторін, припинення розростання конфлікту. Забезпечуються шляхом ліквідації дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток тощо. Дієвість розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед них: бажання побачити реальні події; об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також того оточення, де він протікає.

Комунікативні: організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їхніми прихильниками; забезпечення ефективного спілкування. Вони спрямовані на створення умов, за яких

змогли б нормалізуватися взаємини між людьми і групами, і в ході яких можна було б дійти згоди.

Соціально-психологічні: робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціальнопсихологічного клімату в колективі. Організаційні: вирішення кадрових питань; використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії співробітників, тощо. Вони передбачають організаційні заходи впливу, що змогли б нормалізувати взаємини серед співробітників, або хоча б заблокувати розвиток конфлікту. У практиці застосування сучасних технологій управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми та способи їх розв'язання.

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. *Головна мета* управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія) його *діагностики*, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту(природу конфлікту);
- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Управління конфліктами – це складний процес що включає наступні *види діяльності*:

- прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості;

- попередження чи стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- завершення конфлікту.

Важливим елементом управління конфліктами є чіткий розподіл обов'язків з визначенням відповідальних органів або підрозділів, та чітко окресленою процедурою, за якою держслужбовець має діяти в разі виникнення конфлікту.

Крім того, важливим є регулярне проходження державними службовцями тренінгів, семінарів та інших видів навчання для засвоєння законодавчих рамок щодо конфлікту інтересів, а також для практичного вирішення ситуацій конфлікту інтересів. До проведення цих заходів можливо залучати представників громадських організацій, контролюючих органів, міжнародних експертів, а самі тренінги мають ґрунтуватися на реальних кейсах та ситуаціях та надавати практичні інструменти, які допоможуть зорієнтуватись при виникненні конфлікту інтересів та спробувати самостійно вирішити його.

Найважливішою умовою запобігання конфліктам усіх рівнів у державному управлінні є прийняття оптимальних управлінських рішень. Рішення буде більш обґрунтованим і менш конфліктогенним, якщо під час його підготовки та прийняття максимально глибоко, різнобічно й об'єктивно оцінюється стан об'єкта управління, виявляються тенденції щодо його динаміки; розкривається система причин, через які об'єкт управління опинився в такому стані, визначаються рушійні сили його розвитку; дається варіативний прогноз змін в об'єкті управління; будується модель цілей управління; приймається змістове рішення, а також технологічне рішення, визначається, які є сили, кошти, час для виконання змістового рішення. Результативність розв'язання конфлікту залежить від таких

факторів: часу, наявності третьої сторони, своєчасності, рівноваги сил, культури конфліктуючих сторін, єдності цінностей, досвіду й стосунків, що склалися.

Безпосереднє розв'язання конфлікту являє собою процес, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту й визначення раціональної послідовності дій, реалізацію плану та його коригування, оцінку ефективності дій. Основними стратегіями конфлікту варто вважати суперництво, компроміс, протистояння та відхід від розв'язання проблеми. Можливе розв'язання конфлікту залежно від вибраних стратегій шляхом силового втручання або методом переговорів. Компромісу можна досягти за допомогою застосування техніки відкритої розмови, а співробітництва – за допомогою принципів переговорів.

Висновки. Відтак, з метою вдосконалення механізмів попередження і розв'язання конфліктів у державно-управлінських відносинах необхідно продовжити реалізацію адміністративної реформи, зокрема в частині більш чіткого визначення функцій державних службовців. Це головним чином сприятиме унеможливленню виникнення конфлікту інтересів. З цією метою необхідно прискорити роботу над розробкою та схваленням Адміністративно-процедурного кодексу, у якому будуть чітко прописані функції посадових осіб та визначені механізми запобігання можливим конфліктам.

Вважаємо, що необхідно схвалити низку законодавчих актів, які б були спрямовані на розширення повноважень місцевих органів самоврядування та їхнє інституційне зміцнення. Насамперед, необхідно на законодавчому рівні закріпити питання про фінансове вирівнювання, комунальний кредит і комунальні цінні папери. Також доцільним є проведення

більш чіткого розмежування функцій та сфер відповідальності між місцевими державними адміністраціями й органами місцевого самоврядування, зокрема, попередження невиправданого втручання виконавчої

влади у сферу діяльності місцевого самоврядування; дублювання, неузгодженого та паралельного вирішення питань розвитку територіальних громад тощо.

Список використаних джерел

1. Алексеев В. М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини : монографія. 2012. 344 с.
2. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. ДРІДУ НАДУ. 2007. 239 с.
3. Дойч М. Решение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы). *Соц.-полит. журнал*. 1997. № 1. С. 211–214.
4. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. СПб. : Издательство «Лань», 1999. 448 с.
5. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 325 с.
6. Сазонець І. Л., Шкоропад Н. О. Інструментарій забезпечення інформаційної безпеки регіону. *Стратегія і тактика державного управління* : зб. наук. праць. Рівне, 2016. Вип. 1-2. С. 45–50.
7. Сазонець І. Л., Тихончук Л. Х. Комерційна дипломатія в умовах торгівельних війн ТНК та розвитку національних економік. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 4. С. 83–89.

References

1. Alekseev V. M. *Suspilstvo ta derzhava: upravlinski vzaiemovidnosyny* : monohrafiia. 2012. 344 s.
2. Honcharuk N. T. *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok* : monohrafiia. DRIDU NADU. 2007. 239 s.
3. Doych M. *Reshenie konflikta (Konstruktivnyie i destruktivnyie protsessyi)*. *Sots.-polit. jurnal*. 1997. № 1. S. 211–214.
4. *Konfliktologiya* / pod red. A. S. Karmina. SPb. : Izdatelstvo «Lan», 1999. 448 s.
5. Oluiko V. M. *Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku* : monohrafiia. Khmelnytskyi : Vyd-vo KhUUP, 2005. 325 s.
6. Sazonets I. L., Shkoropad N. O. *Instrumentarii zabezpechennia informatsiinoi bezpeky rehionu. Stratehiia i taktyka derzhavnoho upravlinnia* : zb. nauk. prats. Rivne, 2016. Vyp. 1-2. S. 45–50.
7. Sazonets I. L., Tykhonchuk L. Kh. *Komertsiina dyplomatiia v umovakh torhivelnykh viin TNK ta rozvytku natsionalnykh ekonomik. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2017. № 4. S. 83–89.