

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Міністерство освіти і науки України

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

КОРЧАК ІРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 35:005.334.2

ДИСЕРТАЦІЯ

**КОНФЛІКТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Корчак Ірина Миколаївна

Науковий керівник – **Афонін Едуард Андрійович**,
доктор соціологічних наук, професор, академік УТА

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023.

Дисертація присвячена актуальній проблемі, пов'язаній з особливостями управління конфліктами у сфері публічного управління в умовах сучасного – постмодерного суспільства та повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

У роботі розглянуто соціальні передумови та теоретико-методологічні засади дослідження конфліктів у публічному управлінні. Здійснено аналіз ознак та розвитку конфлікту у публічному управлінні сучасної України та країн Європейського Союзу. Запропоновано авторську Концепцію дослідження конфлікту, динаміки його протікання та механізмів розв'язання у сфері публічного управління.

Розкрито соціальну сутність феномену «публічний конфлікт» в умовах постмодерної сучасності та його гносеологічний зв'язок з публічним управлінням. Увагу зосереджено на суб'єктах конфлікту від індивіда до соціальних груп інтересів, які впливають на формування публічно-управлінських рішень у межах національного простору та стають гравцями глобального рівня.

У цьому контексті запропоновано поняття «конфлікт в організаціях системи публічного управління», який розглянуто як «результат радикальних змін в українському суспільстві на користь ствердження гуманістичних норм, індивідуальних цінностей і психології як системоутворюючого фактора розв'язання публічно-управлінських проблем, розвитку взаємодії між

структурними елементами системи публічного управління, якими можуть бути окремі публічні службовці, структурні підрозділи або органи державної влади та місцевого самоврядування в цілому, а також результатом її взаємовідносин із зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями, що супроводжується виникненням конфліктних ситуацій».

Запропоновано визначення «публічний конфлікт» – «це ситуація, коли інтереси, погляди, цінності або дії різних груп, індивідів або організацій відображаються в конфлікті і стають предметом громадської уваги та обговорення; цей конфлікт може виникнути через розбіжності у переконаннях, соціальних проблемах, економічних вигодах, ресурсах, територіальних питаннях, політичних рішеннях або інших питаннях, що впливають на громадськість, суспільні відносини та на органи публічного управління».

На основі загальнонаукових і спеціальних методів дослідження конфліктів у публічному управлінні розроблено нову методологію їх дослідження. Вона ґрунтується на системному підході до аналізу і розуміння сучасної природи конфліктів, що виникають у сфері публічного управління, і спрямована на забезпечення ефективності публічного управління та сталого розвитку суспільства в цілому. Використання авторської методології конфліктологічного дослідження в публічному управлінні відкриває можливості для диференціації типів конфліктів і застосування на цій основі дієвої стратегії розв'язання конфліктів у публічному управлінні.

Сформовано авторську концепцію системи причин виникнення та механізмів розв'язання конфліктів у публічному управлінні, пов'язаних з взаємодією публічних службовців в одному органі публічної влади (відсутність співпраці та підтримки для досягнення результатів, недостатній рівень якості роботи підрозділу тощо), та в публічній службі в цілому (високий рівень дублювання робочих функцій; бюрократизація формальних норм і процедур, що стають на заваді досягнення цілей роботи; складнощі безпосередньої

взаємодії з публічними службовцями через зарегламентованість їх роботи; наявність значної частки службовців, які не орієнтовані на власні професійні судження та норми професійної етики (близько 30%), а на виконання доручень своїх керівників; незадоволеність суспільства роботою публічних службовців і публічної служби в цілому).

Вперше розроблено концептуальну модель основних етапів дослідження та методів розв'язання конфліктів у публічному управлінні, яка пропонується практикам як матриця дослідження та вироблення стратегії розв'язання конфліктів або своєрідний формат технічного завдання при розробці та формуванні програмного забезпечення, сформовано «Концепцію управління конфліктами в публічному управлінні», де зазначена матриця представлена «Формулою дослідження та розв'язання публічного конфлікту».

Привернуто увагу до однієї з глобальних причин породження конфліктів у публічному управлінні – несправедливому розподілі виробленого суспільного продукту, про що свідчить здійснений автором аналіз квінтільного коефіцієнта диференціації доходів у країнах Європи. За даними вторинного аналізу дослідження «Культурна мапа світу за результатами оцінок цінностей громадян в різних країнах світу станом на 2022 р.», у країнах Європи переважають цінності самовираження, в той час як у країнах, що розвиваються, переважають цінності виживання. Відповідно актуальними для цих країн стають публічні конфлікти за інтереси та потреби людей.

Процеси глобалізації в світі, з одного боку, стимулюють розвиток «участливої демократії» в суспільствах, що трансформуються на шляху від тоталітаризму до демократії, а з іншого боку, сприяють універсалізації публічних конфліктів, їх виходу за межі національного простору, ускладненню причин виникнення (політичних, економічних, соціальних, етичних та інших), об'єднанню громадян зі спільними цінностями, інтересами та потребами.

Низку причин конфліктів виявлено автором в організаційній культурі публічних службовців, стані владно-суспільних комунікацій і взаємодії. Зокрема, автором розглянуто конфлікти в публічному управлінні в Україні з використанням вторинних даних дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», проведеного з використанням методу анонімного онлайн-опитування та стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу «SurveyMonkey». Проведене національне опитування спрямоване на цільову групу респондентів: публічних службовців центральних і місцевих органів влади. На основі отриманих результатів виявлено такі причини конфліктів у публічному управлінні: відносини з керівництвом; визнання на робочому місці; дискримінація на робочому місці; мотивація та задоволеність роботою; захищеність; організаційна культура в державному органі та цінності.

На основі вторинного аналізу результатів дослідження Інституту V-Dem охарактеризовано рівень соціально-політичної поляризації країн ЄС і України, що сьогодні стає фактором потенційних конфліктів щодо майбутнього суспільного розвитку. Ця тенденція загострює ситуацію навколо методів розв'язання конфліктів у публічному управлінні та унеможлиблює нині поширені в Україні методи «кулуарних домовленостей», підкупу, тиску та шантажу. Тим самим сприяє становленню демократичних механізмів розв'язання конфліктів у публічному управлінні шляхом участі в них громадян. Для оцінки участі українців у публічному управлінні застосовано показники участі громадян: «індекс участі громадянського суспільства», «громадянські консультації», «середовище участі», «антисистемний рух організацій громадянського суспільства» та «інтегральний індекс розвитку демократії в Україні».

Також на основі вторинного аналізу «Світового дослідження цінностей» (World Values Survey, WVS) та характеристик демократії в Україні встановлено «кореляцію» між рівнем демократії, довірою громадян органам

публічної влади та їх представникам і рівнем конфліктогенності у відносинах між структурами громадянського суспільства і публічного управління (с. 161).

Відповідно до аналізу наявних в Україні практик розв'язання конфліктів у публічному управлінні, встановлено нерозвиненість інститутів і професіоналів щодо розв'язання соціальних (зокрема, публічно-управлінських) конфліктів. Запропоновано авторську концепцію дослідження, механізмів розв'язання та запобігання конфліктам у публічному управлінні.

Виокремлено основні етапи управління конфліктами у публічному управлінні: виявлення конфлікту, аналіз конфлікту, створення команди для розв'язання конфлікту, визначення спільної мети, збір даних та обговорення, оцінка та вибір рішення, визначення альтернативного рішення, застосування технологій і моніторинг рішення, оцінка результатів та аналіз впливу, корекція і вдосконалення технології розв'язання конфлікту.

Сформовано моделі диференційованого підходу до розв'язання різних конфліктних ситуацій у публічному управлінні: конфлікту «очікування», конфлікту інтересів, особистісних і міжособистісних конфліктів, конфлікту формальної та неформальної публічно-управлінських структур, конфлікту «керівник – підлеглий», конфлікту інформацій, політичного конфлікту, конфлікту ресурсів, світоглядного конфлікту, правового конфлікту.

Надано пропозиції щодо розвитку механізмів і технологій розв'язання та запобігання конфліктам у публічному управлінні.

Набула подальшого розвитку ідея щодо створення Інституту подолання конфліктних ситуацій в публічному управлінні задля реалізації запропонованої «Концепції управління конфліктами в публічному управлінні», що складатиметься із впровадження в органах влади посадових одиниць, які відповідатимуть за напрям подолання конфліктів з зовнішнім та внутрішнім середовищем а також створення окремої громадської ініціативи Інститут подолання конфліктних ситуацій в публічному управлінні для дослідження

причин розвитку та механізмів подолання нових конфліктних ситуацій на суспільно-політичному рівні держави

Таким чином, представлені результати дослідження, що виносяться на захист, отримані особисто здобувачкою, є її авторським здобутком. Ідеї та елементи наукових праць інших науковців, цитати супроводжуються належними посиланнями на авторів і джерела інформації. Особистий внесок здобувача у роботах, що опубліковані у співавторстві, наведено у списку опублікованих робіт за темою дисертації.

Ключові слова: глобалізація, держава, етика, конфлікт, конфлікт в публічному управлінні, концептуалізація, механізми та технології, моделювання конфліктів, постмодерн, публічний конфлікт, публічне управління, розв'язання конфліктів, управління конфліктами.

ANNOTATION

Korchak I. M. Conflict in the field of public administration: conceptualization and mechanisms of resolution. - Qualification scientific work as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of public administration and administration, specialty 281 "Public Administration and Administration". - Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv, 2023.

The dissertation is dedicated to the pressing issue related to the peculiarities of managing conflicts in the field of public administration in the conditions of modern postmodern society and the full-scale invasion of Russia into Ukraine.

The work examines the social prerequisites and theoretical-methodological foundations of conflict research in public administration. An analysis of the features and development of conflict in the public administration of modern Ukraine and European Union countries is carried out. An author's Concept of conflict research, the

dynamics of its course, and mechanisms of resolution in the field of public administration are proposed.

The social essence of the phenomenon of "public conflict" in the context of contemporary postmodernity and its epistemological connection with public administration is disclosed. Attention is focused on the subjects of conflict, from individuals to social interest groups that influence the formation of public management decisions within the national territory and become players on a global level.

In this context, the concept of "conflict in organizations of the public administration system" is proposed, which is considered as "the result of radical changes in Ukrainian society in favor of affirming humanistic norms, individual values, and psychology as a system-forming factor for solving public management problems, the development of interaction between structural elements of the public administration system, which may include individual public servants, structural units, or bodies of state power and local self-government as a whole, as well as the result of their interaction with external agents – citizens, enterprises, institutions, organizations, accompanied by the emergence of conflict situations."

The proposed definition of "public conflict" is as follows: "Public conflict is a situation in which the interests, views, values, or actions of different groups, individuals, or organizations are in conflict and become the subject of public attention and discussion. This conflict can arise due to differences in beliefs, social issues, economic benefits, resources, territorial issues, political decisions, or other issues that affect the public, social relations, and public administration."

Based on interdisciplinary and specialized research methods of conflict analysis in public administration, a new methodology for studying them has been developed. It is based on a systemic approach to analyzing and understanding the contemporary nature of conflicts that arise in the field of public administration and aims to ensure the effectiveness of public administration and sustainable societal

development as a whole. The use of the author's methodology of conflict research in public administration opens up possibilities for differentiating types of conflicts and applying effective conflict resolution strategies in public administration.

An author's concept of the system of causes and mechanisms of conflict emergence and resolution in public administration has been formed. This concept is related to the interaction of public servants within one public authority (lack of cooperation and support to achieve results, insufficient quality of work of a unit, etc.) and in public service as a whole (high level of duplication of job functions, bureaucratization of formal norms and procedures hindering goal achievement, difficulties in direct interaction with public servants due to the regulated nature of their work, the presence of a significant proportion of civil servants who are not oriented towards their own professional judgment and professional ethics norms (about 30%), but towards carrying out the tasks of their superiors; dissatisfaction of society with the work of civil servants and public service as a whole).

For the first time, a conceptual model of the main stages of conflict research and methods of conflict resolution in public administration has been developed, which is proposed to practitioners as a research and conflict resolution strategy matrix or a specific format of technical assignment in the development and formation of software, the "Concept of Conflict Management in Public Administration" has been formed, where the matrix is presented as the "Formula for Research and Resolution of Public Conflict."

Attention is drawn to one of the global causes of conflicts in public administration - the unfair distribution of the generated social product, as evidenced by the author's analysis of the quintile coefficient of income differentiation in European countries. According to the secondary analysis of the study "Cultural Map of the World based on the evaluation of citizens' values in different countries as of 2022," European countries predominantly have self-expression values, while

developing countries predominantly have survival values. Accordingly, public conflicts for the interests and needs of people become relevant in these countries.

Globalization processes in the world, on the one hand, stimulate the development of "participatory democracy" in societies that are transforming from totalitarianism to democracy, and, on the other hand, contribute to the universalization of public conflicts, their expansion beyond national boundaries, complicating the causes of their emergence (political, economic, social, ethical, and others), uniting citizens with common values, interests, and needs.

The author has identified a series of reasons for conflicts in the organizational culture of public servants, the state of government-society communications, and interaction. In particular, the author examined conflicts in public administration in Ukraine using secondary data from the research "Public Service in Ukraine: Your Point of View," conducted using the method of anonymous online surveys and a standardized questionnaire through the "SurveyMonkey" resource. The national survey targeted a group of respondents: public servants in central and local government bodies. Based on the obtained results, the following reasons for conflicts in public administration were identified: relationships with leadership; recognition in the workplace; workplace discrimination; motivation and job satisfaction; protection; organizational culture in the government entity; and values.

Based on a secondary analysis of the results of the V-Dem Institute's research, the level of socio-political polarization in EU countries and Ukraine is characterized, which today becomes a potential factor in conflicts regarding the future social development. This trend exacerbates the situation around methods of conflict resolution in public administration and hinders the prevalent methods in Ukraine of "behind-the-scenes agreements," bribery, pressure, and blackmail. This promotes the establishment of democratic mechanisms for conflict resolution in public administration through citizen participation. To assess citizen participation in public administration in Ukraine, indicators of citizen participation were applied: "civil

society participation index," "citizen consultations," "participation environment," "anti-system movement of civil society organizations," and "integrated democracy development index in Ukraine."

Also, based on a secondary analysis of the "World Values Survey" (WVS) and characteristics of democracy in Ukraine, a "correlation" was established between the level of democracy, citizen trust in public authorities and their representatives, and the level of conflict in relations between civil society structures and public administration (p. 161).

According to the analysis of the existing practices of conflict resolution in public administration in Ukraine, the underdevelopment of institutions and professionals in solving social (including public-administrative) conflicts was established. The author proposes an original concept of research, mechanisms for conflict resolution, and prevention in public administration.

The main stages of conflict management in public administration were identified: conflict identification, conflict analysis, team formation for conflict resolution, defining a common goal, data collection and discussion, evaluation and decision-making, identifying alternative solutions, applying technology and monitoring the decision, evaluating results and impact analysis, correction, and improvement of conflict resolution technology.

Differentiated approaches to resolving various conflict situations in public administration were formed: conflict of expectations, conflict of interests, personal and interpersonal conflicts, conflict of formal and informal public administrative structures, leader-subordinate conflict, information conflict, political conflict, resource conflict, ideological conflict, legal conflict.

Proposals for the development of mechanisms and technologies for conflict resolution and prevention in public administration have been provided. The idea of creating an Institute for Conflict Resolution in Public Administration has further evolved to implement the proposed "Concept of Conflict Management in Public

Administration." This institute would consist of establishing official units within government bodies responsible for addressing conflicts with the external and internal environment, as well as creating a separate public initiative, the Institute for Conflict Resolution in Public Administration, to investigate the causes of the development and mechanisms for overcoming new conflict situations at the socio-political level of the state.

Therefore, the research results presented for defense, obtained by the researcher personally, represent her own intellectual achievements. Ideas and elements from the works of other scholars, as well as quotations, are appropriately cited with references to authors and sources of information. The personal contribution of the researcher to jointly authored works is listed in the published works related to the dissertation topic.

Keywords: globalization, state, ethics, conflict, conflict in public administration, conceptualization, mechanisms and technologies, conflict modeling, postmodernism, public conflict, public administration, conflict resolution, conflict management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Корчак І. М. Вплив уявлення на публічний конфлікт. *Публічне урядування* (категорія «Б»). 2021. № 1 (26). С. 62–71.
2. Корчак І. М. Ключові принципи, підходи та форми взаємодії влади і громадянськості. *Публічне управління і адміністрування в Україні* (категорія «Б»). 2021. № 23. С. 42–46.
3. Корчак І. М. Суть і значення публічного конфлікту у сучасних умовах розвитку суспільства та його зв'язок з архетипами колективного несвідомого. *Публічне урядування* (категорія «Б»). 2019. № 3 (18). С. 240–251.

Статті в періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus

1. Afonin E., Balakireva O., Omelyanenko V., Klymenko I., Korchak I. Information & Analytical Support of Civil Servants Professional Competencies Monitoring Studies. [Інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингових досліджень професійних компетенцій державних службовців]. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 (1). P. 672–678. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220188.pdf

Статті в іноземних виданнях

1. Korchak I. Public conflicts in the context of globalization and the effectiveness of public administration in resolving them [Публічні конфлікти в умовах глобалізації та ефективність державного управління при їх вирішенні]. *Věda a perspektivy*. 2022. No. 1 (8) (January). P. 9–16. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/965/964>

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

Розділ в монографії

1. Афонін Е. А., Корчак І. М. Професіоналізм публічної служби як фактор суспільної довіри і сталого розвитку України. *Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія* / авт. кол.: Е. А. Афонін та ін.; за заг. ред. Т. В. Новаченко. Київ : НАДУ, 2021. С. 78–98.

Тези виступів

1. Корчак І. М. Особливості подолання конфліктів у взаємодії «держава» – «громадянське суспільство» в країнах ЄС: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XVIII Регіональної наук.-практ. конф. (Дніпро, 13 трав. 2021 р.)*. Дніпро : НАДУ, 2021. С. 111–114.

2. Афонін Е. А., Корчак І. М. Кримська платформа як старт реалізації проекту «Хельсинки-2». *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи : матеріали міжнародн. наук.-практ. конфер. (Київ, 10 вересня 2021 р.)*. / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. А. Гошовської. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 145–147.

3. Афонін Е. А., Корчак І. М. До питання про методологію оцінювання компетентнісної спроможності публічних службовців. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : матеріали міжнар. кругл. столу, Україна – Литовська Республіка (Київ, 08 лип. 2021 р.)*. Київ, 2021. С. 103–106.

4. Корчак І. М. Суспільна довіра як ціннісна детермінанта в системі публічного управління. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XII Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 89–91.

5. Корчак І. М. Транспарентність влади як одна з умов запобігання конфліктам у сфері публічного управління. *Теорія та практика публічної*

служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 24–25.

6. Корчак І. М. Проблема делегітимації влади в умовах зростання корупції та конфліктів в Україні. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи : матеріали XI наук. інтернет-конф. за міжнар. участю для аспірантів та докторантів. 29 трав. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 98–101.*

7. Корчак І. М. Публічний конфлікт та ефективність його вирішення в умовах сталого розвитку. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 213–215.*

8. Корчак І. М. Кадрова політика держави в контексті конфліктологічної парадигми. *Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 жовт. – 1 листоп. 2019 р.): у 2 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 1. С. 141–144.*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	18
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	32
1.1. Природа соціальних конфліктів та їх публічний характер в сучасному – постмодерному суспільстві.....	32
1.2. Категоріально-понятійний апарат та концепції дослідження конфліктів у сфері публічного управління.....	54
1.3. Методологія дослідження та типологізація конфліктів у сфері публічного управління	83
1.4. Механізми розв’язання конфліктів у сфері публічного управління.....	95
Висновки до 1 розділу	106
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЗНАКИ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	109
2.1. Публічно-управлінський конфлікт як наслідок суспільно-трансформаційних змін в сучасному глобалізованому світі.....	109
2.2. Аналіз публічно-управлінських конфліктів в Україні	133
2.3. Аналіз стану та механізмів розв’язання конфліктів в органах публічної влади України	176
Висновки до 2 розділу	191

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ РОЗВ’ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	198
3.1. Європейські практики розв’язання конфліктів у публічному управлінні	198
3.2. Технології розв’язання конфліктних ситуацій в публічному управлінні.....	221
3.3. Моделювання і практичні рекомендації щодо розв’язання конфліктних ситуацій в публічному управлінні.....	236
Висновки до 3 розділу	261
ВИСНОВКИ	269
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	271
ДОДАТКИ.....	286

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ГС – громадянське суспільство
- ГГС – глобальне громадянське суспільство
- ЄС – Європейський Союз
- НАДС – Національне агенство з питань державної служби
- НАДУ – Національна академія державного управління при Президентові України
- НАТО – Організація Північноатлантичного договору
- ОГС – організація громадянського суспільства
- V-Dem (Varieties of Democracies) – Інститут вивчення демократії в Швеції

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кінець XX – початок XXI ст. позначився новим потужним розвитком суспільно-трансформаційних процесів у світі. Це спричинило суспільні зміни, у тому числі і «Великої депресії», що першої половини XX ст. охопила держави євроатлантичного ареалу. Ці хвилі радикальних змін стали комплементарним доповненням класичним революційним перетворенням, що їх привнесли соціальні революції кінця XVI – початку XX ст. в Європі. Це стимулювало модернізаційні імпульси політичних систем та систем публічного управління у різних державах, що вплинуло на демократизацію політики, економіки й соціально-культурної сфер.

У соціальному контексті сучасні радикальні суспільно-трансформаційні зміни пов'язані зі змінами психосоціальної природи людей, або із занепадом панівного в колишню добу суспільного модерну колективного соціального суб'єкта «ми», від імені якого виступав «правитель» (держава), на властивий сучасному – постмодерному суспільству індивідуального суб'єкта «я» (громадянина). Нові – постмодерні суспільні умови правомірно пов'язувати зі змінами колективних цінностей на індивідуальні. Відповідно, радикальних змін зазнають всі аспекти державного управління, яке дедалі набуває ознак публічного, наближаючи державні інститути до інститутів громадянського суспільства. Це формує природу різноманітних сучасних конфліктів у системі публічного управління.

У сучасному глобалізованому світі радикально змінюється природа соціальних конфліктів, зокрема конфліктів у сфері публічного управління, які з розширенням кола соціальних суб'єктів прийняття публічно-управлінських рішень («суб'єктивацією» соціального простору) стають дедалі складними та

публічними, перетворюються на головний фактор політичного, економічного та культурного розвитку держав.

Найважливішим завданням у досягненні та забезпеченні ефективного розвитку публічного управління сьогодні є здатність системи управління швидко розв'язувати та врегульовувати конфлікти, які можуть виникати в процесі публічного управління та ставати перешкодою для впровадження реформ, реалізації стратегічних публічно-управлінських завдань і забезпечення сталого розвитку суспільства.

Суспільство під час нинішніх трансформаційних процесів і реформ стикається із значними викликами, які створюють потенційно конфліктогенну ситуацію, де стикаються інтереси різних груп. Збільшує зону конфліктів і децентралізація влади, яка ускладнила взаємодію між урядовими структурами різних рівнів, громадянським суспільством і громадянами, тому ефективне розв'язання конфліктів у публічному управлінні стає важливим компонентом збереження цілісності сучасного – постмодерного суспільства та його демократичних інститутів. Водночас конфлікти у сфері публічного управління є невід'ємною частиною інноваційної природи сучасного суспільства, оскільки вони можуть впливати на ефективний розвиток і діяльність органів публічної влади, політичну усталеність суспільства та легітимність публічної влади.

Окрім того, конфлікти у сфері публічного управління не обмежуються національними межами, вони часто перетинають кордони та стають міждержавними чи міжнародними, тому потреба в координованих підходах до розв'язання конфліктів у публічному управлінні як на національному, так і на міжнародному рівнях стає дедалі необхіднішою, а тематика дисертаційного дослідження є актуальною не лише в рамках окремої держави, але й міжнародної спільноти.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження полягає в необхідності осмислення нових – постмодерних суспільних реалій і місця в них

соціального конфлікту, дослідження європейської практики розв'язання конфліктів у публічному управлінні, концептуалізації дій, механізмів і технологій розв'язання конфліктів у публічному управлінні для підвищення його ефективності та гармонізації взаємовідносин між органами публічної влади, громадянами та громадськими організаціями, створення сприятливого середовища для розвитку демократії в Україні.

Теоретичні аспекти розв'язання конфліктів у сучасному публічному управлінні розкрито у працях зарубіжних науковців: Д. Вукадиновича, Р. Дарендорфа, М. Дембінської, Д. Галтунги, С. Грегорі, Г. Зиммеля, П. Змисльового, М. Кастельса, Д. Кларка, Я. Ковальчик-Аньола, Д. Лоуренса, Д. Нелькіна, Ф. Попа, У. Самнера, А. Смолла, З. Фройда, К. Юнга та інших.

Не менш активно з різних аспектів публічного управління останнім часом цією проблематикою почали займатися й такі українські вчені, як С. Бобровник, Н. Гринчук, Л. Даниленко, І. Динисенко, О. А. Єрмоленко, О. О. Єрмоленко, Ю. Завгородня, М. Задорожна, Т. Карлов, Г. Касьянов, С. Кирій, Л. Кочубей, Т. Кравченко, В. Кременюк, О. Олешко, Т. Павловська, І. Пастух, У. Полавець, М. Примуш, В. Ребкало, М. Русенко, С. Сітарський, І. Станкевич, Є. Стрельцов, Б. Тимоць, Р. Хасанов, Г. Щедров, Я. Юричишин та інші.

Проте питання розв'язання конфліктів у публічному управлінні в умовах нового – постмодерного суспільства в Україні лише «стартує» і є сферою відкритою для комплексних осмислень. Цей аспект теми дослідження все ще залишається сферою пріоритетних інтересів інших суспільних наук. Залишається потенційно вагомим для пострадянського простору комплексне й міждисциплінарне вивчення обраної дослідницької проблематики. Прогностика тенденцій її розвитку, моделювання механізмів розв'язання конфліктів безперечно сприятимуть ефективності застосування стратегій і технологій управління конфліктами у сфері публічного управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. У своєму становленні тема дисертації має зв'язок з науково-дослідною роботою кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентові України за темою: «Інноваційні механізми забезпечення суспільної довіри в умовах ефективного публічного управління» (ДР № 0120U101664), за наслідками якої опубліковано розділ в монографії. У межах дослідження взято участь у розробці науково-дослідної проблематики кафедри публічної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, результати якої шляхом виступів і опублікування протягом 2019–2021 рр. в 12 збірках форумів були апробовані на науково-практичних конференціях України з міжнародною участю.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в діяльність центральних і регіональних органів державної влади України, зокрема: Міністерства соціальної політики України (Довідка від 06.09.2023 р.); Київської обласної ради (Акт про впровадження від 19.02.2020 р.); Управління комунікацій з громадськістю та інформаційної діяльності Кіровоградської обласної державної адміністрації (Довідка від 25.06.2021 р. № 32-25/342/0.32), а також в науково-дослідній діяльності НАДУ при Президентові України (Довідка від 26.05.2020 р. № 411).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретико-методологічному обґрунтування тенденцій розвитку конфліктів у сфері публічного управління в контексті демократизації публічної влади, концептуалізація авторського підходу до моделювання механізмів і технологій розв'язання конфліктів у сфері публічного управління, з огляду на європейські та вітчизняні практики.

Для досягнення визначеної мети сформовано такі основні **завдання**:

– *визначити* сутність конфліктів у публічному управлінні та виокремити ознаки, основні напрями та фази їх розвитку у постмодерному

суспільстві, систематизувати категоріально-понятійний апарат дослідження конфліктів у сфері публічного управління;

- *обґрунтувати* концепцію дослідження конфліктів у сфері публічного управління, типологізацію конфліктів та причин їх виникнення та механізмів подолання;

- *проаналізувати* конфлікти у сфері публічного управління в контексті процесів глобалізації, дослідити внутрішні причини конфліктів у публічному управлінні в Україні в постмодерному суспільстві;

- *виявити* стан та частоту виникнення і механізми розв’язання конфліктів в органах публічної влади в Україні;

- *проаналізувати* європейські концепції, механізми та технології розв’язання конфліктів та можливу практику їх застосування в системі публічного управління України;

- *розробити* концепцію та практичні рекомендації з дослідження та розв’язання конфліктів у сфері публічного управління в Україні.

Об’єктом дослідження є конфлікти, що виникають у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є концептуалізація, механізми та технології розв’язання конфліктів у сфері публічному управлінні.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- аналізу, синтезу й узагальнення – для деталізації об’єкта дослідження;

- узагальнення – для розкриття теоретичних засад розвитку конфліктів у публічному управлінні, обґрунтування механізмів їх розв’язання та сучасних концепцій розвитку;

- порівняльний метод та метод систематизації – для вивчення нормативно-правового регулювання конфліктів у публічному управлінні та проведення

порівняльного аналізу європейської практики подолання конфліктів у публічному управлінні;

моделювання – для розроблення моделей розв’язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні;

статистичного аналізу – для відображення квінтільного коефіцієнту диференціації доходів для наявного доходу населення країн ЄС; оцінки поляризації суспільства в країнах ЄС, антисистемних рухів у країнах Європи, рівня залученості суспільства до політичних обговорень у країнах Європи, політичної корупції в країнах Європи, Індексу корупції в публічному секторі в країнах Європи; оцінка динаміки показників участі громадян в політичних процесах в Україні, трансформації геополітичних орієнтацій громадян України, демократії, політичної системи в Україні тощо;

документального аналізу – для дослідження нормативно-правових і законодавчих актів, регуляторних документів, звітів та інших документів, що стосуються регулювання конфліктів в публічному управлінні;

системного аналізу – для дослідження комплексного дослідження і вивчення різних аспектів розв’язання конфліктів у публічному управлінні;

емпіричні методи – для визначення причин конфліктів у публічному управлінні шляхом проведення опитування державних службовців щодо організаційної культури у 2019–2021 рр.

дослідження історичних джерел – для вивчення історії розвитку конфліктів у публічному управлінні та їх розв’язань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є комплексним дослідженням проблеми управління конфліктами у сфері публічного управління. Найвагомішими результатами, які характеризують наукову новизну дисертації, є:

вперше:

– розкрита соціальна сутність феномену «публічний конфлікт» в умовах постмодерної сучасності та його гносеологічний зв'язок з публічним управлінням – це ситуація, коли інтереси, погляди, цінності або дії різних груп, індивідів або організацій виходять на публічний рівень та відображаються в конфлікті, стають предметом громадської уваги, обговорення та аналізу через різні засоби комунікації; такі конфлікти можуть виникнути через розбіжності у переконаннях, цінностях, інтересах, соціальних проблемах, економічних вигодах, ресурсах, територіальних питаннях, політичних рішеннях тощо, що впливають на громадськість, суспільні відносини та на органи публічного управління;

– розроблено «Концепцію дослідження конфлікту, динаміки його протікання та механізмів розв'язання у сфері публічного управління» (додаток Д дисертації), яка пропонується практикам як матриця дослідження та вироблення стратегії розв'язання конфліктів або своєрідний формат технічного завдання при розробці та формуванні програмного забезпечення зі створення стратегій управління конфліктами; зазначена матриця представлена «Формулою дослідження та розв'язання публічного конфлікту», що слугує водночас предметом і засобом досягнення мети, постановки завдань, визначення необхідного інформаційного ресурсу тощо і подається доданком:

$$OK = PK + KC + I + SK + IP, \quad (1)$$

де: ОК – об'єкт конфлікту, ПК – публічний конфлікт, КС – конфліктна ситуація, І – інцидент, СК – суб'єкт конфлікту, ІР – інформаційний ресурс;

удосконалено:

– механізми розв'язання конфліктів у сфері публічного управління, досліджено їх вплив на конфліктогенність публічно-управлінських ситуацій в Україні та в країнах світу через застосований аналіз квінтільного коефіцієнту диференціації доходів громадян;

– систему аргументів на користь перспективності тенденцій конвергенції, які, за результатами дослідження, з одного боку, ведуть до «суб'єктивації» суспільного простору, поширенню «демократії участі» і ускладненню причин публічних конфліктів у світі, а з іншого боку, сприяють універсалізації публічних конфліктів, їх виходу за суто економічні, політичні, етичні та інші «предметні спеціалізації», об'єднанню громадян зі спільними цінностями, інтересами або потребами до солідаризму та інтернаціоналізації;

– систему технологій розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні, в яких виокремлено наступні технології: «скликання», «досягнення консенсусу», «фасилітації», «медіації», «колаборації», «конфліктного коучингу», «збирання інформації», «альтернативних методів», «громадської участі та прозороті», «освіти та навчання»;

– положення щодо взаємозв'язку між рівнем демократії, довіри громадян органам публічної влади і рівнем конфліктогенності у відносинах між ними; запропоновано ввести в системі підготовки публічно-управлінських кадрів в межах Спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування нові освітні модулі та програми, що готують спеціалістів з розв'язання конфліктів у сфері публічного адміністрування. За наслідками роботи планується подати до НАДС України пропозицію щодо введення у номенклатуру професій та в органах публічної влади спеціалістів з «Управління та запобігання конфліктам» (УЗК);

– систему заходів з розв'язання конфліктів у сфері публічного управління, до якої належать дві підсистеми: зовнішня, яка регулюється на основі механізму «матриці» або «формули дослідження та розв'язання публічного конфлікту» і саморегуляторного механізму розв'язання конфліктів, в основі яких лежать конфлікти інтересів;

– *дістало подальшого розвитку:*

– визначення понять: «публічний конфлікт» як ситуація, коли інтереси, погляди, цінності або дії різних індивідів, груп інтересів або організацій відображаються в конфлікті та стають предметом громадської уваги й обговорення, а також «конфлікт в організаціях системи публічного управління», який розглянуто як «результат радикальних змін в українському суспільстві на користь ствердження гуманістичних норм, індивідуальних цінностей і психології як системоутворюючого фактора розв’язання публічно-управлінських конфліктів, розвитку взаємодії між структурними елементами системи публічного управління, якими можуть бути окремі публічні службовці, структурні підрозділи або органи державної влади і місцевого самоврядування в цілому, а також результатом її взаємовідносин із зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями, що супроводжується виникненням конфліктних ситуацій».

– класифікація причин виникнення конфліктів, до яких віднесено причини, що виникають в контексті: взаємодії державних службовців в одному державному органі чи органі місцевого самоврядування (відсутність співпраці та підтримки для досягнення результатів, недостатній рівень якості роботи підрозділу, державного органу чи органу місцевого самоврядування в цілому, завищений рівень дублювання робочих функцій тощо); взаємодії між державними органами чи органами місцевого самоврядування; взаємодії громадян і представників громадянського суспільства з посадовими особами органів публічної влади; бюрократизації державних органів чи органів місцевого самоврядування (ускладнення правил та регламентів роботи, які стають на заваді досягненню цілей роботи); мотивації публічних службовців, значна частка яких все ще орієнтована на виконання доручень своїх керівників, а не на виконання посадових обов’язків та норм професійної етики (близько 30%); відносин між державою та суспільством, коли суспільство виявляє недовіру діяльності державних органів та системі публічного управління;

– структура основних етапів управління конфліктами у публічному управлінні, серед яких виокремлено: виявлення конфлікту, аналіз конфлікту, створення команди для вирішення конфлікту, визначення спільної мети, збір даних та обговорення, оцінка та вибір рішення, визначення альтернативного рішення, застосування техніки вирішення конфлікту, вибір найкращої альтернативи для вирішення конфлікту, планування впровадження рішення, впровадження та моніторинг рішення, оцінка результатів та аналіз впливу, корекція та вдосконалення рішення;

– система моделей розв’язання різних конфліктних ситуацій у публічному управлінні, серед яких диференційовано: модель конфлікту інтересів у публічному управлінні, моделі процесів вирішення конфліктів «очікування», особистісних і міжособистісних конфліктів, формальної та неформальної структури, «керівник-підлеглий», «структур», інформації, між органами влади, «політичної ситуації», ресурсів, суперечностей поглядів, різної політичної орієнтації, порушення законодавчих обмежень і використання службового статусу в системі публічного управління;

– ідея щодо створення Інституту подолання конфліктних ситуацій в публічному управлінні задля реалізації запропонованої «Концепції дослідження конфлікту, динаміки його протікання та механізмів розв’язання у сфері публічного управління», що складатиметься із впровадження в органах публічної влади посадових одиниць з повноваженнями дослідження причин розвитку та механізмів подолання конфліктних ситуацій у внутрішній та зовнішній сферах публічного управління.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у подальшому розвитку термінологічного апарату науки «конфліктології» та опрацюванні теоретичних уявлень щодо природи «публічного конфлікту» і в цілому конфліктів у сфері публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані в дисертації, можуть бути використані у:

- діяльності виконавчих органів публічної влади та на підприємствах і в організаціях усіх форм власності в контексті оптимізації їх взаємодії органів публічної влади і структур громадянського суспільства при виробленні публічно-управлінських рішень;

- законотворчій діяльності з метою внесення змін до чинного законодавства України у зв'язку з необхідністю оптимізації політико-правових рішень щодо механізмів розв'язання конфліктів у публічному управлінні;

- в усіх структурах сфери публічного управління, підприємствах та організаціях усіх форм власності в контексті розв'язання конфліктів, які виникли використавши Концепцію та залучивши спеціалістів з розв'язання конфліктів;

- науково-дослідній роботі з метою наукового обґрунтування розвитку національного законодавства в контексті імплементації європейського досвіду розв'язання конфліктів у публічному управлінні;

- освітньому процесі під час викладання навчальних дисциплін: «Публічне управління та адміністрування»; «Публічна влада і публічна служба в зарубіжних країнах»; «Міське самоврядування в Україні»; «Державне управління»; «Комунікації в публічному управлінні»; «Комунікації в публічній адміністрації»; «Публічне адміністрування»; «Інформаційна політика в Україні»; «Конфліктологія»; «Політична конфліктологія»; «Управління конфліктами в публічній та соціальній сферах»; «Конфліктологія та теорія переговорів»; «Психологія спілкування»; «Ділове спілкування» тощо.

Висновки та пропозиції щодо практичного впровадження й науково-теоретичного обґрунтування заходів щодо розв'язання конфліктів у публічному

управлінні можуть бути використані безпосередньо у практичній діяльності органів державної влади.

Практична значущість дисертаційного дослідження визначається комплексністю рекомендацій щодо оптимізації функціонування та розвитку сфери публічного управління шляхом застосування механізмів розв'язання «диференційованих» конфліктних ситуацій, зокрема в умовах воєнного стану України.

Практичні рекомендації щодо розв'язання конфліктів у публічному управлінні були впроваджені в діяльності:

- Кіровоградської обласної державної адміністрації (Довідка від 25.06.2021 р. № 32-25/342/0.32).
- Київської обласної ради (Акт про впровадження від 15.04.2020 р., №8-9/258).
- Громадської організації «Група Фенікс» (Довідка від 14.06.2023 р. № 18).
- Департамент житлово-комунального господарства Оболонської в місті Києві державної адміністрації (Довідка від 24.06.2023 року №3-615133/1);
- Національної академії державного управління при Президентові України (Довідка від 26.05.2020 р. № 411).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею здобувача. Винесені на захист наукові положення, висновки, рекомендації та пропозиції одержані ним самостійно.

У спільній публікації з Е. А. Афоніним автором охарактеризовано правові засади розв'язання конфліктів у публічному управлінні щодо визначення особливостей їхнього розвитку в органах публічної влади та проблем управління конфліктами у взаємодії органів публічної влади і громадськості на інституційному рівні.

Апробація результатів роботи. Теоретичні положення та практичні висновки дисертації розглядались на засіданнях кафедр публічного політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентові України та Публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Основні ідеї, положення та висновки дисертаційного дослідження були апробовані дисертантом у 12 виступах на наукових і науково-практичних конференціях і круглих столах з міжнародною участю.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження викладені у 14 наукових працях: у 3-х публікаціях у наукових фахових виданнях України, 2-х публікаціях у наукових виданнях інших держав, у т.ч. 1 – у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Web of Science Core Collection, 8-х публікаціях у матеріалах і тезах конференцій, 1-му розділі у колективній монографії.

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 314 сторінок, обсяг основного тексту 244 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 33 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел містить 123 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Природа соціальних конфліктів та їх публічний характер у сучасному – постмодерному суспільстві

З розвитком людства розвиваються економіка, політика, культура. Дедалі людство йде шляхом прогресу, як сказав би П. Сорокін, ускладнюється природа людини, суспільства й цивілізації. У перебігу діяльнісної активності людей розвивається не тільки інтелект та емоційно-чуттєва сфера людини, ускладнюються в цілому соціальні інститути, а разом з цим і соціальна взаємодія, яка дедалі супроводжується більш складними конфліктами.

Залежно від головних причин конфліктів, надзвичайно різноманітними є види конфліктних протистоянь, що можуть стосуватися таких сфер, як політика, економіка, соціальні відносини, погляди та переконання людей.

Суперечки між політичними групами, організаціями, громадськими діячами щодо розподілу їх влади та повноважень, форм боротьби за владу (територія, виборці тощо) складають сферу політичних конфліктів.

Розвиток протиріч у системі взаємовідносин між окремими особами, соціальними прошарками та верствами суспільства у цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів спільноти та особистості об'єднують соціальні конфлікти. Велику кількість соціальних конфліктів становлять трудові та загальносоціальні конфлікти. Це велика група конфліктних (неврегульованих) протистоянь, які через складну, наприклад, економічну ситуацію можуть проявитися назовні у формі страйків, пікетувань тощо. Проте для врегулювання будь-яких соціальних конфліктів важливо

діагностувати їх природу, щоб згідно із законами цієї природи врегулювати їх і унебезпечити від можливих негативних наслідків.

Природа соціальних конфліктів може бути різноманітною. Так, конфлікти, що є наслідком порушення або зміни ієрархічних зв'язків, організаційного регулювання індивідуальної діяльності та використання розподілу стосунків в організаціях, визначають як організаційні.

Економічний вид конфліктних відносин є суперечностями, що засновані на економічних інтересах окремих осіб, груп і організацій. У процесі цього виду протистоянь йдеться про боротьбу за ресурси, переваги, розподіл сфер, що надають можливості політико-економічного впливу, поділ власності тощо. Такі конфлікти поширені на всіх рівнях керівництва [42, с. 31].

Конфлікт є природним явищем і властивий кожному суспільству, особливо на сучасному етапі його розвитку. Достатнє розуміння природи конфліктів і професійне використання сучасних методів державного управління значною мірою залежать від керованості, збалансованості та неконфліктності соціальної системи. Конфлікт є результатом неможливості співіснування протилежних інтересів і поглядів, практичним видимим вираженням напруженості та крайнього загострення протиріч, що призводить до активних дій, ускладнень і сутичок.

Дослідження суспільного розвитку людства від найдавніших часів до сьогодення ілюструє неминучість виникнення конфліктів на будь-якому етапі суспільного розвитку. Чимало наук оперують поняттями конфлікту через поняття добра і зла, порядку і його відсутності, світлого і темного боку світла. Так, історики намагаються виявити причини розквіту та занепаду держав, криз і тривалого процвітання в житті окремих народів, оскільки всі ці процеси є проблемними та конфліктними [48, с. 23].

Сутність і особливості виникнення конфлікту вивчали давньогрецькі філософи: Анаксимандр (бл. 610–547 рр. до н. е.), Геракліт (бл. 530–470 рр. до

н. е.), а в середні віки – Фома Аквінський (1225 – 1274 рр.), Іммануїл Кант (1724–1804). Останній розглядав конфлікт як воєнний фактор у житті суспільства та рушійну силу геополітичних процесів того часу. За визначенням Г. Гегеля, головною причиною конфлікту є соціальна поляризація – між матеріальним накопиченням і людьми, змушеними працювати, з іншого достатку. Ч. Дарвін пропонував теорію еволюційного розвитку, в рамках якої конфліктність, а саме здатність до боротьби за життя, визначив як одну з передумов розвитку [48, с. 24].

У Середньовіччі найважливішою особливістю антагоністичної думки, яку розвивали середньовічні мислителі, була її релігійна спрямованість. Фома Аквінський (1225-1274) розвивав ідеї філософського знання і теології, духовної сили, людського існування і Царства Божого і стверджував, що «історія – це вічна боротьба між двома царствами, Царством Божим і царством світу».

В епоху Відродження суттєвою особливістю поглядів мислителів епохи Відродження на проблему конфлікту є те, що вони сформували філософію величчя людського розуму і його ролі у пізнанні навколишнього світу. Аналізуючи погляди М. Коперніка (1473–1543 рр.), Д. Бруно (1548–1600 рр.), П. Макіавеллі (1469–1527 рр.), важливо звернути увагу на те, що деякі з них підпадали під репресії церкви та знаходилися у стані гострого конфлікту з нею. Водночас вони вірили в силу людини, її розум і гармонію, здатність переборювати соціальні конфлікти.

Нові часи й епоха просвіти. У цей період були створені передумови системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, у вивченні конфліктів. Найбільш характерні погляди на конфлікт містилися у працях Ф. Бекона (1561–1626 рр.), Т. Гоббса (1588–1679 рр.), Ж.-Ж. Руссо (1712–1778 рр.), А. Сміта (1723–1790 рр.). Так, Ф. Бекон одним з перших застосував системний підхід до аналізу причин соціальних конфліктів всередині країни.

Він детально розглянув матеріальні, політичні та психологічні умови соціальних безладів, а також можливі способи їх подолання [42, с. 12].

Активізація інтересу до конфліктної проблематики у вчених кінця XIX – початку XX ст. викликана появою теорії конфлікту в соціальних відносинах, що відображено в працях австрійця Г. Ратценгофера, дослідженнями правил соціальних відносин та стосунків у групах і між ними американця В. Самнера, робіт німецького соціолога Г. Зіммеля, який вважається одним з перших, хто почав активно вживати термін «соціологія конфлікту». Теоретичні міркування Г. Зіммеля у 20-х роках XX ст. підтримано соціологами Чиказької школи, які вивчали соціальну сферу з точки зору взаємопов'язаних відносин у процесі конкуренції, конфлікту, адаптації та асиміляції [74].

Американський соціолог представника психологізму А. В. Смолл визначив соціологічний зміст конфліктних відносин, характеризуючи конфлікт як загальна розбіжність точок зору, де індивіди є продуктом боротьби власних інтересів, в результаті такого протистояння відбувається формування суспільства [48, с. 27].

У першій половині XX ст. панувала теорія соціального конфлікту, в якій конфліктні відносини були протистоянням між правлячою меншістю та керованою більшістю, які почали характеризуватись науковцями як одвічна істина. Натомість із середини XX ст. активно розвивається наукове та практичне розуміння конфліктів з огляду на глибинну людську природу (зокрема, З. Фройд, К. Юнг, Е. Берн). Саме в цей час австрійський психолог З. Фройд розробив головні аспекти «індивідуалістської» теорії психоаналізу, в той час як швейцарець К. Юнг заснував школу аналітичної психології та запропонував психотипологію особистісних рис, які певною мірою пояснювали поведінку індивіда в конфлікті.

У цей же період німецький соціолог Р. Дарендорф узагальнив теорію «конфліктної моделі суспільства», що дозволило виокремити шляхи оптимізації

конфлікту. При цьому Р. Дарендорф виокремив не лише негативні сторони, але й переваги конфліктів [48, с. 28].

У 1919 р. К. Юнг увів термін «архетип колективного несвідомого», запропонував для нової – постмодерної сучасності відповідний для неї принцип синхронності, що йде на заміну старій, детерміністській природі світоустрою. Синхронія розглядається як явище, за якого подія зовнішнього світу істотно збігається з психічним станом людини, викликає повторюваність переживань, відображених у випадках, які не підкоряються законам часу, простору та причинності. Згідно з визначенням К. Юнга, це «працююче» колективне несвідоме перебуває всередині нас, яке передається суспільству з покоління в покоління, накопичує людський досвід, не усвідомлюючи цих наслідків. Людина просто відчуває, що щось заважає вільному вираженню інстинктів, проєктує цей внутрішній бар'єр спочатку на оточуючих, а потім транслюючи їх у суспільних відносинах. Здається, що саме це «колективне несвідоме» (бекграунд давньої історії України) є тим фактором, що надав сили духу українській нації, забезпечив її опір російській неспровакованій агресії, не дав реалізувати бліцкриг і поневолення України.

Сьогодні в Україні з розвитком інформаційних технологій та зростанням їх ролі у публічному просторі результати досліджень К. Юнга набувають дедалі більшого значення, яскраво відображаються у тенденціях соціального розвитку суспільства та відбиваються у сучасних соціальних, економічних і політичних процесах. Крім того, сучасні теорії та результати практичних досліджень конфліктів доводять важливість ролі управління конфліктними відносинами, оскільки різність поглядів людей на розбіжності між сприйняттям та оцінкою певних подій призводять до додаткових проблем між учасниками відносин.

Схему можливих варіантів зміни взаємодії між суб'єктами відносин, за якими відбувається трансформація спірної ситуації в конфліктні відносини, наведено на рис. 1.1 [42].

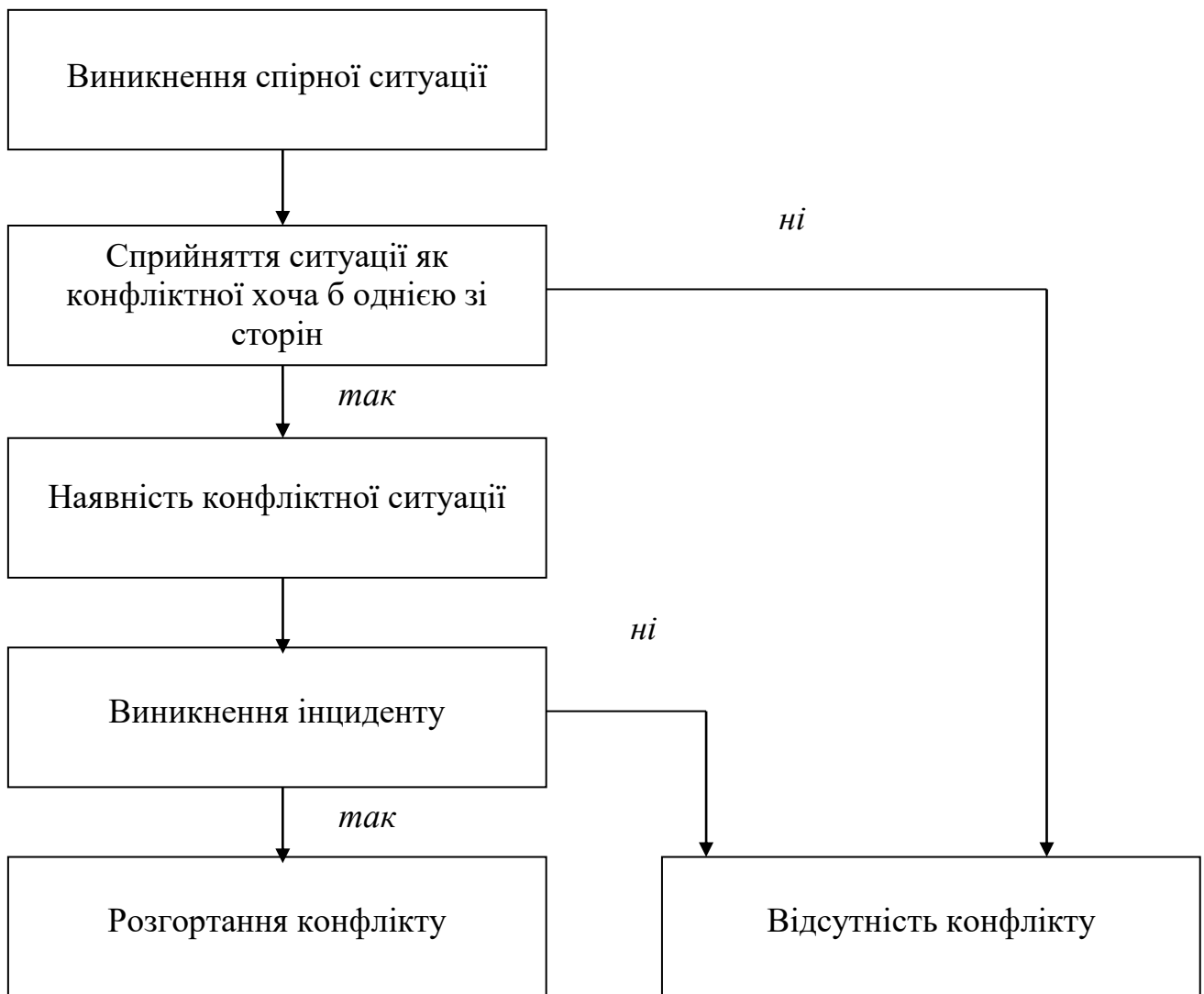


Рис. 1.1. Схема перетворення суперечливої ситуації в конфліктну

Основною умовою виникнення конфлікту є порушення балансу інтересів учасників. Така конфліктна ситуація є вираженням накопичених протиріч між суб'єктами соціальної взаємодії та об'єктивно створює основу для реального протистояння між ними.

Конфліктна ситуація переростає в конфлікт за наявності зовнішнього впливу або практичної реалізації приводу. Причиною конфлікту є інцидент – це активізація однієї зі сторін, яка порушує інтереси іншої сторони. До інциденту

можуть бути причетні треті особи, які вдаються до протистояння з метою вирішення протиріччя – предмета конфлікту.

Об'єктивно проблема, яка призводить до протистояння між сторонами (проблеми влади, стосунків, психологічної сумісності), є предметом конфлікту. Саме таке протиріччя викликає конфлікт. Якщо правила цього розподілу розроблені і всі учасники погоджуються з ними, то ні проблеми, ні конфлікту не виникає. Якщо такої процедури немає або хоча б один із суб'єктів не згоден з нею, виникає проблема, що потребує вирішення. Якщо цю проблему не вдається вирішити, то виникає конфлікт, предметом якого є відсутність правил взаємовідносин у розподілі, а предметом – ресурси.

Схематично можна визначити таку загальну формулу конфлікту:

$$K = KC + I + CK + OK, \quad (2)$$

де K – конфлікт, KC – конфліктна ситуація, I – інцидент, CK – суб'єкт конфлікту, OK – об'єкт конфлікту.

Виняток становлять конфлікти, які можуть не передбачати конфліктної ситуації. Такий конфлікт називають випадковим.

У цій формулі конфлікт визначається як наслідок попередніх подій (інцидентів), ситуацій, у тому числі конфліктних ситуацій, як наслідок певних подій і поведінки суб'єктів та об'єктів конфлікту, що призводять до конфлікту, який потребує врегулювання та вирішення, а іноді вони просто «заморожені», тобто конфлікт перебуває в стані невирішеності.

У своєму розвитку конфлікт проходить кілька фаз, які змінюють одна одну в кожному конфлікті:

1. Передконфліктна фаза (ситуація) – це стан справ до конфлікту, наявні протиріччя. Слід зазначити, що самі по собі протиріччя не завжди призводять до конфлікту, такий наслідок мають лише ті, які потенційні суб'єкти конфлікту сприймають як несумісні, що призводить до посилення соціальної напруженості. Соціальна напруженість характеризує психологічний стан

людей, що має латентний (прихований) характер перед початком конфлікту. Найбільш характерним проявом соціальної напруженості в цей період є групові емоції, при цьому саме перевищення оптимального рівня соціальної напруженості може призвести до конфлікту.

2. Передконфліктна ситуація тривалий час може існувати сама по собі і не стати конфліктною. Щоб конфлікт став реальним, потрібен інцидент, з якого конфлікт власне і починається. Інцидент – формальний привід, випадок для початку прямого протистояння між сторонами, зіткнення між конфліктуєчими сторонами, перший крок до конфлікту. Якщо на передконфліктній стадії конфлікт був у зародковому, внутрішньоутробному або латентному стані, то тут він проявляється. Прикладом інциденту може бути вбивство спадкоємця австро-угорського престолу Франца Фердинанда та його дружини в Сараєво групою боснійських терористів 28 серпня 1914 р., що стало формальним приводом для початку Першої світової війни. Хоча з об'єктивного погляду багато років до цього існувала напруженість між Антантою та німецьким військовим блоком.

Інцидент знаменує перехід конфлікту в нову якість, характеризуючи загострення дій однієї зі сторін, що пригнічує інтереси іншої сторони. При цьому є три ключові варіанти поведінки сторін конфлікту:

- коли суб'єкти намагаються вирішити виниклі протиріччя та знайти компроміси. У такому випадку конфліктні відносини вичерпуються інцидентами;
- одна сторона виходить з конфліктних відносин;
- інцидент є сигналом і першопричиною протистояння.

Який з наведених варіантів матиме місце – залежить, насамперед, від конфліктної спрямованості (цілей, сподівань, емоцій) сторін.

3. Розвиток (ескалація) конфлікту. Відкрите протистояння між сторонами є результатом дій або заявлених намірів щодо спірного об'єкта,

утримання його або змусити опонента відмовитися або змінити свою мету. Конфліктологи розрізняють декілька форм конфліктної поведінки:

- активна конфліктна поведінка;
- пасивна конфліктна поведінка;
- конфліктно-компромісна поведінка;
- компромісна поведінка.

Конфлікт набуває розвитку залежно від конфліктної спрямованості та поведінки сторін. У фазі ескалації конфлікт «розгортається» і реалізується в серії окремих актів: дій і протидій сторін конфлікту. Ескалаційний етап може бути безперервним, що передбачає дедалі більшу напруженість у відносинах і силу ударів між конфліктуючими сторонами; хвилеподібний – коли напруженість у стосунках то зростає, то спадає, періоди активного протистояння змінюються розривами та тимчасовим поліпшенням стосунків; крутий – швидко переростає в надзвичайно різкі прояви ворожості; млявий – розгортається повільно й іноді довго залишається на одному рівні. В останньому випадку це хронічний (затяжний) конфлікт, який триває в цій фазі протягом тривалого періоду часу і в соціальних відносинах (наприклад, класових, міжнародних) протягом десятиліть і століть і, можливо, ніколи не виходить за його межі. Іноді при цьому таке протистояння поступово зменшується і зникає самостійно.

4. Кульмінація конфлікту виникає, коли ескалація конфлікту змушує одну або обидві сторони вживати дій, важливих для справи, яка їх об'єднує, організації, в якій вони працюють разом, спільноти, в якій вони живуть, або, у випадку внутрішньоособистісного конфлікту. Кульмінація – найвища точка ескалації. Зазвичай вона проявляється у «вибуховому» епізоді (окремому акті конфлікту) або кількох послідовних епізодах конфліктної боротьби. У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої напруженості, що обидві або принаймні одна зі сторін розуміють, що продовження більше не потрібне.

Кульмінаційний момент одразу підводить сторони до розуміння того, що як подальше загострення відносин, так і активізацію ворожих дій необхідно перервати й шукати вихід із конфлікту іншими шляхами. За умов затяжного конфлікту його кульмінація настає лише через тривалий час. У деяких випадках конфлікт поступово вщухає. Водночас наявні ситуації, коли відстрочка, злагоджування або запобігання кульмінаційного розвитку, тобто ескалація конфлікту, призводить до збільшення або посилення непорозумінь і розбіжностей інтересів, що спричинює ускладнення конфлікту, і подальша кульмінація не сприяє розв'язанню або пом'якшенню конфлікту, в такому випадку ситуація здатна на найжахливішу руйнацію. Така кульмінація є варіантом гострого конфлікту.

5. Фаза завершення конфлікту та переговорного процесу. Часовий проміжок, протягом якого походить конфлікт, і його гострота знаходиться у прямій або опосередкованій залежності від багатьох факторів, таких як наявність або відсутність необхідних ресурсів для розв'язання конфліктної ситуації, поява або залучення методів і засобів протистояння тощо.

При цьому потрібно враховувати, що під час вирішення конфлікту можлива зміна вихідних умов, що здатні або посилити, або пом'якшити протистояння, а також сприяти або заважати обом сторонам або одній зі сторін наблизитись до розв'язання конфлікту. Іноді така зміна відбувається не на користь обом сторонам, через що конфлікт набуває затяжного, тягучого характеру. Саме тому під час конфлікту варто враховувати всі аспекти, що можуть впливати на зміну ситуації, і сприяти розвитку таких, що прискорять або змінюють умови розв'язання суперечки шляхом зміни властивостей об'єкта конфлікту (іншим чином).

У вирішенні конфлікту на його завершальному етапі передбачається організація переговорів та юридичне закріплення наявних домовленостей. У міжособистісній і міжгруповій конфліктній взаємодії результати переговорного

процесу можуть виглядати як усні домовленості або взаємні зобов'язання між суб'єктами конфліктних відносин. Найбажанішим результатом початку переговорів є тимчасове «припинення вогню». Проте сторони не бажають зупинити конфлікт, а навпаки, загострюють його і намагаються посилити власні вихідні позиції під час переговорного процесу. Варто зазначити, що одним з примусових методів припинення конфлікту є примус.

6. Постконфліктна фаза. Із закінченням конфлікту виникає постконфліктна ситуація, яка за своїми об'єктивними характеристиками відрізняється від ситуації до і під час конфлікту. Відчутні прояви впливу конфлікту після його закінчення називають наслідками конфлікту. Цей вплив може бути деструктивним, негативно впливати на життя та діяльність учасників конфлікту, або він може бути конструктивним і позитивним, допомагаючи змінити ситуацію на краще, сприяти впровадженню інновацій, виявляти та вирішувати важливі проблеми, які раніше залишалися в тіні. Проте найчастіше наслідки конфлікту виникають одночасно. Залежно від того, які наслідки переважають, конфлікт прийнято характеризувати як деструктивний або конструктивний.

Завершення прямого протистояння між сторонами не у всіх випадках свідчить про те, що конфліктування припинилось. У випадку, коли, на думку сторін, підписання тимчасових проміжних або остаточних мирних угод порушує їхні інтереси, напруженість збережеться, а завершення конфлікту може сприйматися як тимчасова відстрочка. Консенсусний мир є найціннішим, коли сторони бачать конфліктні вимоги повністю реалізованими і починають будувати свої стосунки, здійснюючи майбутню співпрацю на основі довіри та готовності до подальших поступок, демонструючи новий погляд на існуючі проблеми та нову оцінку власних сил і можливостей.

На думку М. Примуша, конфлікт, який виникає через зіткнення усталених та нових норм поведінки, називається цивілізаційним, оскільки

сторони у таких конфліктах керуються різними соціальними зразками (моделями) і нормами. За даних умов відбувається політизація етнокультурних цінностей, яка проявляється у формі конфліктів, що могли б трансформуватись у насильство, якщо не відбудеться політичного врегулювання та вирішення конфліктної ситуації [55, с. 101].

У стосунках людей у контексті їх соціальних відносин протягом усієї відомої історії людства зафіксовано та задокументовано присутність конфліктів. Незважаючи на те, що конфлікт наявний завжди, наука про його виникнення, розвиток, шляхи запобігання та розв'язання виникла лише у XX ст. Переважна більшість філософій і світових релігій базуються на концепціях конфлікту і його проявах. Конфліктні проблеми та ситуації завжди цікавили філософських мислителів і вчених, адже в усі часи історики та політологи прагнули вивчити та зрозуміти причини виникнення й занепаду держав, глибоких криз і тривалого процвітання в житті народів, а також дослідити, як стосунки їхніх правителів впливали на розвиток очолюваних ними органів, держав і міждержавних об'єднань.

Грунтовно і всебічно вчені у всьому світі зацікавилися проблемами соціальних конфліктів на межі XIX та XX ст., коли були закладені теоретичні основи для подальшого розвитку конфліктології. У процесі дослідження в цей час набули свого розвитку ключові ідеї цієї науки, відповідно до яких:

- 1) конфлікти є нормальним соціальним явищем, оскільки природа людини характеризується фізіологічними, психічними, психологічними, соціальними та іншими аспектами, які неминуче призводять до численних і різноманітних конфліктних ситуацій;

- 2) у суспільному розвитку конфлікт як такий забезпечує загальний поступальний рух життя суспільств, сприяє утвердженню соціальних норм і цінностей, а отже, виконує переважно позитивні функції;

3) суперечність інтересів між правлячою меншістю та керованою більшістю є природнім і постійним явищем, яке викликає різного роду суперечки, зіткнення і, відповідно, конфлікти;

4) між змінами в економічних, політичних і духовних аспектах суспільного життя та конфліктними ситуаціями, які виникають внаслідок або як причина цих змін, наявні прогнозовані й типові залежності, які можна вивчити, відслідкувати, прогнозувати і, відповідно, скерувати в потрібному напрямі.

Г. Зіммель у 1920–1930 рр. розглядав соціальні процеси в суспільстві з точки зору конфлікту, конкуренції, адаптації та асиміляції як основних взаємопов'язаних видів взаємодії суб'єктів суспільних відносин. При цьому науковець головними факторами, що впливають на особливості перебігу конфлікту, вважає інстинкти любові та ненависті, а як джерела конфлікту виокремив зіткнення інтересів і вираження так званого «інстинкту ворожнечі» людей. Дослідник наголошував, що конфлікт має різний ступінь гостроти, від ледь помітного суперництва до запеклої боротьби.

На високому соціологічному значенні конфлікту для розвитку суспільних відносин наголошував представник психологізму в соціології А. В. Смолл. Зокрема, він стверджував, що будь-яке масове соціальне явище має своєю важливою передумовою особистісні суперечності. Поняття «інтерес» у концептуальних описах А. Смолла розглядається як основна одиниця соціологічного аналізу, і всі основні види соціальних конфліктів у суспільстві, відповідно, вивчаються як прояви суперечностей певних інтересів.

Категорія інтересу є важливим фактором суспільних суперечностей. Внаслідок розбіжностей інтересів виникають загальні групові конфлікти, у яких індивіди відстоюють власні інтереси, а суспільні групи керуються у своїй поведінці конфліктами інтересів їх членів, а отже, конфлікт є фундаментальним і універсальним загальносоціальним процесом.

У першій половині XX ст. за участі таких науковців, як В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бентлі, склалася самостійна галузь західної політичної соціології, яка стала основним джерелом розвитку сучасних концепцій конфлікту. Вони наголошували на необхідності конфліктів як передумов важливих змін у суспільному житті, а не лише на вивченні засобів їх придушення для досягнення гармонії та стабільності у суспільних відносинах. Так, італійський учений В. Парето розвинув свою теорію еліт, підкреслюючи подвійність психологічної сутності людини. Усі соціальні теорії та ідеології науковець розглядає як декорації, за якими ховаються мотиви дій людей, спричинені почуттями та емоціями. Це означає, що ірраціональні пласти людської психіки визначають загальносоціальну поведінку.

Один з творців теорії еліт італійський юрист, соціолог та історик Г. Моска у своїй праці «Еліта політичної науки» висунув тезу про те, що правлячий клас формується на основі інтелекту, навичок і освіти його представників.

Пізніше при розв'язанні конфліктних ситуацій і навчанні мистецтву поведіння під час конфлікту поступово почали дедалі більше використовувати фактичні результати поведінки людей у відносинах, що можуть спричинити конфліктність ситуації. Пізніше науковці С. Горовіц і С. Бордман розробили спеціальну психологічну тренінгову програму, спрямовану на дослідження поведінки в конфліктних ситуаціях. Ч. Освуд запропонував метод «поступової та спільної ініціативи для деескалації напруженості», спрямований на зменшення кількості та гостроти конфліктів між суб'єктами міжнародних відносин.

З 70-х років XX ст. почали інтенсивно розвиватися теорії ведення переговорів за участю посередників. Розроблений Р. Фішером та У. Юрі метод «принципових перемовин» отримав всесвітню популярність. Особливого розвитку набула розробка техніки переговорів для вирішення конфліктів

Дж. Скотта, Ш. Бауера, Г. Бауера, Х. Корнеліуса та інших. Створення ефективних методів медіації призвело до появи в 70–80-х роках ХХ ст. фахівців-практиків, здатних надати реальну допомогу в успішному вирішенні конфліктів через добре організований переговорний процес.

Вчений Л. Козер, який започаткував аналіз позитивно-функціональних конфліктів і дослідив позитивне значення конфліктів у процесі забезпечення стабільності соціальних систем, що стало базою сучасних тенденцій західної соціологічної школи у вивченні конфліктних відносин. Дослідник припускав, що суспільний конфлікт у всі часи відображав боротьбу за систему суспільних цінностей, підкреслював соціальний статус, дозволяв забезпечити й утримати владні позиції, володіти матеріальними та духовними благами.

З одного боку, такий вид протистояння був спрямований на нейтралізацію та знищення інших суб'єктів відносин, з іншого, – виконував ряд позитивних функцій, зокрема надавав можливість виразити негативні емоції та ближче пізнати людей під час конфліктних ситуацій, завдяки яким ворожі відносини переходять у відносини співпраці. На думку Л. Козера, позитивними наслідками соціальних конфліктів є стимулювання соціальних змін, поява нових соціальних порядків, норм і відносин [45, с. 9]. Варто зазначити, що політологом Р. Дерендорфом було розроблено конфліктну модель суспільства та діалектичну теорію конфлікту й підтримано аргументи Л. Корзера щодо позитивного ефекту конфлікту в контексті перспективи переходу суспільства від революційних трансформацій до більш ефективних поступових еволюційних змін.

Досліджуючи практичні аспекти конфліктології, варто зазначити, що американці першими перейшли від науково-прикладних досліджень і теоретичних розробок у цій сфері до впровадження результатів таких напрацювань у повсякденну практику. З часом медіація стала професійним видом діяльності для спеціально навчених людей. У США виникли навчальні

заклади, які випускають спеціалізованих медіаторів, а також виникли і активізували свою роботу посередницькі фірми, основними видами діяльності яких є допомога їх клієнтам у вирішенні різного роду конфліктів щодо відносин під час виконання службових обов'язків, між сусідами, членами подружжя, окремими особами, групами людей або організацій, компаніями в процесі їх співпраці або об'єднаннями. Сьогодні істотна частка позовів цивільного характеру у США вирішується під час досудового та позасудового провадження шляхом переговорів між сторонами конфлікту за участю медіаторів. Суди багатьох штатів мають професійних посередників, і судді рекомендують сторонам спору зв'язатися з ними, перш ніж приймати цивільні позови.

Серед головних особливостей конфлікту виокремлюють ознаки, що характеризують такий тип відносин:

Конфлікти виникають між людьми, які є його сторонами та учасниками. Отже, конфлікт – явище соціальне, суспільне. Люди діють відповідно до особливостей їх природніх рис і характеру, тому майже всі види конфлікту є передумовою позитивних або негативних змін;

Іноді важко зрозуміти саму проблему, яка стала причиною конфлікту. Це пов'язано з тим, що у кожної людини своє бачення світу, свій погляд на речі, процеси, явища. У процесі планування та реалізації дій під час конфлікту важливою є не сама проблемна ситуація, а позиції учасників цієї проблемної ситуації. Конфлікт вважається внутрішньо сформованим поглядом його суб'єктів на ситуацію, що виникає у свідомості учасників. На бачення конфліктної ситуації також впливає соціальний статус людей, їх соціальні ролі та положення в цей момент. Конфлікти також виникають з причин, що стосуються невиправдання очікувань суб'єктів відносин, тому під час конфлікту не варто забувати, що кожен дивиться на ситуацію зі своєї позиції.

Конфлікт завжди супроводжується протилежністю мети діяльності, позицій, думок, інтересів, що має відповідні наслідки. При цьому суперечки та сварки – це ще не конфлікти. Справжній конфлікт виникає тоді, коли розбіжності в думках і емоційних реакціях спричиняють негативні події. Результатом конфліктних ситуацій є припинення позитивних стосунків, міжособистісної взаємодії або поява у людини агресії та депресії. Основна особливість конфлікту полягає в тому, що індивіди здійснюють різноманітні негативні, насильницькі дії для захисту своєї позиції. Обурливі почуття досягають точки кипіння, і людина здатна на несподівану реакцію, такі як відмова від виконання обов'язків, бойкоти, страйки, погрози та написання скарг тощо. Іноді під час конфлікту є лише одна незадоволена сторона, а інша не знає, що бере участь у конфлікті, і викликає у партнера негативні емоції.

Зміни усталеного раніше порядку спілкування, недотримання стандартного для сторін зразка відносин є причиною конфлікту. Властивістю конфліктів є порушення контакту та ефективних відносин між сторонами конфлікту, коли вони не прислухаються один до одного і не готові йти на поступки у ситуаціях, коли це є необхідним. Таким чином, одним із засобів вирішення конфлікту є організація спілкування за необхідними правилами, в ході якого учасники шукають точки дотику та інтереси, шлях до задоволення.

Особистість з часом формує реакції на конфліктні ситуації, які згодом стають автоматичними, при цьому або посилюють конфліктність ситуацій, або нівелюють, або запобігають їх виникненню та проходженню. У конфлікті завжди є реакції, які можуть бути автоматичними та такими, які були набуті суб'єктами конфлікту в процесі їх особистісного розвитку. Автоматична поведінка може бути позитивною або негативною. У конфлікті часто зустрічаються люди, які від природи конфліктно орієнтовані, характер таких людей є причиною зіткнень з іншими людьми. Людина спонтанно набуває

нових позитивних або негативних реакцій, поведінки в конфлікті, частково під впливом партнера, спостерігаючи за діями інших людей у суперечках тощо.

Конфлікти виникають між людьми лише у випадку, коли вони мають щось спільне. Конфлікти виникають між людьми, які залежать один від одного, і через міжособистісну взаємодію можуть задовольнити свої інтереси. Конфлікт виникає через те, що обидві сторони не можуть окремо задовольнити власні інтереси, але у спробі задовольнити їх разом виявляється, що ці інтереси не збігаються, суперечать один одному.

Серед безлічі конфліктів, що є вираженням зіткнення певних інтересів (державних, політичних, групових, релігійних тощо), виокремлюються: політичні, міжособистісні, економічні, партійні, релігійні, міждержавні. З розвитком сучасного інформаційного суспільства можна спостерігати появу «публічного конфлікту», який зумовлений використанням сучасних інформаційних ресурсів і цифрових технологій для досягнення політичних, державних, економічних інтересів і цілей, отримання переваг у різних сферах. Цікавою особливістю публічного конфлікту є те, що для досягнення результату його суб'єктами такий вид конфлікту може бути створений штучно. Варто наголосити, що органи державної влади мають бути готові прогнозувати, попереджати та розв'язувати публічні конфлікти, ефективно використовуючи їх як інструмент у державному управлінні.

Суспільно-політичне життя має різноманітні рівні і прояви, тому процес дослідження суспільних конфліктів досить складний і потребує застосування інтегративних підходів до управління ними. Над розробкою вимог і шляхів розробки у створенні конфліктологічних методик працювали західні та вітчизняні вчені, такі як К. К. Платонов, Б. Ф. Ломов, П. Фресс, Ж. Піаже, П. П. Блонський, Л. С. Виготський, С. Л. Рубінштейн, Б. Г. Ананьєв, Б. М. Теплов, Г. С. Костюк та інші [48, с. 124].

Праці вітчизняних вчених є якісним науковим доробком у сфері публічних конфліктів. Так, В. Кременюк, Є. Стрельцов дослідили міжнародні конфлікти, І. Динисенко сформував підходи до сучасних теоретичних моделей конфліктних ситуацій, Г. Щедров вивчав конфліктний потенціал українського суспільства та політичної системи, М. Росенко, О. Хворостяний, Г. Касьянов, А. Пойченко, В. Ребкало досліджували конфліктний потенціал інститутів політичної еліти, Л. Кочубей, Т. Павловська, С. Сітарський, І. Станкевич вивчали шляхи і методи розв'язання конфліктів у публічній сфері. При цьому варто наголосити, що оцінка конфліктів політологами не є однаковою: окремі дослідники, дотримуючись принципів структурного функціоналізму, розглядають конфлікт як негативне, дестабілізуюче явище, а прихильники теорії соціального конфлікту, критикуючи концепції соціальної рівноваги, розглядають протиріччя та конфлікти як альтернативні ознаки нормальних ефективних суспільних відносин.

Досвід світової історії свідчить про те, що силове вирішення проблем є полегшенням, дає лише тимчасову вигоду переможцям і не гарантує ані сталого результату, який би влаштував усі сторони такого конфлікту, ані прогресивного суспільного розвитку. Про наведене свідчать наслідки Першої та Другої світових воєн, воєнні сутички, які відбулися пізніше, війна Росії в Україні, що триває.

Колоніальні імперії розпалися, тоталітарні режими, що виникли під час революцій, зникли, спроби встановити расистські режими в Африці провалилися або не принесли позитивних результатів. Навпаки, стабільний результат, довгострокове вирішення проблеми у світовій історії досягалося переважно шляхом компромісу, тобто коли конфліктуючі сторони припиняють конфлікт, поступаючись один одному. Такий висновок справедливий як у міжнародній сфері, так і у стосунках між різними класами або політичними силами всередині окремих країн, пов'язаний як з властивими самій людині

нетерпінням до гноблення та обмеження волі, прагненням до свободи, так і з підвищенням у XX ст. рівня освіти та її доступності для людства, а отже, спроможності значній частині населення робити висновки і приймати рішення для тих індивідів, які виступають за свободу та захист особистих та групових інтересів [72, с. 213].

Глобалізація суспільних процесів, що істотно активізувалась в останні роки, спричинила зростання конфліктів, пов'язаних з розвитком економіки країни, ідеологічних і політичних протистоянь, а також соціальних конфліктів, які є публічними та поширюються через інформаційні ресурси. З точки зору вивчення сфери конфліктів перевагою інформаційного суспільства є те, що наразі загальновідомими і прозорими є процеси діяльності державних та багатьох громадських і бізнес-установ, фінансові, адміністративні та організаційні системи роботи міжнародних організацій, транснаціональних корпорацій, урядів, об'єднань та інших учасників світового ринку. При цьому ступінь конфліктності зростає, перед урядами країн як виклик постає необхідність вирішення проблеми експансії сильними гравцями міжнародного економічного простору, що ті провадять з метою збільшення їх надприбутків за рахунок країн, що розвиваються [72, с. 213].

Надзвичайно широко розповсюджене конфліктне співвіднесення проблеми нерівномірності соціально-економічного розвитку з етнічними відмінностями населення держави вивчає концепція внутрішнього колоніалізму професора Вашингтонського університету М. Гектера. Ця суперечність призводить до політичних конфліктів між центральною владою та етнічними меншинами в процесі модернізації багатоетнічної держави. Збільшення відмінностей у соціально-економічному розвитку етнонаціональних груп дослідник пов'язував з їх нерівномірністю модернізації [108].

Ключовими протиріччями, з якими стикаються уряди країн світу, зокрема Уряд України, є економічні, соціальні, політичні та географічні

протиріччя між економічно розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, протиріччя між транснаціональними корпораціями та національними державами, що відіграє вирішальну роль у сучасному світовому розвитку.

Нині надзвичайно важливого значення мають ТНК, що майже не залежать від успішності економічних систем країн походження, подолали національні кордони, які виявилися надто вузькими, і стали головними гравцями на глобалізованому світовому ринковому просторі. Саме політика цих структур має значний вплив на соціально-економічне становище як країн, з яких вони походять, так і країн, у яких здійснюють їх економічну діяльність. Економічна влада транснаціональних корпорацій в останні роки усуває межі національного контролю. Вони часто змушують національні уряди приймати ряд рішень у їх інтересах. При окресленні інвестиційної, торговельної, промислової або сільськогосподарської виробничої та енергетичної політики.

Варто звернути увагу на посилення в останні десятиліття суперечностей між людьми, які мають різний рівень доходу, насамперед, між найманими працівниками та роботодавцями. Керівники підприємств у процесі історичного розвитку конфліктів виробничого характеру приймали дедалі частіше рішення оптимізувати умови праці, навіть всупереч їх матеріальним інтересам, оскільки розуміли, що це є більш вигідно, ніж втрачати матеріальний, фінансовий, трудовий та інші види ресурсів внаслідок конфліктів, що виникають у процесі здійснення ними виробничої діяльності. Роботодавці зрозуміли, що така стратегія поведінки в кінцевому підсумку приносить власнику більший прибуток. Отже, класова боротьба призвела до оптимізації відносин, стимулюючи розвиток співпраці, партнерських стосунків, розвиваючи соціальний характер виробництва [36, с. 14].

Серед основних характеристик сучасної західної конфліктології, яка сформувалася в європейських наукових школах і знайшла продовження в концепціях американських дослідників, можна виокремити:

- наявність можливості управління та механізмів вирішення конфліктів;
- надання переваги культурно-цивілізаційним аспектам, що перебувають за межами матеріальних і грошових благ, перед соціально-політичними та економічними факторами, що спричиняють конфлікт;
- сприйняття конфлікту як регулярного та природного явища;
- визнання властивих людині потреб, бажання благополуччя та використання ресурсів як факторів, що викликають конфлікт;
- формування не тільки негативного, але й позитивного наслідку конфліктних відносин [45, с. 14].

Нині у світі знову актуалізувались екстремальні конфліктні стани протистояння. Удосконалення методів і засобів дослідження конфлікту на межі ХХ–ХХІ ст. сприяли появі нових наукових векторів дослідження конфліктної сфери: теорії асиметричності конфліктних відносин Е. Мака, системно-кібернетичний підхід А. Етціоні, теорії ігор Д. Льюїс і Г. Ріффі, А. Рапопорт.

Появу новітніх концепцій соціальних конфліктів зумовили різні аспекти суспільних відносин і тенденції глобалізації світу, зокрема теорії конфліктів в організаціях (У. Мастенбрук), «хвильової» (Е. Тоффлер, С. Хантінгтон) і інтегральної (Дж. Тернер, Р. Коллінз).

Вітчизняна наука відчула зміну досліджень конфліктологічної сфери в Україні з початком війни Росії в Україні. З 2014 р. активізувалось вивчення історичної ідентичності, традицій і звичаїв, зокрема, у спілкуванні, конфліктній сфері та особливостях розв'язання конфліктних відносин (В. Устименко), збройних (військових) конфліктів, зовнішніх факторів політичних конфліктів в Україні (М. Зубарева, В. Левик, Г. Луцишин) тощо. З цього приводу варто

відмітити монографію «Донбас в етнополітичному вимірі», в якій фахівці Інституту імені І.Ф. Кураса НАН України, яка вийшла друком у 2014 р. і всебічно дослідила історію Донецької та Луганської областей, виявила зв'язок етнічного та політичного складу у формуванні, трудову, мовну, культурну та релігійну орієнтації та уподобання, регіональну ідентичність та особливості соціальної поведінки населення України [20]. Автори роботи розкрили передумови виникнення внутрішніх конфліктів, серед яких, зокрема, вибір геополітичної стратегії держави.

Стан і ситуацію щодо перспектив виникнення соціальних конфліктів у нашій державі за останні роки науковці, аналітики та управлінці-практики характеризують як нестабільні та непередбачувані. Збільшення кількості конфліктів, складність ліквідації їх наслідків та нормалізації ситуації створює серйозну загрозу безпеці суспільства та навколишнього середовища, а також стабільності розвитку країни, що змушує органи державної влади вдаватись до пошуку більш дієвих правових рішень для виведення країни з глобальної та регіональної криз.

1.2. Категоріально-понятійний апарат і концепції дослідження конфліктів у сфері публічного управління

Термін «конфлікт» розглядається фахівцями різних галузей з різних точок зору. Так, лексикографи трактують його як зіткнення протидіючих сторін, думок, сил, серйозні розбіжності. Психологи розглядають конфліктні відносини як стосунки у зіткненні протилежних цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів суб'єктів взаємодії. При цьому політологи вважають, що конфлікт є не простим зіткненням, а боротьбою, пов'язаною з ускладненнями в розміщенні владних відносин. Фахівці соціологічного напрямку характеризують конфлікт як вищу стадію розвитку протиріч у системі відносин між людьми, соціальними

групами, соціальними інститутами, віковими, галузевими, культурними пластами у суспільних відносинах [50].

Важливу складову публічних конфліктів (феномен дії та опору національних соціальних структур) виокремлюють Дж. Розенау та К. Норр. Науковці важливе значення приділяють конфліктам, що виражають позицію великих організацій, вивчаючи та випробовуючи можливості та межі інститутів. Ефективність практичної реалізації та досягнення цілей сторін таких конфліктів залежить від особливостей географічного положення їх суб'єктів, матеріальних ресурсів, технічних можливостей, гармонійності системи цінностей, соціальної мобільності та політичної системи країни.

У. Фулбрайт є розробником досить поширеного підходу до конфліктних ситуацій, який в основі публічного конфлікту вбачає «незрозумілі потяги людської природи». Зокрема, причини та наслідки воєн як найгострішої форми вираження суспільного конфлікту він вважає областю патології, яка більше пов'язана з підсвідомим почуттям патологічної самозакоханості, ніж з тверезим розрахунком власних вигод та переваг. Оскільки в таких конфліктах насправді майже завжди йдеться про роль людини в історії, всі найсерйозніші міжнародні політичні та військово-політичні конфлікти набувають психологічного характеру. Тому їх подолання, на думку науковця, є завданням психологічного характеру [3, с. 6–7].

Вивчаючи сферу публічних конфліктів, варто розглянути точку зору, відповідно до якої конфліктом прийнято називати зіткнення інтересів сторін, в основі якого лежить загострення реальних або ілюзорних протиріч, викликане зацікавленістю сторін в об'єкті інтересів і досягненням мети щодо об'єкту інтересів. При цьому має місце різниця в намірах, цінностях, способах досягнення цілей у сторін конфлікту, що ускладнює цей вид відносин і посилює необхідність детального вивчення природи виникнення конфліктної ситуації та пошуку шляхів її розв'язання.

Зважаючи на особистісний характер конфлікту як його ключове джерело варто визначити окрему людину як індивіда, що має особистісні риси, цілі та наміри, як загальні, що властиві їй у довгостроковому періоді, так і такі, що стосуються конкретної (конфліктної) ситуації. Усе, що пов'язане з людиною та її буттям, виникає в процесі соціальної взаємодії та проявляється в протистоянні, тому конфлікти зазвичай супроводжуються негативними емоціями з боку людей.

Люди як індивіди, відповідно до своїх властивостей, формують соціальні групи: сім'ю, етнічні групи, нації, держави, політичні групи та політичні партії, економічні та фінансові групування. Розглядаючи індивіда як потенційного суб'єкта конфліктної взаємодії, варто зазначити, що людина завжди створює багато відносин як в середині групи, до якої вона належить, так і між іншими групами в середовищі, в якому вона існує. У даній взаємодії між цими групами виникає зустрічний ефект і окреме середовище, яке утворюється навколо людини, що може викликати негативні емоції, які стають предметом конфлікту.

Суспільство завжди створює умови для виникнення життєтворчих процесів і поступального розвитку суспільства. У цих процесах особистість є цінністю, творцем і руйнівником, створюючи проблемні, пошукові конфліктні ситуації, а також продуктивні та негативні дії. У процесі просування людства до сталого розвитку суспільства індивід завжди перебуває в конфлікті з іншими його членами. Ступінь суперечливості соціальної позиції кожного індивіда визначається процесом конфліктної взаємодії протягом життя.

Оскільки, на думку багатьох науковців, розвиток суспільства неможливий без конфліктів, конфлікти є невід'ємною частиною життя людей і джерелом змін у суспільстві. Відповідно, можна припустити, що кожна особистість є конфліктною, і ця її особливість є важливою умовою існування кожної людини. Конфлікти роблять соціальні відносини мобільнішими, і суспільство може вдосконалюватись під впливом конфліктів.

Людина переживає періоди особистісного формування, творчого розвитку, відкриттів, досліджень і пошуку нового як у матеріальному, так і в духовному складових свого оточення, і це супроводжується проблемами та конфліктами, відкриттями та досягненням нових цілей. А отже, конфлікт у житті людей радше виконує функцію не руйнування, а існує як явище, властиве людському існуванню.

Конфлікт супроводжує всі сфери життя суспільства, тому його почали досліджувати фахівці в різних галузях науки. Необхідність вивчення, прогнозування суспільного розвитку та організації суспільних відносин створили умови для виокремлення самостійної галузі знань – конфліктології, що є окремою наукою з вивчення конфлікту як такого і системою знань про закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, проблематику функціонування особистості, людського суспільства, взаємодію людини і природи протягом існування людини, а також принципи та методи управління конфліктами.

Якщо розглядати сучасну конфліктологію як окрему галузь знань, то вона є складовою таких наук, як філософія, історія, право, психологія, соціологія, менеджмент тощо. Так, у спосіб, що передбачає вивчення конфлікту, філософія досліджує основні закономірності розвитку природних явищ, подій у суспільстві і відносини між людьми; психологія вивчає особливості стосунків; соціологія допомагає вивчати питання інформаційного забезпечення, менеджмент формує порядок виходу з конфліктної ситуації.

Людський індивід з його діями у суспільстві та всі типи конфліктів, які при цьому виникають, складають об'єкт конфліктології. Предметом цієї науки є поведінка особи або групи, яка викликає конфлікт, а також стосунки між людьми в процесі вирішення конфліктів.

Конфлікт, пов'язаний з людиною та особливостями її життєдіяльності, вважається соціальним явищем і є чинником як конструктивних (позитивних),

так і деструктивних (негативних) змін у суспільстві, виявляючи соціальні суперечності, цінності, інтереси, потреби, рівень розвитку особистості.

Все наше життя і людські стосунки пов'язані з вирішенням певних проблем і протиріч, внаслідок чого виникає конфлікт. Суб'єктами конфлікту є частина учасників конфліктної взаємодії, чиї інтереси зачіпаються. Предметом конфлікту є те, на що претендує кожна зі сторін конфлікту і що викликає їх опір.

Виходячи з того, що всі конфлікти мають спільні закономірності розвитку, науковець К. Боулдінг почав розробляти загальну теорію конфлікту, стверджуючи, що такі загальні характеристики дозволять суспільству контролювати конфлікти, управляти ними і передбачати їх наслідки. Він розрізняє статичну та динамічну моделі конфлікту, і при цьому підкреслює, що динаміка конфлікту – це процес, який виникає внаслідок реакції протиборчих сторін на зовнішні подразники, а статична модель передбачає аналіз суб'єктів конфлікту та взаємовідносин між ними [90].

У сучасний період суспільного розвитку політологи базують свої дослідження на найактуальніших проблемах сучасності, до яких належать політичні, суспільні протиріччя, конфлікти в міжетнічних відносинах, конфлікти цивілізацій, глобалізації, боротьби за ресурси тощо. Розглянуті теорії та концепції зазвичай належать до мультидисциплінарних теорій і досліджуються соціологією або політологією.

Тенденція стрімкого збільшення кількості та видів конфліктів у публічному управлінні пов'язана зі збільшенням темпів економічної глобалізації та поширенням інформаційних технологій, створенням віртуальних груп інтересів, появою нових форм політики ідентичності на основі релігійних переконань. Недосконала публічна політика на державному та місцевому рівнях управління, відстала економіка, релігійний екстремізм і непропорційне зростання кількості молоді створюють ряд несприятливих умов для

внутрішнього конфлікту на місцях [68, с. 5]. Крім того, варто нагадати, що у сучасному глобальному світі створюється публічний конфлікт між різними групами інтересів як інструмент досягнення цілей групи або окремих особистостей.

За нинішнього посилення тенденцій розвитку соціальних конфліктів ефективний державний контроль, здатний їх стримувати та контролювати, може бути реалізований за умови становлення та розвитку економіки знань за участі міжнародного співтовариства, насамперед, в особі ООН, яка визнається як суб'єкт глобального світового управління. Централізація впливу на соціальні конфлікти дає можливість вирішувати суперечливі питання суспільних відносин, які можуть підлягати регулюванню та узгодженню на засадах компромісу та соціального партнерства, за наявності в учасників цих відносин бажання та політичної волі вирішувати проблеми не шляхом ескалації протистояння, а через взаєморозуміння і компроміси.

Водночас важливо правильно використовувати сучасні інформаційні ресурси як інструмент вирішення конфліктів. Інформаційні ресурси та якість інформації як такої є ключовою основою влади в сучасних умовах. Структури, організації та приватні особи, які володіють інформацією, можуть диктувати свої умови у сфері їх діяльності, при цьому інформаційна влада передбачає не лише особистий характер, але й вплив на засоби отримання цієї інформації, контроль інформаційних потоків, умови їх розподілу та використання [48, с. 108].

В наш час зовнішня та внутрішня політика держав набула нових форм їх реалізації, що передбачають інформаційне звітування та аналіз, тепер доступні для широкої аудиторії як на державному, так і на світовому рівнях. Відповідно, разом з терміном «інформаційне суспільство» набуло нового значення, ролі та поширення використання таких термінів, як «інформаційний вплив», «інформаційна війна», «інформаційна зброя».

Ключовим аспектом управлінського процесу сьогодні є інформаційний вплив, що передбачає організоване цілеспрямоване використання особливих методів впливу на психіку та психологію осіб. Види впливу інформаційного характеру поділяються на такі, що передбачають застосування особливих інформаційних технологій і засобів інформаційної психології. Перші з них чинять вплив за допомогою засобів інформаційно-технічної інфраструктури об'єкта для забезпечення здійснення необхідних змін у його функціонуванні. Інформаційно-психологічні засоби впливу здійснюють засоби інформаційно-психологічного характеру на свідомість і підсвідомість індивіда та населення для внесення змін у їх поведінку та установки [46, с. 136].

Сутність інформаційного впливу полягає, насамперед, у маніпуляціях, які трактуються як інформаційно-маніпулятивні дії, ефективність яких визначається з огляду на ступінь та якість впливу на політичну свідомість осіб, хід політичних конфліктів і воєн, формування та реалізацію за допомогою такого впливу внутрішньої та зовнішньої політики держави. Якість і необхідність застосування саме інформації є важливим, оскільки ми знаємо про події з медіа і формуємо власне уявлення щодо соціально-політичних змін, процесів, суб'єктів, що в подальшому визначає напрями дій особи щодо отриманої інформації.

Багатовекторність інформаційного впливу дуже добре ілюструють політичні конфлікти, виникнення і хід яких часто залежать від їх інформаційного забезпечення. У контексті конфліктів у державному управлінні використовуються такі маніпулятивні прийоми, як переконання, навіювання, пропаганда, водночас самі політичні конфлікти виконують комунікаційну та інформаційну функції, оскільки в процесі протистояння суб'єкти конфлікту мають можливість вивчити один одного. Крім того, сам процес розвитку, перебігу і зміни конфліктної ситуації дозволяють виокремити інформацію щодо причин її виникнення та розподілу суспільних думок, позицій, сил [78].

Щодо ролі інформаційного впливу в умовах сьогодення, то пропаганда в умовах війни є одним з найвпливовіших засобів політичної та ідеологічної боротьби. Так, Інститутом аналізу пропаганди було розроблено низку прийомів маніпулятивного впливу, що допомагають розпізнати пропагандистський вплив у політиці [112, с. 163–164]. Серед методів політичної пропаганди, зокрема, виокремлюють так зване «навішування ярликів», що передбачає використання стереотипного значення термінів. Небезпека «аббревіатур» полягає в їх уставленому вживанні, оскільки вони іноді витісняють інші споріднені, можливо, більш точні, але менш різкі поняття.

Одним з методів пропаганди є «Блискуча невизначеність», що додає у спілкування між людьми нові поняття, підмінюючи їх зміст, внаслідок чого люди оперують визначеннями, не вдаючись до аналізу важливих деталей.

Так зване перенесення інформації використовується для передачі яскравої реакції від висловлення, формуючи у реципієнта необхідну точку зору, що може бути хибною або зміненою. У такому випадку дуже часто використовуються національні та традиційно значущі образи, що можуть як мати, так і не мати стосунку до об'єкта, про якого йдеться в інформаційному повідомленні. Метод «рекомендації» полягає в схваленні або засудженні ідеї, приписуваної відомому політичному діячу, а метод «простого народу» може бути використаний пропагандистами для переконання аудиторії в тому, що він і його ідеї є позитивними, оскільки відображають ідеї більшості.

«Тасування карт» є методом політичної пропаганди, що полягає у підборі фактів, використанні неправдивих аргументів та ілюстрацій, що суперечать логіці. «Спільна платформа» є інформаційним засобом, що передбачає переконання реципієнта в тому, що всі члени групи, до якої він належить, сприймають запропоновану ідею і тому має сенс погоджуватися з думкою більшості [102, с. 286–291].

Управління окремими особами або групами людей за допомогою інформаційних інструментів може передбачати використання різних засобів маніпулювання, контроль поведінки людей, що суперечить або не точно відповідає їхнім інтересам. Процес маніпулювання можна застосовувати через використання громадського конфлікту для мотивації, інформування та прийняття правильних рішень і координації їх з різними групами інтересів, громадянами, державною адміністрацією та громадянським суспільством.

Важливо зазначити, що інформаційний вплив на суспільно-політичні процеси може сам по собі призвести до конфліктів у державному управлінні і навіть активізувати, загострити або спровокувати інформаційні війни. Термін «інформаційна війна» вперше був введений у Китаї у 1985 р. провідним китайським теоретиком інформаційної війни Ш. Вейгуаном.

Думки науковців щодо визначення терміну «інформаційна війна» є неодноголосними, їх можна звести до трьох груп:

1. Розмежування інформаційної діяльності та операцій, інформаційних методів корпоративної конкуренції.

2. Міждержавне воєнне протистояння, що здійснюється пошкодженням ворожих одна до одної держав, дезорганізації держав як суб'єктів міжнародних відносин тощо. Така боротьба передбачає застосування систем військового управління, інформаційно-психологічного впливу.

3. Розгляд інформаційної війни як явище поза мирним періодом міждержавних конфліктів, що дає змогу вирішувати зовнішньополітичні проблеми несиловими засобами [4, с. 50; 50].

Як відзначає вітчизняний дослідник В. Хорошко, основними суб'єктами та джерелами інформаційного впливу у інформаційній війні є засоби масової інформації, які використовуються як інструменти формування суспільної думки. Слід зважати, що засоби масової інформації самі по собі повсякчас виконують такі функції, як інформація, пропаганда, освіта, соціальні питання,

мобілізація, інновації, функціонування, критика та контроль, а також формування громадської позиції, самі визначають, що потрібно, а що не потрібно висвітлювати, залишаючи рішення щодо обрання пріоритетності позицій на розсуд споживача інформації, використовуючи для привернення уваги акцент пріоритетності та привабливості теми для суспільства, ілюструючи незвичність фактів (схильність медіа до негативної та сенсаційної інформації), новизну даних, посилення емоційної складових тощо [82].

Медіа не тільки впливають на практичну реалізацію внутрішньої політики держав, але й беруть активну дієву участь у міжнародних політичних процесах. Головними рисами сучасної міжнародної медіа-спільноти є розвиток комунікаційних технологій, глобалізація, зокрема, глобальне поширення інформації, домінування ролі цифрового мовлення, набуття соціальними мережами функції політичної комунікації та різке збільшення кількості їх користувачів, зміни в інформаційній культурі на користь плюралізму медіазасобів. При цьому раніше сформульовані політико-ідеологічні постулати, популяризація медіа є основою для їх залучення до процесу формування та ухвалення політичних рішень і впливу на процес їх прийняття у державному управлінні. Враховуючи фіктивність такого впливу, застосування маніпуляцій якраз і може бути виправдане за допомогою такого виду інструментів, водночас, самі медіа можуть відігравати вирішальну роль у прийнятті важливих політичних рішень [85].

Сьогодні Україна перебуває в епіцентрі інформаційного світового простору як суб'єкт безпосередніх бойових дій у боротьбі з Росією (агресором) за допомогою зброї і як сторона інформаційної війни, яку веде безпосередньо за допомогою медіа. Інформаційна війна з Росією триває від початку існування Московської держави, активна фаза інформаційного протистояння почалась у 2014 р., а свого піку інформаційна війна досягла у лютому 2022 р., разом з повномасштабним вторгненням військ Росії на територію України.

Здатність медіа держава з відповідними домінуючими акцентами використовує як «зброю масового ураження» в інформаційних війнах і політичних конфліктах. Змінюючи громадську думку, можна сприяти розв'язанню суспільних конфліктів або нейтралізації інформаційних війн. Врахування громадської думки – шлях до стабілізації суспільних відносин і зниження соціальної напруженості, а також спосіб вирішення суспільних протистоянь, попередження їх або прогнозування їх напрямку і активності.

Деякими науковцями, такими як Г. Почепцов, виокремлено смислову війну як підвид інформаційної війни та обґрунтовано її як висвітлення звичайної війни в інформаційному просторі. При цьому наголошується, що семантична війна, діючи у віртуальному просторі, впливає на когнітивну сферу осіб. Інформаційно-смілова війна триває довго, пов'язана не стільки з фактами, скільки зі зміною інтерпретації фактів таким чином, щоб опонент прийняв необхідне рішення. Крім того, кібервійни або війни інформаційних технологій самі по собі є різновидом інформаційної війни. Так, на сайти державних організацій відбуваються регулярні атаки хакерів, що мають велике значення, з огляду на їх кількість і вплив, які вони можуть здійснити на роботу державних органів і приватних компаній [54].

У своїх крайніх проявах, застосовуючи засоби, спрямовані на активізацію або гальмування процесів в інформаційній системі, інформаційний вплив перетворюється на інформаційну зброю, спричиняючи наслідки, в яких зацікавлений суб'єкт, що використовує зброю [64]. У публічній сфері інформаційна зброя може бути використана у вигляді прийомів спотворення фактів, перебільшення та підміни понять щодо опонента, а також як засіб псування, приниження або знищення його репутації.

Сучасні інформаційно-комунікаційні канали отримали нове призначення – крім телебачення, преси та радіо функцію політичного впливу почали брати на себе численні соціальні мережі та онлайн-платформи. Зростання значення

інформаційного чинника сьогодні є провідною тенденцією розвитку конфліктів у державному управлінні. Учасники сучасних публічних конфліктів використовують у своєму арсеналі всі засоби ведення інформаційних воєн (інформаційну зброю), маніпулювання громадською думкою та створення стійких суспільних навіювань і міфів.

Російсько-український військовий конфлікт, у межах якого Україна стала полігоном для впровадження ідей і принципів війни нового типу – «інформаційної», дає нову можливість оцінити роль інформаційного чинника в суспільстві. Так, іноді загострення суспільних конфліктів переростає в інформаційну війну саме через активізацію використання інформаційних технологій. У своїй реалізації сторони можуть поєднувати наймасштабніші засоби інформаційного впливу – маніпуляцію, порушення інформаційного обміну, інформаційний тероризм, знищення інформаційного простору країни.

Стрімке поширення інформаційних технологій, які спричинили новий етап розвитку інформаційного суспільства та розвиток технічних і технологічних засобів, стрімкий розвиток соціальних мереж і медіа-ресурсів, швидкість генерації інформації та її поширення призвели до появи нового типу конфлікту – публічного, який змінив формулу соціального.

У публічному конфлікті предметом є не проблема, яку потрібно розв'язати, а результат, якого потрібно досягти, мета, якої хоче досягти суб'єкт конфлікту, тобто те, на що претендує сторона майбутнього конфлікту. А суб'єктивність при публічному протистоянні конфлікт набуває після його вирішення.

Таким чином, публічний конфлікт є засобом досягнення мети, завдання, ресурсу тощо, тобто предметом майбутнього конфлікту.

У формулі публічного конфлікту сам конфлікт стає доданком:

$$OK = PK + KC + I + CK + IP, \quad (3)$$

де: ОК – об’єкт конфлікту, ПК – публічний конфлікт, КС – конфліктна ситуація, І – інцидент, СК – суб’єкт конфлікту, ІР – інформаційний ресурс.

Для досягнення мети конфлікт вирішується за допомогою засобів масової інформації та інтернет-ресурсів, які активно набирають розголосу та поширюються каналами соціальних мереж і медіа, завдяки чому питання досягнення мети набуває суспільної уваги та активно обговорюється в суспільстві.

Публічний конфлікт є невід’ємним і невичерпним об’єктом соціальної уваги. Його коріння лежать у подвійній природі людини, хоча розвиваються не менш швидко, ніж сама людина, навколишнє середовище і людство в цілому. Сучасний інформаційний етап розвитку людства розширює можливості і властивості людської природи, ноосферний вимір якої актуалізує потенціал колективного несвідомого в проблемі розв’язання публічних конфліктів, що розв’язується в сучасному медіапросторі та породжує публічні конфлікти.

За публічного конфлікту суперечки, розбіжності або протиріччя між різними особами, групами, політичними силами, партіями, організаціями, соціальними силами виходять на публічний рівень і стають предметом загального обговорення, аналізу та суспільної уваги. У публічних конфліктах використовуються різні засоби комунікації, зокрема медіа, соціальні мережі, демонстрації, публічні заяви, дебати тощо. Публічні конфлікти є невід’ємним і невичерпним об’єктом соціальної уваги. Її коріння лежить у двоїстій природі людини, яка розвивається не менш швидко, ніж сама людина, її соціальне оточення та людство в цілому.

Конфлікти публічного характеру можуть виникати на різних рівнях, передбачати суперечки між ідеологіями, цінностями, інтересами, політичними поглядами, релігійними переконаннями, етнічними групами, при цьому публічні конфлікти можуть мати різні наслідки, зокрема, зміну громадської

думки, формування альянсів і протистояння між різними сторонами, політичні трансформації, реформи або інші зміни в суспільних відносинах.

С. Хантінгтон припустив, що глобальні конфліктні проблеми складають основу концепції цивілізаційних конфліктів у рамках теорії політичної стабільності. Учений висунув ідею «зіткнення цивілізацій» і стверджував, що в країнах, що розвиваються, головною причиною конфлікту більше не будуть ідеологія та економіка, а радше культурні та цивілізаційні відмінності. Найзначніші конфлікти у світовій політиці розгортатимуться між націями та групами різних цивілізацій, тому домінуючим фактором світової політики С. Хантінгтон назвав зіткнення цивілізацій. Дослідження, проведені в межах концепції, лягли в основу праці «Зіткнення цивілізацій» та викладу характеристик відмінностей, недоліків і переваг різних цивілізаційних систем [91].

Відповідно до концепції С. Хантінгтона, можна констатувати, що сьогодні в Україні йде війна, центральна основа якої є війна цивілізацій «західної цивілізації» – демократичної, інтереси якої стверджує Україна, та «східної цивілізації» – авторитарної, цінності якої відстоює Росія, войовничо нав'язуючи їх сусіднім державам.

Сьогодні (в умовах постмодерного суспільства, до якого прагне Україна) несвідомо відновлюється втрачений духовний зв'язок українського народу з величним історичним минулим. Це повністю трансформує колишню радянську українську соціальну систему ідей і цінностей у нинішню «самодостатню» (створювану із самодостатніх, атомізованих громадян) українську, народжену Помаранчевою революцією (2004 р.) та загартовану Революцією Гідності (2013–2014 рр.) і російсько-українською війною, що бере початок від 2014 р. і переростає у відкриту агресію Росії проти України 24 лютого 2022 р. Нові – індивідуальні цінності, які виникли у зазначених подіях, призвели до прояву внутрішніх конфліктів, які, наприклад, пов'язані з народженням феномену

«приватного життя», яке законодавчо має ставити захисні рамки для осіб, котрі сьогодні масово в режимі реального часу переміщуються з реального – соціально-матеріального у публічний інформаційний простір, в тому числі під час участі у соціально-політичних подіях в Україні.

При цьому зміна (в ході суспільних трансформаційних процесів) старих – колективних і групових цінностей на нові – індивідуальні цінності призводить до внутрішньоособистісних конфліктів, які доповнюються сьогодні потужним майновим, грошовим і соціальним розшаруванням у суспільстві. Зрештою, «десакралізація соціальних феноменів» (колишніх соціальних класів, соціальної ідентичності, соціального капіталу тощо), духовний занепад людини та її усталених соціально-економічних відносин, навала безробіття й економічна нерівність руйнують колись непохитну цілісність людини як особистості, але не гарантують відновлення цієї цілісності вже на новій основі самодостатньої ідентичності.

Досить своєрідний підхід до характеристики суперечностей внутрішньо-конфліктних поглядів людини демонструє Е. Шостром, що ототожнює конфліктну ситуацію з двопартійною системою демократії: «У кожному з нас є така двопартійна система демократії, в якій одна частина перебуває при владі, а друга – у лояльній опозиції. Проте опозиція може включати не тільки контроль і критику, але й жорстоку боротьбу, тобто конфлікт».

Як приклад особистісного публічного конфлікту можна навести несприйняття громадянами України способу життя та діяльності професійної групи керівного складу державних органів, які реалізують власні амбіції щодо матеріального збагачення шляхом втілення корупційних схем, метою яких є привласнення коштів державного або муніципального бюджету, державної або муніципальної власності, задоволення інших егоїстичні інтересів (економічних, політичних, соціальних). Можливою проблемою, що стала причиною цього конфлікту, на думку Л. Кучми, є помилковість визначених на початку розвитку

незалежної держави причинно-наслідкових залежностей, за яких розвиток держави орієнтувався спочатку на реформування державної влади, а потім на вирішення соціальних проблем [39].

На думку автора, стрижнем проблеми є криза духовності, адже на заміну «розвінчаним» колективним цінностям допоки не прийшли й не ствердилися належним чином у суспільстві нові – індивідуальні цінності та ідеали. Натомість під впливом політичної боротьби та зростаючої соціальної напруженості ідея незалежності і суверенітету національної української держави на початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну ще не набула достатньої підтримки, деякі регіони втратили значний обсяг свого соціально-політичного та соціально-економічного потенціалу, а українська нація в цілому залишалася неконсолідованою.

Таким чином, з точки зору потенційної здатності суспільства уникати та запобігати конфліктним проявам, до недавнього ситуація в Україні на рівні суспільної свідомості радше була схожа на феномен «громадянського протистояння», ніж «злагодою» та «порозумінням», на що розраховувала Росія з 24 лютого 2022 р. – неспровоковану повномасштабну агресію проти України.

Водночас яскраво вираженими на фоні успішного українського протистояння російській агресії постають перспективні тенденції розвитку сучасного світу, що несуть загальнолюдські, гуманістичні інтереси і сприяють дотриманню індивідуальних прав і свобод громадянина. Переконливими стають публічні дискусії, питання рівноправних взаємовідносин держави та громадянських інститутів, прозорість влади, екологічна чистота, соціальна справедливість тощо. У сфері відкритого громадянського суспільства заходу всі конфлікти, пов'язані із захистом соціальних прав, передбачають дотримання прав колективів, соціальних груп або сукупності осіб, а також стосуються практичної реалізації прав їх представників.

Стан суспільних відносин в Україні характеризують загальною соціальною багатоманітністю, відсутністю рівноваги та збалансованості, розладом внутрішньосуспільних зав'язків, напруженістю між представниками державних органів і народними масами, досить частими конфліктними ситуаціями всередині політичних структур. Характер конфліктів у сфері вітчизняного соціуму свідчить про розширення соціальної сфери сил як ультраправого, так і ультралівого політичного протистояння, посилюючи ступінь поляризації суспільства. При цьому нездатність членів суспільства до ефективної діяльності у критичній ситуації створює ризик соціального вибуху, породжує можливості та тенденції до маніпулятивної діяльності у політичній сфері, що само по собі також посилює потенційну можливість виникнення різного роду як соціальних, так і внутрішньоособистісних конфліктів.

Варто наголосити, що людина під час посилення внутрішнього конфліктного стану може сприяти створенню додаткових проблем, а іноді і небезпек для середовища, в якому вона перебуває, оскільки може чинити негативний вплив на оточуючих, процеси, які відбуваються, а також на людей, явища, предмети, інформацію або об'єкти, які не мають ніякого відношення до внутрішнього конфлікту. У випадку, коли суб'єкт конфлікту займає високу соціальну позицію в суспільстві або посаду, що передбачає можливість впливу на інших людей або групи людей, вони можуть мати негативний вплив на суспільство в більшому масштабі. Наслідки внутрішніх конфліктів найчастіше призводять до зниження продуктивності праці, соціальної взаємодії, а іноді навіть до аварій і техногенних катастроф. Здатність і практичні уміння реалізувати власні внутрішні потреби та бажання зменшить кількість конфліктних ситуацій у суспільстві, що є показником високої життєздатності самого суспільства.

Головні джерела суспільних конфліктів в Україні можна умовно розділити на три групи:

– різниця соціально-економічного становища людей, за якої конфлікт проявляється в сукупності багатства і бідності, процвітання меншості і бідності більшої кількості осіб;

– політична боротьба інтересів окремих суб'єктів, які мають або бажають мати владу та додаткові адміністративні повноваження. Цинічна та жорстока боротьба за владу окремими особами призводить до стимулювання негативного ставлення до владних структур, громадських осередків, керівних органів, а також окремих верств громадян, які можуть і не мати тих властивостей або особливостей, які з'являються в процесі протистояння;

– переваги геополітичного, соціального, природного простору України є причиною зовнішніх загроз, за яких інші держави або компанії намагаються контролювати територію нашої держави. Про це яскраво свідчить збройна агресія Росії проти України [14, с. 13–14].

Внутрішньосоціальні конфлікти не дозволяють суспільству нашої держави досягти достатньо високого рівня розвитку демократизації суспільства. Особистісні конфлікти посадовців в суспільному середовищі України унеможливили ефективне проведення реформ на державному та місцевому рівнях. Посадовці постійно перебували у стані виборів, що призвело до зменшення ефективності їх професійної діяльності та зміщення вектора уваги на необхідність задоволення особистих інтересів, зокрема на використання можливості швидкого матеріального збагачення, спираючись на державні пільги та використовуючи соціальний ресурс. За таких умов державно-політичний конфлікт є дуже яскраво вираженим, що призвело до розвитку та загострення трудових конфліктів у державному управлінні.

Конфлікти такого роду вийшли за межі публічного управління і дедалі виходять за межі публічної сфери, оскільки з розвитком громадянської самосвідомості та громадянського суспільства в Україні зі стрімким

поширенням інформаційних ресурсів питання публічного та державного управління набуло значної актуальності.

З розвитком інформаційних технологій і транснаціональними трансформаціями в усьому світі людина як особистість отримала значні можливості для розвитку, реалізації власних прав і обов'язків, при цьому потребує самовираження та внутрішнього зростання, самореалізації та особистісного визнання.

Подібні події в українському суспільстві викликають внутрішній особистісний конфлікт самої людини, джерелом якого зрештою є умови життя. З цього приводу М. Бакунін та П. Сорокін у своїх дослідженнях наголошували на необхідності пристосування соціального середовища до потреб людини, реалізації принципу свободи особистості та забезпечення можливості задоволення потреб людей.

Водночас, вивчаючи особливості збільшення ступеня публічності суспільства, варто зазначити, що найчастіше засоби публічності використовуються для впливу на процеси прийняття рішень на рівні державного управління з метою задоволення власних матеріальних інтересів. За таких тенденцій розвитку суспільства в країні вкрай важливо проводити політику розвитку духовних цінностей і впроваджувати систему демократизації.

Як типовий приклад публічного конфлікту в Україні можна навести президентські вибори у 2019 р., які показали, як конфліктна ситуація переходить в публічну площину, виходячи за межі державного управління як такого. Провокація В. Зеленським чинного президента П. Порошенка на публічну дискусію трансформувала боротьбу за владу у виклик, публічний конфлікт, відкрите протистояння і вимагала відповідної реакції – участі в президентських дебатах перед виборами. Одна з форм вирішення конфлікту – президентські дебати. Отже, сьогодні ми маємо нову форму конфлікту –

публічну, що відображає настрої суспільства, потребу у волі особистості, бажання приймати рішення в державному управлінні, загострене почуття справедливості та рівноправності громадян.

З огляду на важливість відсутності публічних конфліктів у житті суспільства, а також той факт, що процес суспільних змін неможливо зупинити, завдання українських політиків – перетворити умови функціонування суспільних відносин на цивілізовану систему зі змістовною стратегією перспективного розвитку України. Крім того, європейський вектор розвитку України визначає спрямування її поступу саме на основі формування громадянських умов суспільних відносин. Саме державні органи повинні забезпечувати права громадян і надавати високий рівень соціального захисту, а нові принципи її адміністративно-структурної побудови мають забезпечити найбільше зниження корупції та клановості. При цьому психологічну основу обмеження соціальної напруженості має складати певний рівень поступок до окремих громадян, груп і прошарків суспільних відносин. У контексті перспектив розвитку держави та суспільства толерантність слід розглядати не лише як потенціал збереження миру та спокою в країні, але й як показник ступеня готовності масової свідомості населення до відкритої та взаємної співпраці на основі принципів соціальної справедливості.

Результати досліджень З. Фрейда та К. Юнга, які зосереджували увагу на феномені несвідомого (перший – індивідуального, другий – колективного) як фактора єдності соціального світу, цілком могли б стати базою для розробки ефективних ідей, методів та інструментів розв’язання конфліктів у сучасному світі.

Український політолог В. Бусленко наголошує на конфліктності відносин між владою та опозицією в Україні. Причина цього полягає, з одного боку, у суперечливості самої опозиції, оскільки мета опозиційних структур –

протистояння владним відносинам. З іншого боку, варто звернути увагу на пошук власного шляху розв'язання проблем [6; 16].

Керівна еліта в Україні також піддається конфліктогенним впливам, насамперед, через невідрегульовані механізми конкурентного середовища.

Крім того, представники управлінських структур активно використовують регіональну складову, вдаючись до маніпуляційних технологій, особливо під час виборчої кампанії, що завжди посилює політичну конкуренцію і призводить до зростання соціальних конфліктів [86, с. 177]. При цьому глибокий внутрішньосоціальний конфлікт і опозиційна система основних елітних угруповань деструктивно впливають на реалізацію функцій політичних партій і партійної еліти [86, с. 285].

Протистояння влади та правоохоронних структур призводять до значних особистісних, соціально-політичних і публічних конфліктів у державному управлінні. Причиною конфліктів у цих структурах є дублювання функцій і повноважень, а також створення більш розгалуженої системи органів контролю, безпеки та кримінальних структур. Так, конфлікт між представниками Генеральної прокуратури України та Національного антикорупційного бюро України набув міжнародного резонансу. Суперечку мала спочатку розв'язати СБУ, але під час розслідування спецслужба спровокувала новий скандал, звинувативши в корупції співробітника НАБУ [66].

У межах своєї антикорупційної діяльності Національне антикорупційне бюро України та антикорупційна прокуратура привернули до себе увагу громадськості. Міжнародна спільнота вже назвала подібні явища в Україні «війною антикорупціонерів», однак експерти не очікують швидкого вирішення цих конфліктів і конструктивної співпраці між відомствами, а отже, потенційна конфліктність бізнес-середовища поступово посилюється [13].

Однією зі сфер конфліктів у державній владі в Україні є децентралізація влади. При передачі завдань муніципалітетам питання фінансування отриманих повноважень не було з'ясовано, що призвело до конфліктів між органами державної влади всіх рівнів. Причиною конфліктів у децентралізації також була відсутність кваліфікованих кадрів та управлінців без відповідного професійного досвіду в органах державної влади, які не мають державницького стратегічного мислення. Децентралізація призвела до появи монополій на місцевому рівні, часто пов'язаних з великими місцевими компаніями, які надають фінансову підтримку призначеним можновладцям, за допомогою яких вирішуються проблеми приватних компаній, яких не цікавить система інтересів громади, вони припускають, що продадуть об'єкти інфраструктури та закріплять за собою додаткові об'єкти приватної власності, що також є причиною та інцидентами конфліктів на районному, обласному та державному рівні.

Одним з джерел багатопланових конфліктів у державному управлінні в Україні є інститут виборів. Відсутність чіткої виборчої стратегії та постійні зміни у виборчому законодавстві призводять до постійних конфліктів у суспільстві в цілому, а також у політичних партіях, в органах державної влади та публічному управлінні. У більшості випадків кандидатів на вибори відбирають не за принципом професіоналізму, а за матеріальним принципом, тобто фінансують вибори членів партій, публічність даних процесів провокує виникнення і розвиток публічних, соціальних та інших видів конфліктів.

На думку дослідників виборчого процесу в Україні, вибори є тим механізмом, який дає змогу управляти суспільною енергією, а виборча кампанія лише окреслює та провокує активні стадії цих внутрішніх глибинних конфліктів. Крім того, у громадському просторі поширеною є думка, що вибори, які проводяться на фоні конфлікту, є передчасними та можуть сприяти розширенню конфлікту, а не його вирішенню. Проте такі вибори згладжують

окремі конфліктні питання і зводять їх до локальних, контрольованих подій [37, с. 17–18].

Розглядаючи приклади конфліктів у системі публічного управління сучасної України, можна дійти висновку, що умовами виникнення та перебігу публічних конфліктів і суперечок є відсутність каналів і налагоджених механізмів взаємозв'язку, мала кількість публічних слухань, нерівність шарів суспільства, які не зацікавлені у функціонуванні державної влади в правовому полі, що призводить до безвідповідальності та безкарності порушників нормативної бази. Законодавчого врегулювання потребує також система взаємного контролю, яка покликана забезпечити баланс повноважень і компетенцій між владними інституціями.

На думку І. Зельманович, в Україні продовжують домінувати відносини бюрократів і кланів, які активно просувають свої бізнес-інтереси, далекі від національних інтересів держави, що часто є індикатором і причиною конфліктів. Якщо люди незадоволені умовами свого життя, створеними неправильною політикою влади, вони повинні йти на свідомий конфлікт з нинішнім режимом, інакше їм буде досить важко змінити ситуацію на краще.

Така стратегія поведінки соціальних груп і мала місце в Україні, коли незадоволені організовували публічний конфлікт з чинним режимом – Помаранчева революція, Революція Гідності, обрання Президентом В. Зеленського як найяскравіший приклад публічного конфлікту – «проти всіх» і сьогоdnішній патріотизм і єдність українського народу у війні проти Росії, яка втілює в собі всі види конфліктів, що впливають на українське суспільство, і передбачають прояви авторитаризму, обмеження використання інформаційних ресурсів, порушення всіх прав і свобод людини, бюрократизму, порушення національно-етнічних норм.

Ключовою причиною переважної більшості конфліктів в українському суспільстві є розбіжності у системі потреб, інтересів, цінностей окремих

суб'єктів публічної політики та більшості населення. Конфлікти в державному управлінні найчастіше пов'язані із сутичкою різних соціально-політичних груп, які бажають реалізувати свої інтереси і цілі, спрямовані на отримання матеріальних благ, не передбачаючи врахування морально-етичних норм поведінки.

Конфлікт у публічному управлінні порушує практично всі сфери суспільного життя людини і впливає на взаємовідносини людини і держави, людини і суспільства, людини і сім'ї, а також на етнополітичний і цивілізаційний розвиток людства.

Водночас варто підкреслити, що саме публічні конфлікти є невід'ємною частиною суспільного розвитку в сучасному – постмодерному світі, який змінюється у зв'язку з процесами глобалізації та розвитком інформаційного суспільства, а також у зв'язку із запровадженням та активним використанням новітніх технологій та штучного інтелекту.

Зроблений аналіз нинішнього розвитку інформаційного суспільства привів дослідження цієї роботи до появи нового терміну «*публічний конфлікт*», визначення якого автор публікував у своїх дослідженнях і статтях, та вироблення концепцій публічного конфлікту, конфлікту в публічному управлінні.

Публічний конфлікт – це ситуація, коли інтереси, погляди, цінності або дії різних груп, індивідів або організацій відображаються в конфлікті і стають предметом громадської уваги та обговорення. Цей конфлікт може виникнути через розбіжності у переконаннях, соціальних проблемах, економічних вигодах, ресурсах, територіальних питаннях, політичних рішеннях або інших питаннях, що впливають на громадськість і на суспільні відносини, органи публічного управління.

Публічний конфлікт може бути створений штучно з метою швидкого досягнення цілі через публічність і шляхом публічного впливу на органи

публічного управління, який розгортається різними способами та маніпуляціями, інформаційними впливами та інформаційними війнами. За такого шляху розвитку публічний конфлікт потребує знань, засобів і дій, які здатні розвернути анонс вказаної проблеми з метою досягнення відповідної цілі.

Публічний конфлікт може бути уже наявний, коли проблема або наявний конфліктоген вийшов за внутрішні межі публічного управління та перейшов у формат громадського обговорення через різні інформаційні ресурси та соціальні мережі. При цьому публічний конфлікт потребує рішення та розв'язання.

Розуміння причин і динаміки публічних конфліктів є важливим завданням для політиків, громадських лідерів і науковців з метою знаходження способів мирного врегулювання конфліктів і забезпечення стабільності в суспільстві.

Публічні конфлікти можуть бути виражені через різні форми, такі як масові протести, дебати в медіа, соціальні мережі, петиції, страйки, політичні рухи тощо. Вони можуть бути корисними, коли вони сприяють демократичному обговоренню, призводять до розв'язання проблем і покращення суспільства. Однак вони також можуть призвести до напруженості в суспільстві, порушень прав людини, втрат життів і майнових збитків.

Для досягнення мети конфлікт вирішується за допомогою засобів масової інформації та інтернет-ресурсів, які активно набирають розголосу та поширюються соціальними мережами та медіа, завдяки чому питання досягнення мети набуває суспільної уваги та активно обговорюється в суспільстві.

Публічні конфлікти є невід'ємним і невичерпним об'єктом соціальної уваги та сучасного суспільного розвитку в епоху цифрових технологій та інформації. Їх коріння лежать у подвійній природі людини, хоча вони

розвиваються не менш швидко, ніж сама людина, навколишнє середовище і людство в цілому. Сучасний інформаційний етап розвитку людства розширює можливості та властивості людської природи, ноосферний вимір якої актуалізує потенціал колективного несвідомого в проблемі розв'язання публічних конфліктів, що розв'язується та розвивається в сучасному медіапросторі та породжує публічні конфлікти.

За *публічного конфлікту* суперечки, розбіжності чи протиріччя між різними особами, групами, політичними силами, партіями, організаціями або соціальними силами виходять на публічний рівень і стають предметом загального обговорення, аналізу та суспільної уваги. У публічних конфліктах використовуються різні засоби комунікації, зокрема медіа, соціальні мережі, демонстрації, публічні заяви, дебати тощо.

Публічний конфлікт не завжди є негативним явищем. У деяких випадках він може сприяти вирішенню проблем, виявленню недоліків у системі та створенню умов для покращень. Проте неконтрольований і насильницький конфлікт може призвести до загострення ситуації та негативних наслідків. Управління та розв'язання публічних конфліктів може бути важливим завданням для лідерів, урядів і громадських організацій.

Конфлікти публічного характеру можуть виникати на різних рівнях, передбачати суперечки між ідеологіями, цінностями, інтересами, політичними поглядами, релігійними переконаннями, етнічними групами. Публічні конфлікти можуть мати різні наслідки: зміну громадської думки, формування альянсів і протистояння між різними сторонами, політичні трансформації, реформи, інші зміни у суспільних відносинах.

Концепція публічного конфлікту належить до вивчення суспільних конфліктів і містить у собі розгляд різних аспектів виникнення, розвитку та вирішення конфліктів у суспільстві (табл. 1.1). Ця концепція зазвичай

розглядається з точки зору політичної науки, соціології, психології та комунікаційних досліджень.

Таблиця 1.1

Складові концепції публічного конфлікту

Складові концепції публічного конфлікту				
Причини конфлікту	Актори й учасники	Комунікація	Динаміка конфлікту	Розв'язання конфлікту

Джерело: розроблено автором.

Причини конфлікту: публічні конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як суспільні нерівності, політичні суперечки, економічні проблеми, культурні суперечки, релігійні розбіжності тощо. Розуміння коренів конфлікту є важливим етапом в його розв'язання.

Актори і учасники: публічні конфлікти включають участь різних акторів: індивідів, груп, політичних партій, органів влади, громадських організацій, медіа тощо. Розуміння, хто бере участь у конфлікті і які є їхні інтереси, допомагає аналізувати його динаміку.

Комунікація: вирішальну роль у соціальних конфліктах відіграє спілкування: поширення інформації, повідомлень і наративів різними сторонами, залученими в конфлікт. Медіа, соціальні мережі, публічні виступи та інші форми комунікації впливають на сприйняття громадськості та можуть загострити або послабити конфлікт.

Динаміка конфлікту: публічні конфлікти можуть змінювати свій характер та інтенсивність з часом. Вони можуть почати мирні протести і перетворитися на насильство або навпаки. Аналіз динаміки конфлікту допомагає передбачити можливі наслідки і вибрати стратегії для його врегулювання.

Розв'язання конфлікту: важливою частиною концепції публічного конфлікту є пошук способів розв'язання конфлікту або його урегулювання, зокрема, політичні переговори, медіацію, діалог і вжиття правових заходів або силових дій.

У цілому концепція публічного конфлікту допомагає розуміти, аналізувати та ефективно вирішувати суспільні конфлікти в контексті сучасного суспільства. Її вивчення сприяє розвитку наукових і практичних підходів до управління конфліктами і забезпеченню стабільності в суспільстві. Найбільша сфера застосування публічних конфліктів – публічне управління.

Концепція конфлікту в публічному управлінні вивчає й аналізує конфліктні ситуації та способи їх розв'язання в контексті діяльності публічних органів, установ, та інших організацій, які працюють на благо суспільства та здійснюють публічну політику. Конфлікти в публічному управлінні можуть виникати з різних причин і відображати інтереси різних стейкхолдерів, таких як громадяни, політичні партії, бізнес-середовище, громадські організації тощо. Представимо основні аспекти концепції конфлікту в публічному середовищі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні аспекти концепції конфлікту в публічному управлінні

Аспекти концепції конфлікту в публічному управлінні						
Джерела конфлікту	Комунікація	Управління конфлікту	Роль публічного управління та громадян	Спільний інтерес	Вироблення рішення та механізмів	Розв'язання конфліктів і вироблення механізмів запобігання конфліктів

Джерело: розроблено автором.

Джерела конфлікту: розбіжності щодо політики, ресурсів, ролей і функцій, а також інтересів різних стейкхолдерів у процесі прийняття рішень та виконання публічних програм.

Типи конфліктів: індивідуальні, групові або масові, а також можуть виникати між різними рівнями управління, наприклад, між владними структурами та громадянами.

Управління конфліктом: головне завдання в публічному управлінні – знайти способи вирішення конфлікту таким чином, щоб вони були справедливими, ефективними та забезпечували задоволення інтересів різних стейкхолдерів, зокрема, ведення діалогу, врегулювання спорів, проведення переговорів, застосування медіації тощо.

Роль публічного управління та громадян: управління конфліктами в публічному секторі може бути дієвим, лише якщо уряд та громадяни взаємодіють і спільно працюють над пошуком рішень.

Спільний інтерес: однією з головних ідей управління конфліктами в публічному управлінні є наявний спільний інтерес у вирішенні конфлікту і досягненні громадського добробуту.

Вироблення рішення та механізмів розв'язання конфлікту: знайдений спільний інтерес в наявному конфлікті дає змогу виробити методи розв'язання конфлікту та механізми вирішення конфлікту.

Розв'язання конфліктів і вироблення механізмів запобігання конфліктам: вироблені методи і механізми розв'язання конфлікту мають бути ефективні у вирішенні конфлікту та його закінченні, а аналіз причин, об'єктів і суб'єктів конфлікту, механізми, якими їх розв'язали, повинні бути проаналізовані та сформовані основні критерії й ознаки конфлікту, які мають бути враховані в подальшій практиці запобігання конфліктам у публічному управлінні.

Концепція конфлікту в публічному управлінні допомагає розуміти, аналізувати та ефективно вирішувати конфлікти, що виникають в контексті державних і громадських організацій для досягнення кращих результатів і поліпшення якості управління суспільством.

1.3. Методологія дослідження та типологізація конфліктів у сфері публічного управління

Конфліктологія є професійною сферою, застосування основ якої вимагає від фахівців спеціальної фахової підготовки, знань і навичок. Нині фахівці-конфліктологи проводять дослідницьку та практичну роботу в наукових інститутах і конфліктологічних центрах, в адміністративних і правових установах, в офісах компаній і дипломатичних представництвах. За останні півстоліття в Україні та за її межами було напрацьовано та видано значну кількість літератури про конфлікти, дослідження конфлікту як спеціальна освітня дисципліна застосовується при підготовці психологів, соціологів, політологів, юристів, соціальних працівників і менеджерів. Сьогодні наявні коледжі та університети, які готують конфліктологів, система міжнародної сертифікації конфліктологів і медіаторів.

Сучасна конфліктологія є прикладною науковою дисципліною і водночас практичним напрямком роботи з вирішення конфліктів. Як наука конфліктологія набуває свого розвитку, оскільки в суспільстві є потреба вивчати хід конфліктів та обирати ефективні шляхи їх вирішення. Конфліктологія як наука зараз також поступово набуває статусу самостійної навчальної дисципліни, що має комплексний характер.

Водночас самостійність конфліктології є досить відносною, оскільки вона використовує дані, теоретичні моделі, методи та прийоми з усіх наук, що допомагає їй у вивченні конфліктної сфери. Особливо тісно ця наука пов'язана з тими сферами знань, з яких вона фактично виникла – соціологією та психологією. Багато інших наукових сфер, таких як історія, політологія, право, освіта, культурологія, економіка і військова наука, забезпечують її фактичним матеріалом і є сферами застосування розроблених концепцій, з філософії ця сфера знань запозичує загальні принципи розуміння конфлікту як різновиду

протиріччя, зіткнення та взаємодії протилежностей. Крім того, сьогодні наявні спроби застосувати математичний апарат і програмування при дослідженні конфлікту для аналізу загроз і ризиків різних видів конфліктів з використанням методологічних принципів.

Методологічними принципами конфліктології є:

1. Діалектичний розвиток – вивчає розвиток явищ та систем, а також процесів, що в них відбуваються, що є основою для формування більш складних конфліктних систем.

2. Принцип універсального зв'язку передбачає пошук конфліктних зв'язків з іншими явищами, процесами та їх підсистемами, при цьому вивчення конфліктів не повинно обмежуватися розглядом окремих його елементів або аспектів. Методична підтримка у реалізації ефективних зв'язків є основою для розв'язання або попередження будь-якого конфлікту. Закон переходу від кількісних змін до якісних розкриває способи розвитку та припинення конфлікту.

3. Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту та практики допомагає розробити дослідницькі стратегії конфліктології шляхом зіставлення емпіричного базису та теоретичних конструкцій.

4. Принцип системності вимагає розглядати конфлікт як складно організований об'єкт.

5. Принцип історизму.

6. Принцип об'єктивності є одним з найважливіших принципів наукової оцінки і вимагає від дослідника конфлікту мінімізувати вплив особистих і групових інтересів, політики, упереджень та інших проявів суб'єктивізму на процес дослідження конфлікту та висновки. Цей принцип дає найефективніший результат у поєднанні з принципом суб'єктивного підходу, який вимагає врахування точки зору протилежних сторін конфлікту. До загальнонаукових

підходів належать філософський, загальносоціологічний, історичний, логічний та загальнопсихологічний методи вивчення конфліктних ситуацій.

Конфліктологія як теоретична та прикладна дисципліна має три рівні інформаційного змісту:

- а) загальнотеоретико-методологічний;
- б) теоретико-праксеологічний, що вивчає непорозуміння у різних галузях, формах та інститутах суспільного життя;
- в) емпірично прикладний, який є основою конфліктології і формується на основі підвищення ефективності випробувань, моделювання, навчання тощо.

Конфліктологічне дослідження дає змогу виокремити кілька функцій конфліктології як науки: теоретико-когнітивну, прогностичну, управлінську [42, с. 10].

Зазначені принципи та рівні пізнання поєднуються комплексом загальнофілософських, загальнонаукових і спеціальних методів дослідження та ґрунтуються на системному підході та принципах діалектики. При цьому системний підхід у вивченні відносин і конфліктних явищ дає змогу дослідити причини виникнення конфліктів у державному управлінні, класифікувати та визначити шляхи їх розв'язання. Використання діалектики дає змогу проаналізувати проблеми розвитку методів вирішення конфліктів у публічному управлінні:

1. Загальнонауковий метод теоретичного дослідження конфлікту дав змогу дослідити історичне виникнення та розвиток конфлікту, здійснити апробацію його різноманітних класифікацій і принципів, прослідкувати становлення науки конфліктології та її розвиток у філософському осмисленні та визначенні суб'єкта і об'єкта конфлікту. Крім того, теоретичний метод дослідження цієї науки надає можливість вивчити розвиток конфліктів у різні періоди історичного розвитку суспільства в різних країнах, а також розвиток і становлення конфліктології в Україні.

2. Загальний метод системного аналізу дає змогу досліджувати та розглядати конфлікт як систему послідовних факторів, які базувалися на розвитку певних дій та подій у державному управлінні та призвели до виникнення конфліктної ситуації.

3. Метод синтезу базується на аналізі феномену конфлікту інтересів та організаційних конфліктів у контексті практики публічного управління.

4. Метод систематизації використовується при групуванні ряду ймовірних передумов виникнення конфліктів при висуненні гіпотез у дослідженнях на основі теоретичного матеріалу.

5. При застосуванні порівняльного методу виявлено нові тенденції розвитку конфліктів у сучасних умовах суспільного розвитку та глобалізації систем публічного управління та виділено нову категорію визначення конфлікту – «публічний конфлікт», який стрімко розвивається з розвитком новітніх технологій та засобів зв'язку та комунікацій, штучного інтелекту.

6. Метод прогнозування та моделювання дозволяє оцінювати, класифікувати та моделювати суспільний конфлікт на основі аналізу подій і засобів комунікації, а також проведених опитувань, що дає можливість моделювати сценарії розвитку конфліктних ситуацій.

7. Емпіричною основою роботи є контент-аналіз публікацій в інтернет-виданнях України на тему розвитку конфліктів у державному управлінні, розширення географії конфліктів за допомогою інтернет-ресурсів та соціальних мереж, фіксація статусу резонансного конфлікту, який часто штучно створюється для досягнення майбутнього закладеного (запланованого) результату вирішення проблем або проблем шляхом вирішення породженого конфлікту, що поширюється публічно.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій за допомогою інтернету та штучного інтелекту стає актуальним застосування нового методу дослідження – Computer Content Analysis (CCA) – це аналіз публікацій у

соціальних мережах, медіа, тобто контент-аналіз соціальної дійсності, що поширюється через масові інформаційно-пропагандистські джерела. Такий аналіз дає змогу протидіяти інформаційній війні та є додатковим джерелом інформації для прийняття стратегічних рішень у процесі конфлікту.

Проаналізувавши методи наукових досліджень конфліктів, розроблено методологію дослідження конфліктів в публічному управлінні – системний підхід до аналізу та розуміння конфліктних ситуацій, які виникають у сфері публічного управління (табл. 1.3). Дослідження конфліктів у цьому контексті є важливим для покращення ефективності публічного управління і забезпечення сталого функціонування суспільства.

Таблиця 1.3

Основні етапи і методи дослідження конфліктів
в публічному управлінні

Етапи дослідження	Методи дослідження
1. Ідентифікація конфліктів і їх причин	Виявлення основних причин і підстав, які спричинили конфлікт Визначення суб'єкта конфлікту, ролі різних сторін, груп, інституцій публічного управління у конфлікті. Аналіз динаміки конфлікту і змін в ньому з часом
2. Аналіз структури та складу конфлікту	Визначення цілей та об'єктів конфлікту. Формулювання питань, на які потрібно знайти відповіді
3. Збір і аналіз даних	Збір статистичних даних про конфлікт (місце події, час, об'єкт і суб'єкт конфлікту). Аналіз документів, літератури та інших джерел інформації, що стосуються конфлікту. Здійснення контент-аналізу. Проведення опитування. Обробка та аналіз зібраних даних
4. Взаємодія зі сторонами конфлікту	Залучення суб'єктів конфлікту до процесу дослідження та пошуку рішень

Закінчення табл. 1.3

Етапи дослідження	Методи дослідження
5. Використання інтердисциплінарного підходу	Визначення контексту та особливостей конкретної організації або ситуації в публічному управлінні. Дослідження конфліктів у публічному управлінні багатогалузеве і потребує залучення спеціалістів різних наукових практик (у сфері політики, соціології, психології, економіки, права тощо) для вироблення стратегій управління, запобігання та розв'язання конфліктів
6. Етичні аспекти	Важливо дотримуватися етичних стандартів під час дослідження конфліктів у публічному управлінні, особливо при зборі інформації та взаємодії з учасниками конфлікту
7. Оцінка наслідків конфлікту	Вивчення наслідків конфліктів для організації та її стейкхолдерів. Це допоможе визначити, наскільки конфлікти впливають на ефективність публічного управління
8. Розробка стратегій управління конфліктами	Розробка стратегій і рекомендацій для подолання конфлікту або його управління, мирного врегулювання на основі результатів дослідження. Визначення можливих інструментів і методів врегулювання. Розробка плану дій для реалізації стратегій
9. Моніторинг і оцінка результатів	Відстежування впровадження стратегій і їх впливу на ситуацію. Оцінка ефективності прийнятих заходів, за необхідності, корегування стратегій
10. Публікація результатів та рекомендацій	Оприлюднення результатів дослідження, публічне їх обговорення, передача результатів дослідження стратегій зацікавленим сторонам, публічним особам, громадськості. Публічне висвітлення, обговорення

Джерело: розроблено автором.

Отже, методологія дослідження конфліктів у публічному управлінні є складним і багатоетапним процесом. Вона може варіюватися залежно від

конкретної ситуації та завдань дослідження. Важливою метою цього дослідження є сприяння розумінню та розв'язання конфліктів у публічному управлінні.

Розроблена методологія дослідження дає змогу розуміти природу конфліктів у публічному управлінні та розробляти стратегії для їхнього управління і розв'язання, спрямовані на поліпшення якості управління та забезпечення ефективного функціонування та розвиток системи публічного управління.

Розроблена автором методологія дослідження може бути використана та рекомендована для використання як матриця дослідження та вироблення стратегії розв'язання конфліктів, формат технічного завдання при розробці та формуванні програмного забезпечення щодо створення стратегій управління конфліктами.

Використання методології конфліктологічного дослідження дає змогу розрізняти типи конфлікту. При цьому типологія конфліктів залежить від предмета, мети та об'єкта конфліктологічного вивчення. Усі види конфліктів мають класифікаційну основу: передбачають вивчення складу учасників конфлікту, його змісту, тривалості, причини, ступеня інтенсивності, гостроти або сили, форми перебігу конфліктних відносин, шляхів вирішення та наслідків конфлікту. Залежно від того, які з цих обставин необхідно врахувати для вивчення конфлікту, конфліктолог вдається до певної класифікації конфліктних відносин, звертаючи увагу та потрібні йому особливості поведінки суб'єктів (табл. 1.4).

Оцінюючи різні підходи до класифікації конфліктів, варто зазначити, що міжгрупові конфлікти мають досить багато форм їх прояву:

а) економічні конфлікти – це протистояння, що виникають в процесі конкуренції між виробниками товарів і послуг;

Таблиця 1.4

Типи конфліктів за складом і кількістю його суб'єктів

Тип конфлікту	Суб'єкти конфліктних відносин
Внутрішньоособистісні	Внутрішні процеси, цілі та інтереси однієї особи
Міжособистісні	Дві або більше осіб
Групові або внутрішньогрупові (інтрагрупові)	Малі групи у складі однієї спільноти
Конфлікти в організаціях	Окремі працівники або підрозділи в структурі організації
Міжгрупові (інтергрупові)	Великі соціальні групи

Джерело: розроблено автором.

б) трудові спори – конфлікт між роботодавцями та працівниками щодо доходів, змісту праці та стосунків у трудовому колективі;

в) політичні конфлікти;

г) міжкультурні (міжрелігійні) конфлікти – зумовлені відмінностями в спадщині культур, нормах і механізмах регулювання людської поведінки, способах інтерпретації предметів, культурних досягненнях і в цілому визначаються зіткненням і суперництвом цінностей;

г) соціальні конфлікти – це суперечності між класами, верствами;

е) міжетнічні конфлікти – між етнічними групами людей у межах держави (країни);

є) міждержавні або міжнародні конфлікти – між національними державами у зовнішньому просторі, світі [47, с. 10];

ж) публічний конфлікт – конфлікт, створений у публічному просторі за допомогою медіа, який використовується як інструмент задоволення та захисту соціальних інтересів.

Залежно від ступеня гостроти конфліктного протистояння прийнято розрізняти закриті (приховані) та відкриті конфлікти. У відкритому конфлікті зіткнення опонентів є яскраво вираженим. При цьому взаємодія між суб'єктами

конфлікту регулюється нормами (це можуть бути міжнародні, правові, соціальні, етичні аспекти регулювання).

За умов закритого (прихованого) конфлікту між сторонами конфлікту відсутні зовнішні агресивні дії, але при цьому використовуються непрямі методи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії боїться іншого або не вистачає сил для відкритого протистояння.

Залежно від потреб, які зачіпаються, розрізняють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів. Когнітивний конфлікт – це конфлікт поглядів, позицій щодо конкретної проблеми, тобто когнітивних структур. У такому конфлікті мета кожного суб'єкта – переконання опонента, доведення власної точки зору, боротьба за принципи власної або групової політики.

Ідеологічні, культурні та релігійні відмінності не обов'язково призводять до добрих стосунків між опонентами. Якщо одна сторона погоджується застосувати насильство або інші форми впливу, щоб перемогти іншу за будь-яку ціну, конфлікт може перетворитися на міжгруповий або міжсуспільний.

Конфлікти інтересів – це група конфліктів, у яких кожен конфлікт виникає через порушені інтереси сторони конфлікту або третіх сторін. Цей тип конфлікту є противагою когнітивному конфлікту і означає протистояння на основі зіткнення інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідів).

Залежно від спрямованості впливу розрізняють вертикальні та горизонтальні конфлікти. Характерною рисою цих конфліктів є розподіл влади між опонентами на початок конфліктної взаємодії.

У вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху вниз, що визначає різні вихідні умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, організація вищого рівня – компанія, засновник – малий бізнес.

Горизонтальні конфлікти припускають взаємодію суб'єктів з однаковою наявною владою (ієрархічний рівень): бригадир сільськогосподарського

підприємства, головний бухгалтер – головний економіст, постачальник – споживач.

За способом вирішення конфліктів їх поділяють на насильницькі (антагоністичні) та ненасильницькі (компромісні). Насильницький (антагоністичний) конфлікт – це спосіб вирішення протиріч шляхом руйнування структур усіх учасників конфлікту, окрім сторони-переможця. Прикладами можуть бути битви за перемогу, повна поразка супротивника в конфлікті, спортивні змагання, вибори посадових осіб. Ненасильницькі (компромісні) конфлікти пропонують різні варіанти їх вирішення шляхом взаємної зміни цілей сторін конфлікту та забезпечення умов для взаємодії.

Причин конфліктних взаємодій у державному управлінні багато, найпоширенішими з них є:

- конфлікт інтересів співробітників, які тісно співпрацюють і вирішують багато поточних питань. Це можна визначити як закономірне зіткнення істотних матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їх життєдіяльності;

- недостатньо розвинені правові та інші нормативні процедури вирішення соціальних конфліктів (наприклад, коли начальник ображає підлеглого, підлеглий часто змушений вдаватися до конфліктної поведінки, щоб захистити свою честь). Наше суспільство ще невиробило ефективних, стандартизованих і загальновідомих без конфліктних методів захисту інтересів підлеглих від поведінки їхніх керівників;

- Відсутність матеріальних і моральних вигод. Якщо уряд може підвищити заробітну плату обмеженому колу працівників, це закономірно призводить до конфлікту між тими працівниками, чиї зарплати підвищуються, і рештою робочої сили. Розподіл премій, відряджень та інших матеріальних і нематеріальних ресурсів об'єктивно є конфліктним процесом;

- досить стійкі шаблони міжособових і міжгрупових стосунків суб'єктів державного управління, що притаманні всім громадянам України. Важливого

значення набуває толерантність один до одного, дотримання власної самооцінки та зачіпання інтересів оточуючих. Добрі відносини з оточенням сьогодні мають меншу самостійну цінність, в порівнянні з тим, що потрібно для зменшення конфліктного характеру суперечок. Все це певною мірою є характерним для старшого покоління і передається нащадкам. Такі стереотипи міжособистісних стосунків сприяють частому виникненню конфліктів [18].

Види конфліктів, що виникають між суб'єктами публічного управління, показано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Види конфліктів, що виникають між суб'єктами публічного управління

Вид конфлікту	Сфера формування ключових чинників конфліктної ситуації	Причини конфлікту
1	2	3
Конфлікт, сформований через розходження очікування і дійсності	Соціально-психологічна	Різниця між сформованим уявленням і реальною ситуацією щодо умов роботи, поведінки у колективі, щодо заробітної плати, посадових обов'язків
Конфлікти підпорядкування		Неспівпадіння між функціями і наявними для їх виконання засобами, підготовкою фахівців. Неефективність управлінських рішень, недостатній авторитет керівника.
Конфлікти особистісного чи міжособистісного характеру		Такі, що виникають через суперечності індивідуальних особливостей керівників та підлеглих, через недоліки комунікативної сфери, наявні правові та етичні суперечності, недоліки міжособистісного спілкування та реалізації функцій контролю.
Конфлікти системних відносин і субординації		Соціально-психологічні особливості відносин у середині структури, неадекватності амбіцій лідерів, цілей групи
Конфлікти цілей роботи та інтересів		Наявні суперечності щодо мети, способу виконання обов'язків або поставлених завдань, які спрямовуються на перерозподіл владних повноважень, ресурсів

Закінчення табл. 1.5

1	2	3
Структурний конфлікт	Внутрішньо-структурна	Неефективний розподіл прав та обов'язків, низька якість взаємозв'язку функцій, неузгодженість дій пов'язаних підрозділів між собою.
Конфлікт, спричинений неякісною інформацією		Конфлікт якості, своєчасності та доступності інформаційних даних, їх достовірності та повноти
Посадовий конфлікт		Неспівпадіння заявлених і фактичних дій, уявлень про розподіл прав та обов'язків
Конфлікт між ланками управління або різними управлінськими структурами		Дублювання функцій і повноважень, конфлікт інтересів
Політичний конфлікт		Дія у відповідності до політичної ситуації, позиції політичної сили тощо
Конфлікт ресурсної складової публічної діяльності	Зовнішня	Нестача ресурсів, недоцільне або неправомірне використання повноважень щодо розподілу ресурсів
Конфлікт взаємодії громадськості з державними структурами		Неправомірне використання владних повноважень, суперечості позицій, неефективна взаємодія

Джерело: [62, с. 46].

Конфлікти у сфері державного управління є складною системою з багатьма протиріччями, але це дає зазначеній галузі можливість адаптуватися та розвиватися до умов, що змінюються. Роль якості підбору типології конфліктів у сфері державного управління полягає у забезпеченні можливості як глибокої якісно-операційної оцінки, так і ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх розв'язання у сфері управління. Якісний і різнобічний аналіз теоретичних основ конфліктології дає можливість всебічно дослідити передумови, причини та шляхи управління конфліктними взаємодіями в державному управлінні.

Отже, конфлікти є основою адаптаційного механізму державно-адміністративної сфери, оскільки, з одного боку, вони дають змогу

ідентифікувати та відслідковувати протиріччя, а з іншого боку, підвищити ефективність усієї системи за умови, що конфлікти підлягають вмілому управлінню [86, с. 46].

Конфлікти в публічному управлінні – це природний процес розвитку вільного суспільства, основний маркер розвитку демократичного суспільства, дотриманням прав і свобод індивіда, соціально-економічна справедливість.

1.4. Механізми розв’язання конфліктів у сфері публічного управління

Нині питання конфліктів у публічному управлінні є досить актуальним. Пошук механізмів їх ефективного розв’язання активно обговорюється і відображається в науковій літературі як вітчизняними, так і зарубіжними вченими.

Так, відомий автор теорії соціального конфлікту німецько-британський ліберальний соціолог Р. Дарендорф, осмислюючи методи, що сприяють розв’язанню конфлікту, зазначає про необхідність:

- *визнавати* наявність конфлікту;
- *досягати* певного рівня організації та вивчення природи конфлікту;
- *формулювати* в контексті опонування чітких позицій і вимог щодо предмета конфлікту;
- *закликати* сторони конфлікту до прийняття певних правил, дотримання яких забезпечує рівність сторін і баланс інтересів.

Конфлікт, за свідченнями дослідника, може бути припинений як безпосередньо учасниками конфлікту без допомоги третіх осіб, так і шляхом залучення третьої сторони. Відповідно, можна виокремити три шляхи виходу з конфліктної ситуації:

- насильницький шлях;
- розведення в просторі суб’єктів конфлікту;

– примирення.

Історія людства надає нам багато прикладів використання насильства для розв'язання конфліктів на різних рівнях його прояву – від насильства в особистих стосунках до силових заходів проти власного народу, в тому числі світових війн між коаліціями держав. Насильство завжди було джерелом жахливих трагедій і моральних втрат, але воно завжди застосовувалось і, на жаль, буде застосовуватись сторонами при розв'язанні конфліктних ситуацій. При цьому варто зазначити, що потенційна можливість швидко завершити протистояння є єдиною перевагою застосування сили. Силове розв'язання конфлікту завжди є неефективним, адже поборена за допомогою силових методів сторона залишається незадоволеною досягнутим, таким чином, конфліктна ситуація по суті залишається не розв'язаною. Це спонукає незадоволену сторону до прихованого опору, а іноді й відкритого повстання, яке вимагає насильства для придушення.

При розв'язанні конфлікту з позиції сили страждає тільки сторона, яка програла. Насправді ж, в подальшому, щоб зберегти лідерство, переможець повинен постійно докладати зусиль для збереження своєї перемоги, що характеризує силовий вид розв'язання конфлікту як менш ефективний порівняно з іншими способами його припинення.

Остаточного розв'язати конфлікт можна лише через повне знищення слабшої сторони. Допоки вона жива, її невдоволення залишається. Проте навіть при повному знищенні слабкої сторони переможці з часом не стають переможцями, зазнавши морального осуду в історії.

Розв'язувати конфлікти можна і через дисоціацію – шляхом припинення взаємодії або розірвання стосунків між конфліктуючими сторонами [47, с. 85]. При цьому перший різновид роз'єднання сторін конфлікту може відбуватися шляхом їх роз'єднання, коли обидві сторони залишають сферу протистояння. Другий вид роз'єднання – завершується втечею однієї зі сторін конфлікту.

Останній спосіб зазвичай використовується слабшою стороною, щоб уникнути насильства та його наслідків.

Мирне врегулювання розбіжностей може відбутися «само собою», на основі мовчазного припинення конфліктів один проти одного. У цьому випадку конфлікт затихає, але мир, здобутий таким шляхом, є крихким і ненадійним.

Найефективнішим способом припинення конфлікту у міжнародних, міждержавних і державних сферах відбувається шляхом переговорів між конфліктуючими сторонами, які завершуються полюбовним рішенням щодо подальшої їх поведінки сторін. Сторони конфлікту мають дійти згоди між собою та знайти найбільш комфортний і успішний вихід з конфліктної ситуації.

Переговори є найважливішою та найефективнішою формою розв'язання конфлікту. Якщо розглядати військове протистояння, то у частині випадків війни закінчуються, коли ворогуючі сторони, переконавшись у недоцільності продовження бойових дій, сідають за стіл переговорів. Якщо жодному з противників не вдається отримати переконливу військову перевагу над іншим, вони змушені йти на взаємні поступки, щоб домовитися про мир. І навіть у разі військової поразки переможені домовляються з переможцями про умови капітуляції. Коли конфліктуючі сторони, переконавшись у неможливості продовження спільних дій, приймають рішення про роз'єднання, між ними також починаються переговори [13, с. 86].

Іншим механізмом розв'язання публічних конфліктів є механізм залучення третіх осіб. Цей механізм залежить від ролі третього учасника, який може виступати у двох ролях:

- 1) як сила, що підтримує одну зі сторін конфлікту;
- 2) як незалежний і неупереджений незалежний від них посередник.

У першому випадку завершення конфлікту досягається за допомогою насильства та соціального тиску. У другому випадку, коли третя сторона займає

нейтральну, неупереджену позицію щодо учасників конфлікту, виникають такі форми розв'язання конфлікту, як суд, арбітраж і медіація.

У війні, яку нині веде Росія в Україні, США, Велика Британія та Європейський Союз виступали третіми сторонами конфлікту, як і інші учасники врегулювання конфлікту – члени НАТО, які ввели санкції проти держави-агресора Росії, надають стратегічну зброю Україні та застосовують можливі механізми швидшого припинення війни. Залучення третьої сторони різко змінило баланс сил між конфліктуючими сторонами війни. Принцип «сильніший завжди правий» для Росії більше не діє.

Для розв'язання конфліктів може бути використаний механізм соціального тиску, коли одна сторона конфлікту чинить його на іншу, використовуючи як опорну силу певні офіційні органи та організації, пресу, рекламу, громадську думку та інші засоби суспільного впливу. Соціальний тиск поширювався на інформаційну війну, спрямовану на контроль над суспільною свідомістю.

Участь широких верств громадськості та соціальне партнерство між різними групами громадян з різними груповими інтересами є головним елементом стратегії сталого розвитку. Це положення проходить через усі документи ООН, присвячені проблемам сталого розвитку країн і міждержавних об'єднань. Саме тому ефективність діяльності органів державного управління можна забезпечити через розвиток освіти та просвітництва завдяки сучасним інформаційним ресурсам, через переосмислення та повернення до духовно-моральних цінностей народу.

В Україні це легко забезпечити, оскільки є можливість правильно використовувати ресурси українських ІТ-компаній, які швидко завойовують світовий ринок [36]. У межах системного кібернетичного підходу в соціальній теорії запропоновано розв'язання світових конфліктів людства шляхом узгодження двох позицій: автономії особистості та суспільного порядку з

одного боку, і цінностей Заходу і Сходу – з іншого. На думку американського соціолога А. Етціоні, світ рухається до інтеграції цінностей двох цивілізацій – прав особистості та соціальної відповідальності, тому у майбутньому світ буде складатися з кількох регіональних спільнот, об'єднаних у міжрегіональні організації під керівництвом міжнародних організацій і світової громадської спільноти.

Близькими до інформаційних ресурсів є ресурси нового знання – сили, яка базується на знанні. Передбачається, що носії нових знань можуть у разі потреби дати конкретні рекомендації щодо їх застосування з метою виходу зі складних ситуацій.

Нинішній стан інформаційної війни в Україні має яскраво виражену інформаційну складову впливу та реалізує проблему управління інформаційно-комунікаційними потоками з метою:

- реалізації заходів протидії вітчизняних інформаційних інституцій негативним інформаційним впливам;
- заповнення національного інформаційного простору об'єктивними, достовірними, актуальними інформаційними даними, спрямованими на формування та зміцнення національного світогляду та свідомості, цілісного бачення України та її місця у світі;
- консолідації суспільства та розвитку «опірності» ворожим інформаційним впливам, запобігання внутрішнім конфліктам на основі інформаційного протистояння;
- формування необхідної інформаційної бази для прийняття актуальних для соціальної дійсності рішень, розробки відповідної державної політики [15].

Для оцінки ефективності інформаційного впливу на перебіг політичних конфліктів в Україні варто вдатися до соціологічних вимірювань рівня довіри до медіа як основних суб'єктів маніпулювання інформацією та спільнотою. Зокрема, якщо у 2013 р. українським медіа «переважно» довіряли 48%

опитаних громадян, «повністю» – 10,3%, то у 2015 р. 19% опитаних зазначили, що їхнє ставлення до медіа погіршилося [64; 47]. Національні мовники, як найпопулярніші медіа, також помітно втрачають довіру серед аудиторії в Україні, про що свідчать дані опитування соціологічної компанії «InMind» – 61% (2015 р.), 58% (2016 р.), 54% (2017 р.) [27]. Наприкінці 2016 р. фахівці Київського міжнародного інституту соціології виявили, що з усіх соціальних інститутів 25% опитаних українців довіряють медіа. Водночас, на відміну від наведених даних, слід звернути увагу і на довіру громадян до державних інституцій, яка у тому ж 2016 р. досягла лише 10% [19]. Відповідно, навіть на фоні зниження привабливості медіа як інструменту інформаційного впливу медіа все ще залишаються більш значущими акторами, ніж владні структури. Тому не можна скидати з рахунків можливість залучення громадськості (аудиторії) до сфери впливу медіа з метою вирішення політичних конфліктів на користь однієї зі сторін.

Історично найдавнішою правовою системою є звичаєве право, яке базується на традиціях, звичаях і релігійних нормах народу. Пізніше виникло статутне (позитивне) право, яке існує у вигляді кодексів законів, виданих вищими органами влади, і прецедентів на основі попередніх судових рішень.

Головним правовим механізмом розв'язання конфліктів є суд. Третьою особою в суді виступає представник органів державної влади. Зазвичай влада уряду, яка є значно потужнішою за владу кожного окремого учасника конфлікту, запобігає застосуванню будь-якої сили як засобу розв'язання спірних питань.

Яскравим прикладом судового механізму розв'язання конфлікту є Нюрнберзький міжнародний процес, що був проведений союзниками проти представників Третього рейху за підготовку та здійснення вторгнень на інші країни та інші злочини під час Другої світової війни. Світова спільнота та Україна сьогодні готують матеріали та заходи для суду над агресором – Росією.

Арбітраж відрізняється від суду тим, що роль третьої сторони доручається особі (або групі осіб), волі якої обидві сторони спору добровільно зобов'язуються підкорятися. В арбітражному провадженні найважливішим є те, що сторони конфлікту добровільно відмовляються самотійно врегулювати конфлікт і що вони готові погодитися на рішення, запропоноване арбітром.

На відміну від суду та арбітражу, медіація дозволяє сторонам самим вирішити конфлікт шляхом переговорів. Завдання посередника полягає не в тому, щоб дати їм готове рішення, якого вони повинні дотримуватись, а допомогти їм вести переговори та дійти згоди. Медіація – це не що інше, як переговори, що є лише особливою формою переговорного процесу. Участь медіатора полягає в тому, щоб організувати переговори, надати їм більш конструктивний характер і допомогти знайти взаємоприйнятні умови для припинення конфлікту. Оскільки в медіації сторони конфлікту самі приймають рішення і добровільно зобов'язуються їх виконувати, медіація дає більше впевненості в успішному вирішенні конфлікту порівняно із судом і арбітражем. Згідно зі статистичними даними, добровільні угоди між сторонами конфлікту виконуються краще, ніж судові та арбітражні рішення (наприклад, у США судові рішення виконуються на 40%, а угоди – на 70%).

Учасники конфлікту зазвичай сприймають результат конфлікту як успіх або невдачу для себе, залежно від того, наскільки вони досягли цілей, заради яких брали участь у конфлікті. Логіка боротьби дозволяє їм оцінювати успішний результат конфлікту як свою перемогу, свій виграш, а невдалий – як свою поразку (математична модель «гри без наслідків»). Більш прийнятними моделями математичних конфліктів є ті, в яких можливі різні комбінації виграшу та програшу.

Найпоширенішим сучасним внутрішнім і водночас суспільно-політичним конфліктом для працездатної та найактивнішої частини населення є неспроможність працюючої людини забезпечити собі та своїй родині достатній

рівень життя. У результаті була ліквідована класова межа між класами українського суспільства, номінально випав середній клас, який існує і розвивається, але не може забезпечити себе матеріально, з чого виник парадокс «трудового жебрака», який, крім того, щоб розвиватися, повинен приділяти свій час забезпеченню матеріальної сторони свого життя, домашнього господарства. Такий стан особистості призвів до конфлікту між потребами реальності та індивідуальними можливостями [13, с. 90].

Висвітлюючи конфлікт між політичними елітами в нашій державі, О. Новакова зауважує, що «політичні еліти в Україні перебувають у стані «перманентного конфлікту», який вдалося перервати лише завдяки консолідації за панівного авторитарного тиску» [44, с. 77]. На думку дослідниці, на зміну стадії «вічного конфлікту» між елітними групами має прийти конвергенція політичних сил на основі конкуренції за загальноприйнятими узгодженими правилами. Головною метою такої консолідації є досягнення ефективного балансу різноманітних інтересів та їх інтеграція.

Лише законодавче втручання, що передбачатиме чітке розмежування функцій, повноважень і компетенції правоохоронних, контролюючих та антикорупційних органів може сприяти механізму розв'язання конфліктів у силових блоках. Нові виклики сучасності в поєднанні з глибокими реформами не розширюють повноваження наявних відомств, а створюють нові та частково дублюють відомства.

Українськими науковцями, за результатами загальної дискусії учасників V Міжнародного конкурсу молодих вчених та VIII Теоретико-методологічного семінару з міжнародною участю «Архетипне та публічне управління: стратегії та механізми розв'язання конфліктів у сучасному світі» розроблено механізми подолання конфліктів. При цьому визначено основні механізми розв'язання конфліктів у публічному управлінні, названо причини, наслідки та рекомендації для кожного з механізмів, заснованих на принципах:

1. *Суверенної рівності та поваги до прав, притаманних суверенітету.* Держави-учасниці повинні забезпечити взаємну повагу до суверенної рівності та індивідуальності, визнаючи права кожної держави на юридичну рівність, територіальну цілісність, свободу та політичну незалежність, при цьому визнається можливість зміни кордонів мирним шляхом і домовленістю відповідно до міжнародного права. Рекомендується досягти ненасильницького врегулювання міжнародних відносин на основі правової рівності, територіальної цілісності, свободи та політичної незалежності.

2. *Незастосування сили або погроз застосування сили.* Держави-учасниці утримуються від порушення територіальної цілісності або політичної незалежності будь-якої держави шляхом застосування сили або загрози застосування сили, будь-яким іншим способом, що суперечить цілям Організації Об'єднаних Націй. Відповідно до цього принципу, рекомендується мирне співіснування національних держав на основі застосування сили проти військового агресора.

3. *Непорушності кордонів.* Залучені держави мають визнавати всі кордони між собою і кордони всіх європейських держав недоторканими і зобов'язувалися утримуватися від будь-якого втручання в них, забезпечуючи недоторканність кордонів через досконалу структуру та жорсткі механізми санкцій, актуалізуючи міжнародне законодавство щодо норм недоторканності кордонів.

4. *Територіальної цілісності держав,* що закріплює зобов'язання утримуватися від усіх дій, що порушують Статут ООН і спрямовані проти територіальної цілісності, політичної незалежності або єдності держави-учасниці. Згідно з цим принципом, зменшується роль міжнародних інституцій шляхом застосування заходів військової політики.

5. *Мирного розв'язання спорів,* за яким держави-учасниці повинні вирішувати суперечки між собою без застосування силових засобів, не ставлячи

під загрозу міжнародний мир, безпеку та справедливість. За цим принципом проголошено право країн на вільний вибір мирних засобів розв'язання конфліктів, наголошуючи на зверненні до загальнолюдських цінностей, змін підходів до прийняття рішень у міжнародних інституціях.

6. *Невтручання у внутрішні справи.* Держави-учасниці не втручатимуться, прямо чи опосередковано, індивідуально чи колективно, внутрішні чи зовнішні справи одна одної. Держави-учасниці тако відмовляються підтримувати, прямо чи опосередковано, тероризм, підривну або іншу діяльність, спрямовану на насильницьке повалення режиму іншої держави-учасниці.

7. *Поваги до прав людини та основних свобод,* включаючи свободу думки, совісті, релігії та переконань. Відповідно до цих принципів держави зобов'язуються гарантувати права людини та основні свободи, включаючи свободу думки, совісті, релігії та переконань, для всіх, незалежно від раси, статі, мови або релігії, відповідно до Статуту Організації Об'єднаних Націй та Загальної декларації прав людини, беручи до уваги міжнародні договори з прав людини та інші документи. Повага до прав людини та основоположних свобод є невід'ємним елементом миру, справедливості та процвітання і необхідна для забезпечення дружніх відносин і співробітництва між державами, а також для створення сприятливого середовища, в якому відтворюється користування цими правами.

8. *Рівність народів та їхнє право на самовизначення,* діючи відповідно до Статуту Організації Об'єднаних Націй та цілей і принципів міжнародного права. Статут ООН визнає право всіх народів визначати свій внутрішній і зовнішній політичний статус і здійснювати свій політичний, економічний, соціальний і культурний розвиток так, як вони вважають за потрібне, в умовах повної свободи і без зовнішнього втручання. Згідно з цим принципом, рекомендовано використання ефективного арбітражу й об'єктивних механізмів

для створення довготривалого, багаторівневого та чітко регламентованого процесу самовизначення народів за умов популяризації цікавості до інакшості, створення можливостей для іншості.

9. *Співробітництво між державами.* Відповідно до цілей і принципів Статуту Організації Об'єднаних Націй, який передбачає співробітництво в усіх галузях між державами-членами та з іншими державами, держави-члени зобов'язуються прагнути до взаєморозуміння і довіри, дружніх і добросусідських відносин між собою, до підтримання міжнародного миру, безпеки і справедливості та до підвищення добробуту народів.

10. *Сумлінного виконання зобов'язань за міжнародним правом* Відповідно до цього принципу, держави-учасниці повинні добросовісно виконувати свої зобов'язання, що впливають як і з загальновизнаних принципів і норм міжнародного права, так і з міжнародних договорів та інших угод, підписаних ними, на основі принципу «правдивості» або не суперечливості заяв [75, с. 151–157].

Таким чином, сьогодні ми можемо спостерігати неминучі процеси змін у процедурах і в цілому у технології попередження та розв'язання конфліктів у публічному управлінні, що викликані зміною людської природи і як наслідок – характеру взаємодії влади та громадськості. Ця тенденція набирає стратегічного значення для України, особливо з її прагненнями до європейської інтеграції. Реалізація цієї політичної тенденції в публічному управлінні має скласти надійне інституційне підґрунтя і привести до ефективного використання розроблених у нашому та інших дослідженнях механізмів розв'язання конфліктів, ствердження культури мирного розв'язання спорів у суспільстві, що суттєво сприятиме співпраці нашої країни із суб'єктами Європейського співтовариства та наблизить нас до перемоги.

Висновки до розділу 1

Сучасна конфліктологія – професійна галузь, яка потребує спеціальної підготовки, знань і навичок. Учені-конфліктологи досліджують і працюють у наукових інститутах і центрах дослідження конфліктів, в адміністративних і правових організаціях, в адміністраціях компаній і дипломатичних установах. За останні півстоліття накопичилася значна кількість літератури з конфліктології. Дослідження конфлікту є інтегрованою спеціальною освітньою дисципліною при підготовці психологів, соціологів, політологів, юристів, соціальних працівників і менеджерів у закладах освіти в Україні та інших країнах світу. Нині наявні коледжі та університети, які готують конфліктологів, розроблено систему міжнародної сертифікації конфліктологів і медіаторів.

Сучасна конфліктологія є прикладною науковою дисципліною і водночас практичним напрямом роботи з розв'язання конфліктів. Конфліктологія стає наукою і розвивається як наука, оскільки в суспільстві наявна потреба пізнати конфлікти та винайти найефективнішу систему засобів їх розв'язання. Конфліктологія як наука поступово набуває статусу самостійної наукової дисципліни, що має комплексний характер. Однак незалежність досліджень конфліктів є дуже відносною. Вона спирається на дані, теоретичні моделі, методи і техніки з інших наук, коли вони є корисними для дослідження конфлікту. Зокрема, вона тісно пов'язана з галузями знань, в яких власне і виникають дослідження конфліктів, такими як соціологія та психологія. Багато інших галузей науки, таких як історія, політологія, право, педагогіка, культурологія, економіка і військова наука, також надають фактичний матеріал і слугують сферами застосування концепцій. З філософії запозичено загальний принцип розуміння конфлікту як різновиду суперечності, зіткнення та взаємодії протилежностей. Існують також спроби застосувати математичний інструментарій до вирішення конфліктів.

Різноманітність трактувань поняття конфлікту в державному управлінні є наслідком нечіткого розуміння природи цього явища. Визначення суб'єктів та причин конфліктів є однією з умов їх успішного розв'язання. У сучасних суспільних відносинах посилюється тенденція до розмивання межі між внутрішніми та зовнішніми конфліктами, що свідчить про процес інтернаціоналізації та публіцизації внутрішніх конфліктів. Кожен вид конфлікту характеризується певними засобами, матеріально-правовими засадами та механізмами розв'язання. Зміна структури системи міжнародних відносин наприкінці XX – на початку XXI ст. вплинула на більшу частину процесів і діяльність більшості інституцій у державному управлінні, особливо на трансформацію суспільних відносин та розв'язання конфліктів у публічному секторі.

Автором проаналізовано категоріально-понятійний апарат конфлікту в науковій літературі зарубіжних і вітчизняних науковців і запропоновано новий термін визначення конфлікту – *«публічний конфлікт»*, який не має природнього походження, а створюється штучно з метою досягнення цілі через публічність шляхом створення та розгортання публічного конфлікту для досягнення цілі, як самий дієвий механізм у вирішенні та досягненні мети.

Розкриття нового терміна «публічний конфлікт» привело дослідження цієї роботи до розробки концепції публічного конфлікту, його основних етапів розвитку та механізмів розв'язання. При цьому автором визначено нову формулу конфлікту, зокрема «публічного конфлікту» та розроблено власну матрицю розв'язання конфлікту в публічному управлінні.

Класичні конфлікти сьогодні трансформуються і набувають нових форм. Виникнення сучасних конфліктів у державному управлінні зумовлюється не лише національними змінами в конструкції державного устрою, але й складними політичними процесами, в яких беруть участь недержавні суб'єкти –

міжнародні інституції, транснаціональні корпорації, злочинні та терористичні угруповання.

Автором досліджено умови виникнення конфліктів і зроблений висновок, що основною умовою виникнення конфлікту є порушення балансу інтересів учасників, при чому така конфліктна ситуація являє собою вираз накопичених протиріч між суб'єктами соціальної взаємодії, і об'єктивно створює основу для реального протистояння між ними. Стає зрозумілим, що в умовах глобалізації конфлікти трансформуються, набувають нових типів і потребують нові механізми їх розв'язання і це відбувається як в Україні, на рівні держав, так і на міжнаціональному, глобальному рівні.

Конфлікт у публічному управлінні зачіпає практично всі сфери суспільного життя людини і впливає на взаємовідносини людини і держави, людини і суспільства, людини і сім'ї, підприємств різних форм власності, органи місцевого самоврядування, а також на етнополітичний і цивілізаційний розвиток людства.

Конфлікти вийшли за межі публічного управління і дедалі виходять за межі публічної сфери, оскільки з розвитком громадянської самосвідомості та громадянського суспільства в Україні, зі стрімким поширенням інформаційних ресурсів питання публічного та державного управління набуло актуальності.

З розвитком інформаційних технологій і транснаціональними трансформаціями в усьому світі людина як особистість отримала значні можливості для розвитку, реалізації власних прав і обов'язків, при цьому потребує самовираження та внутрішнього зростання, самореалізації та особистісного визнання.

Подібні події в українському суспільстві викликають внутрішній особистісний конфлікт самої людини, джерелом якого зрештою є умови життя.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЗНАКИ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1. Публічно-управлінський конфлікт як наслідок суспільно-трансформаційних змін у сучасному глобалізованому світі

Термін «публічний конфлікт» є відносно новим поняттям у науковій літературі та визначається в межах концепцій публічного управління, державного управління, глобального громадянського суспільства, соціально-економічного та суспільного розвитку, глобалізації. У межах концептуальних напрямів розуміння конфлікту в публічному управлінні його розглядають в контексті структурного функціоналізму та постулатів представників «філософії життя», які характеризують соціальний конфлікт як невідворотний компонент соціальних взаємовідносин суспільства. Доцільно розглянути особливості трансформації публічних конфліктів відповідно до змін у сфері державного управління та глобального громадянського суспільства як активного гравця, суб'єкта публічних відносин.

Проблематика конфліктної взаємодії ретельно досліджується і аналізується зарубіжними та вітчизняними вченими. Конфлікт як поняття розглядається в науковій літературі з публічного управління в працях таких вчених, як Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Бандурка, С. Дубенко, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Пірен, В. Тронь, С. Хаджирадєва, В. Цветков, О. Шегда.

Сучасна концепція публічного управління, що еволюціонувала із середини ХХ ст. - на початку ХХІ ст. в результаті розвитку економічної та управлінської думки, визначає своєю місією підвищення рівня соціально-економічного розвитку суспільства з врахуванням проблем екології та наслідків

впливу на навколишнє середовище. Як різновид управління, публічне управління почало розвиватися в другій половині XX ст., його діяльність була спрямована на ефективне функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою реалізації цілей і завдань публічної політики в різних сферах життя суспільства.

Публічне управління як поняття охоплює державне управління та місцеве самоврядування, а як науковий напрям має дослідницькі сфери, серед яких взаємодія держави, бізнесу, громадян (GR-менеджмент). Тому публічне управління – це система, що включає державні, місцеві, некомерційні структури, які створюються з метою задоволення суспільних інтересів та розв’язання колективних проблем, зокрема через виникнення конфліктних ситуацій внаслідок зіткнення протилежних інтересів різних соціальних груп та елементів системи. У публічному управлінні виконання управлінських рішень спрямовано на: 1) відстоювання, захист, задоволення суспільних інтересів за допомогою громадських фондів, громадських організацій, профспілок; 2) відстоювання інтересів громадян (законотворча та правова практика, оподаткування, реалізація соціальних програм і проєктів, екологічна безпека); 3) поліпшення взаємовідносин з комерційними підприємствами (ефективне правове регулювання, державно-приватне партнерство тощо).

Підвищення рівня публічності державного управління, зокрема через посилення підзвітності, набуває особливої актуальності та є завданням публічного управління, яке реалізується через принципи прозорості, відкритості, демократичності в діяльності органів публічної влади [8].

Про зростання ролі демократичності в публічному управлінні свідчить у 2022 р. середній Глобальний індекс демократії, який залишився незмінним на рівні 5,29 бала за шкалою 0–10, незважаючи на очікування щодо скасування обмежень, пов’язаних з пандемією (5,28 у 2021 р.). Зокрема, практично відсутні зміни у відновленні індивідуальних свобод через негативні події у всьому світі.

У більшості країн оцінки скоротилися або залишилися на такому ж рівні, як були до початку пандемії у 2020 р. У країнах Західної Європи простежувалося зростання рівня демократії, зважаючи на зняття попередніх політичних рішень та обмежень, а Норвегія, Нова Зеландія, Фінляндія, Данія, Швеція, Німеччина, Швейцарія, Нідерланди, Бельгія, Іспанія залишаються найдемократичнішими країнами світу за оцінками 2020 р. [93; 101].

Карлов Т. В. визначає сферу державного управління як «діяльність, пов'язану з попередженням і розв'язанням конфліктів політичного, економічного і соціального характеру та систему розв'язання і ліквідації конфліктів і кризових ситуацій у суспільному розвитку залежних територій, створення основи для стабільності політичного, економічного і соціального характеру» [31].

Згідно з цим визначенням, публічні конфлікти можна класифікувати за сферою життєдіяльності суспільства: політичні, економічні, соціальні, екологічні, культурні, інформаційні тощо. Конфлікт або протиріччя поглядів, інтересів соціальних груп в одній сфері може також породити суперечки в інших сферах, які характеризуються взаємозв'язками та впливають на цілісний розвиток.

Можна погодитися з думкою, що конфлікти в адміністративній сфері можуть бути початком різних криз, у тому числі криз суспільного розвитку [31]. Важливі трансформаційні процеси в суспільстві можуть спровокувати виникнення конфліктних ситуацій, а вихід з них може слугувати для більш стабільного розвитку та виходу на нові рівні розвитку [32]. Важливість конфлікту в суспільстві полягає в тому, що, незважаючи на його деструктивний характер і негативне сприйняття людьми, він є гарантом суспільного розвитку, запобігає стагнації та прискорює прогрес. Зогляду на це, конфліктологи розглядають конфлікт як фактор динамічної стабільності організацій [32]. Корисність конфлікту у публічному управлінні полягає у стимулюванні

соціальних змін, забезпеченні такого характеру соціального розвитку, який допомагає соціальним групам самоідентифікуватись у суспільному середовищі, сприяючи зміцненню та стабілізації соціальних систем.

Відповідно до сучасної концепції конфлікту, конфлікт в адміністративних організаціях є результатом розвитку взаємодії між окремими структурними елементами – окремими працівниками, структурними підрозділами та організацією в цілому - а також відносин із зовнішніми суб'єктами, такими як громадяни, компанії, установи та організації.

Державотворення передбачає виникнення конфліктних ситуацій між різними гілками влади, між різними політичними силами та населенням, між окремими політичними лідерами та суспільством, між місцевою та центральною владою, між владою та населенням. Без конфліктне управління неможливе. Тому для попередження та уникнення виникнення деструктивних конфліктів, які здебільшого мають суб'єктивний характер, а також для конструктивного розв'язання об'єктивних суперечностей у державному управлінні необхідно науково осмислити і зрозуміти їх причини, взаємозв'язки та наслідки, щоб розробити чіткий механізм управління конфліктами з метою соціально-економічного розвитку [34].

До середини XX ст. науковцями сформовано два концептуальних напрями розуміння конфлікту в публічному управлінні. Прихильники структурного функціоналізму вважають, що конфлікт є соціальною аномалією, відхиленням від нормального розвитку суспільства, виникнення якого відбувається через посилення соціальної стратифікації та диференціації суспільства на верстви населення, соціальні класи, і чим вона глибша, тим масштабніші й більш деструктивні конфлікти виникають в ньому [34].

На думку автора цього дослідження, соціальна стратифікація або диференціація суспільства може бути причиною виникнення конфліктів у

публічній сфері в межах деяких суспільств або країн, де простежується істотна диференціація та нерівність, наприклад, за обсягами доходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Квінтільний коефіцієнт диференціації доходів
(співвідношення часток квантилів доходів для 80/20)
для наявного доходу населення країн ЄС, 2013 – 2022 роки

Період	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Середнє, 2013-2022
Ісландія	3,36	3,12	3,43	3,33	3,59	3,21	:	:	:	:	3,34
Словаччина	3,58	3,93	3,54	3,63	3,49	3,03	3,34	3,03	3,20	3,12	3,389
Чехія	3,40	3,50	3,51	3,50	3,40	3,32	3,34	3,34	3,44	3,48	3,423
Словенія	3,60	3,70	3,60	3,56	3,42	3,38	3,39	3,32	3,24	3,28	3,449
Фінляндія	3,59	3,62	3,56	3,58	3,54	3,65	3,69	3,72	3,58	3,75	3,628
Норвегія	3,25	3,41	3,50	3,69	3,90	3,71	3,81	3,78	:	:	3,631
Бельгія	3,81	3,81	3,83	3,85	3,84	3,79	3,61	3,65	3,42	3,57	3,718
Нідерланди	3,58	3,83	3,82	3,93	3,99	4,05	3,94	4,15	3,88	3,94	3,911
Данія	4,01	4,12	4,08	4,06	4,08	4,11	4,09	4,00	3,93	4,03	4,051
Австрія	4,11	4,13	4,05	4,09	4,29	4,04	4,17	4,11	4,08	4,27	4,134
Швеція	3,97	4,15	4,06	4,25	4,27	4,13	4,33	4,12	4,04	4,36	4,168
Угорщина	4,29	4,33	4,30	4,26	4,27	4,35	4,23	4,16	4,15	3,99	4,233
Ірландія	4,73	4,90	4,50	4,45	4,63	4,23	4,03	4,07	3,83	4,07	4,344
Франція	4,48	4,27	4,29	4,32	4,31	4,23	4,27	4,42	4,41	4,60	4,36
Мальта	4,14	4,05	4,15	4,22	4,21	4,28	4,18	4,69	5,03	4,75	4,37
Польща	4,88	4,91	4,92	4,76	4,56	4,25	4,37	4,07	4,03	3,91	4,466
Швейцарія	4,22	4,42	4,48	4,42	4,63	4,50	4,75	4,89	4,87	:	4,576
Кіпр	4,91	5,37	5,20	4,88	4,56	4,29	4,58	4,31	4,23	4,28	4,661
Люксембург	4,59	4,42	4,26	4,62	4,56	5,18	5,34	4,99	4,59	4,73	4,728
Німеччина	4,60	5,12	4,80	4,62	4,49	5,07	4,89	4,87	4,98	4,35	4,779
Хорватія	5,34	5,12	5,16	5,00	5,03	5,00	4,76	4,61	4,78	4,58	4,938
ЄС-27	5,05	5,22	5,22	5,16	5,03	5,05	4,99	4,89	4,99	4,74	5,034
Об'єднане Королівство	4,63	5,06	5,23	5,12	5,40	5,63	:	:	:	:	5,178
Естонія	5,54	6,48	6,21	5,56	5,42	5,07	5,08	5,03	5,03	5,39	5,481
Португалія	6,01	6,23	6,01	5,88	5,75	5,22	5,16	4,99	5,66	5,13	5,604
Італія	5,85	5,78	5,84	6,27	5,92	6,09	6,01	5,75	5,86	5,62	5,899
Греція	6,60	6,46	6,51	6,55	6,11	5,51	5,11	5,23	5,79	5,25	5,912
Іспанія	6,29	6,81	6,87	6,60	6,59	6,03	5,94	5,77	6,19	5,63	6,272
Латвія	6,32	6,48	6,51	6,20	6,30	6,78	6,54	6,27	6,63	6,33	6,436
Північна Македонія	8,37	7,22	6,62	6,63	6,38	6,16	5,56	5,92	:	:	6,608

Закінчення табл. 2.1

Період	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Середнє, 2013-2022
Литва	6,05	6,10	7,46	7,06	7,28	7,09	6,44	6,14	6,14	6,39	6,615
Албанія	:	:	:	:	7,47	6,98	6,38	5,86	:	:	6,673
Румунія	6,83	7,24	8,32	7,20	6,45	7,21	7,08	6,62	7,14	6,00	7,009
Чорногорія	8,54	7,27	7,48	7,38	7,57	7,37	6,72	5,96	5,81	:	7,122
Болгарія	6,59	6,81	7,11	7,69	8,23	7,66	8,10	8,01	7,45	7,30	7,495
Сербія	8,59	9,41	10,70	11,02	9,38	8,58	6,46	6,06	5,95	:	8,461
Туреччина	8,70	8,35	8,61	8,65	8,68	8,66	8,35	9,20	8,80	:	8,667

Джерело: розраховано автором за даними [109].

Конфлікти через соціальну стратифікацію в публічній сфері можуть також виникати в доіндустріальних суспільствах більшою мірою, тоді як в індустріальних і постіндустріальних суспільствах – меншою мірою. Як зазначають Н. Чала, О. Гуменна, Г. Харламова, в розвинених країнах структура суспільства виглядає інакше: близько 5% населення є багатими, 80% – середній клас, 15% – бідні [83].

Відповідно, квінтільний коефіцієнт диференціації доходів найнижчий у розвинених країнах ЄС: Ісландії, Словаччині, Чехії, Словенії, Фінляндії, Норвегії, Бельгії, Нідерландах, Данії, Австрії, Швеції, Угорщині, Ірландії, Франції (див. табл. 2.1). Для порівняння, значно вищим квінтільний коефіцієнт диференціації доходів (більше 7) є у Румунії, Чорногорії, Болгарії, Сербії, Туреччині. У Туреччині еволюція регіональних нерівностей населення за доходами простежується ще з часів османської епохи та є причиною суспільних конфліктів сьогодні.

Незважаючи на зосередженість політики розвитку, політики на місцевому та національному рівнях на цих нерівностях, сьогодні в країні наявна проблема соціальної диференціації, яка залишається причиною протиріч між різними регіонами [89].

Квінтільний коефіцієнт нерівності доходів – це відношення найнижчого рівня доходів 20% найбагатшого населення до найвищого рівня доходів 20% найбіднішого населення, ранжованого за середнім еквівалентним доходом на душу населення.

Квінтільний коефіцієнт фондів (за загальними доходами) за даними Державної служби статистики в Україні становить 3,1 рази у 2021 р. та середній показник квінтільного коефіцієнта за 2010–2021 рр. становить 2,9 рази [розраховано автором].

Отже, аналіз рівня квінтільного коефіцієнта дає змогу дійти висновку, що високий рівень коефіцієнта свідчить про збільшення ризику виникнення соціального конфлікту, прямопропорційно залежний від рівня доходів населення, що формує соціальну стабільність у суспільстві, чим більше значення коефіцієнта, тим більша імовірність виникнення конфлікту в суспільстві та перетворення його на публічний конфлікт.

Інший підхід сформований представниками «філософії життя», які вбачали соціальний конфлікт як невідворотну частку цілісності соціальних взаємовідносин людського суспільства, не як аномалію або виняток з правил, а як невід’ємну складову суспільних відносин і навіть явище, яке крім негативної виконує в суспільстві позитивну функцію.

Тому конфлікт не тільки універсальне явище, але й таке, без якого суспільство є нежиттєздатним, приреченим на руйнацію, основне призначення якого полягає у подоланні соціального дуалізму і досягнення своєрідної єдності, навіть якщо ця єдність здобувається шляхом знищення однієї зі сторін конфлікту.

Сучасна конфліктологія трактує конфлікт як соціальне явище, що має як позитивні, так і негативні функції, прояв протиріч, неузгодженостей і несумісних інтересів, що виникають у результаті розвитку взаємодії окремих частин різних соціальних груп у соціальній системі [34].

Конфлікти у публічному управлінні виникають постійно і мають різну спрямованість (внутрішні та зовнішні). Зупинимось на декількох різновидах та розглянемо їх сутність. Організаційний конфлікт – це зіткнення учасників конфліктної взаємодії, викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, які виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу. Такі конфлікти виникають у випадку суспільних суперечностей внаслідок неправильного поділу функціональних обов'язків, прав, відповідальності, хибної системи мотивації працівників тощо.

Отже, під організаційним або організаційно-управлінським конфліктом у державному управлінні необхідно розуміти прояв протиріч у державно-управлінських системах будь-якого порядку, пов'язаних з несумісністю структури, повноважень і ресурсів їх структурних елементів з цілями, завданнями та покладеними на них функціями [34]. Організаційні конфлікти можна розподілити на структурно-організаційні, функціонально-організаційні та суб'єктивні організаційні конфлікти [26], детальна характеристика яких подана у табл. 2.2.

Проте публічний конфлікт є ширшим поняттям, ніж конфлікт у публічному управлінні, адже останній є проявом протиріч і суперечностей у системі державного управління, між суб'єктами державної служби, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства тощо. Натомість публічний конфлікт наявний у сфері публічного управління та характеризується участю не лише інститутів громадянського суспільства, але й окремих соціальних груп або громадян як повноправних членів, учасників публічної сфери та управління.

З огляду на викладене, доцільно більш детально розглянути публічний конфлікт, його типи та трансформацію в умовах розвитку глобального суспільства та громадянського суспільства.

Таблиця 2.2

Різновиди конфліктів в публічному управлінні

Різновид конфлікту	Характеристика	Характер протиріччя, суперечності, конфлікту	Потенційні зміни для розв'язання протиріччя
Об'єктивні організаційні конфлікти в публічному управлінні			
Структурно-організаційні	Є результатом невідповідності структури організації вимогам до неї та завданням, які вона вирішує. Проявляється у скороченні ефективності організації публічного управління через нові, розширення існуючих функцій та завдань	Протиріччя структури та завдань	Прийняття рішення про структурні зміни, зміна спеціалізації та завдань відповідно вимогам суспільства
Функціонально-організаційні	Результат невідповідності функціональних зв'язків організації із зовнішнім середовищем, функціональних зв'язків між працівниками або підрозділами	Протиріччя та суперечності функціональних зв'язків, структурно-функціональний конфлікт, неузгоджений розподіл прав та відповідальності між органами публічної влади	Перегляд відповідності функціональних зв'язків завданням, які вони мають вирішувати, чітке налагодження зв'язків
Суб'єктивні організаційні конфлікти, зокрема конфлікт інтересів, пов'язаний з корупцією	Невідповідність компетенції працівників моральним, професійним, етичним та іншим вимогам займаної посади	Конфлікти виникають як наслідок помилок службовців через їх недостатню компетентність та стосуються інтересів усіх сторін, з якими взаємодіє службовець	Усунення системних протиріч шляхом впливу на ціннісно-поведінковий вимір державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Посилення професійно-кваліфікаційних вимог. Вдосконалення механізму запровадження конкурсного відбору на публічну службу
Об'єктивно-суб'єктивні організаційні конфлікти в публічному управлінні			
Ситуаційно-управлінські	Помилки, допущені керівництвом і підлеглими в процесі розв'язання управлінських та інших завдань.	Конфлікти між авторами рішення і його виконавцями. Протиріччя через невиконання потенційно помилкових завдань	Зміна прогалин в системі прийняття рішень

Джерело: систематизовано автором за даними [34].

Будь-яка соціальна трансформація - це процес значних і глибоких соціальних змін, який, на відміну від переходу, не має наперед визначеної мети. Якщо трансформація є результатом природної еволюції або несподіваної вимушеної зміни, вона не має кінцевої мети. В іншому випадку, це процес змін, рушійною силою якого є реформаторські або революційні сили, як і вже визначили на прямих суспільних змін і цілі, яких необхідно досягти. Посуті, транзит – це лише один з видів трансформації зі своєю «метою» [12].

Процеси соціальних змін в суспільстві супроводжуються конфліктами в публічному просторі, адже трансформація завжди призводить до зміни структури суспільства та засад суспільного життя, його інтересів, потреб, як наслідок в процесі взаємодії між структурними елементами виникають протиріччя та суперечки. В умовах глобалізації конфлікти в публічному управлінні набувають глобального характеру та поширюються в межах глобального суспільства, що має змогу взаємодіяти та обмінюватися ідеями, думками, поглядами завдяки ІКТ.

Громадянське суспільство являє собою проміжну ланку між приватним та публічним (державним) сектором, що формується для захисту та відстоювання власних колективних, індивідуальних інтересів. Громадяни об'єднуються в групи, формують соціальні зв'язки та мережі, які в умовах глобалізації виходять за межі національних кордонів.

С. Соляр визначає громадянське суспільство (ГС) як елемент фундаменту політичної системи, сферу вільної комунікації учасників суспільних відносин, в основі якої покладені не родинні зв'язки, а цілі щодо реалізації певних спільних інтересів (політичного, економічного, соціального, культурного, інформаційного, екологічного чи іншого характеру) поза інститутами публічної влади [71, с. 271].

В основі суспільства недержавні відносини, які реалізуються через діяльність інститутів – політичних партій, громадських рухів та організацій,

ініціатив громадян, недержавних засобах масової інформації, релігійних та благодійних організацій тощо, які суттєво впливають на діяльність органів державної влади і мають можливість протистояти їй у випадку прийняття авторитарних рішень, обмежень прав та свобод громадян, неврахування інтересів суспільства тощо [71, с. 274].

Зважаючи на те, що публічна сфера суспільного життя є однією зі сфер суспільства та його діяльності, в якій реалізуються загальні інтереси, права та свободи індивідумів, в ній виникають протиріччя, суперечності та конфлікти як наслідок відстоювання інтересів, цінностей, прагнень до свобод та реалізації власних прав.

Публічна сфера – це простір комунікації, обміну ідеями та реалізації проектів, які виходять із суспільства та адресовані тим, хто приймає рішення в інститутах суспільства. Глобальне громадянське суспільство відображає цінності та інтереси суспільства через організовані інститути. Відносини між урядом і громадянським суспільством та їхня взаємодія відбувається через публічну сферу, впливаючи на державний устрій суспільства. Процес глобалізації переніс дебати, публічні дискусії з національної сфери на глобальну арену, в результаті цього розвитку глобального громадянського суспільства та спеціальних форм глобального публічного управління. Відповідно, публічна сфера як простір дебатів щодо суспільних справ, проблем, інтересів та поглядів також перемістилася з національного на глобальний рівень, дедалі більше концентруючись навколо глобальних комунікаційних мереж [92].

Глобалізація – це всесвітній розвиток сучасного людства в часі та просторі, низка характерних змін. Глобалізацію можна трактувати як еволюційний розвиток людства в парадигмі реалізму; новий етап якісної зміни політичної структури людства в ліберальній та неоліберальній парадигмі; поляризацію людства за економічними параметрами, що призводить до

політичної нестабільності в капіталістичній парадигмі (радикальна (неомарксистська) парадигма) [77].

Глобальне громадянське суспільство (ГГС) в епоху глобалізації розглядається на міжнародній арені як новий суб'єкт, інститут та повноправний член публічного управління, що має власні інтереси, погляди, позиції, може висловлювати власну, відмінну від державних службовців, думку [5]. В сучасній політичній науці існує ряд підходів, які розкривають ГГС як суб'єкт, інститут публічної політики [84].

Теоретики демократії визначають глобальне громадянське суспільство як демократичну альтернативу глобалізації зверху на протипагу глобалізації знизу. В рамках цього підходу ліберально-демократичні ідеї подаються як універсальні ідеї, яким слід слідувати в контексті глобальної взаємодії. Представники інституційного підходу вважають, що існують інституціоналізовані канали взаємодії між глобальним громадянським суспільством та міжурядовими організаціями. Комунікатори підкреслюють, що глобальне громадянське суспільство в умовах інтернетизації суттєво змінило характер взаємодії з іншими діями політичного процесу та запровадило нові форми співпраці.

Глобальне громадянське суспільство (ГГС) як поняття вживається в деяких західних концепціях глобалізації для означення та характеристики широкої поза політичної спільноти людей за межами національних кордонів в межах поза територіального простору, об'єднаної навколо загальних цінностей для розв'язання значущих проблем людства (наприклад, в сфері екології, захисту прав людини тощо) [71, с. 275]. В процесі зміни та розвитку ГГС змінюються його інтереси, об'єктивні причини діяльності для задоволення власних потреб, прагнення до отримання вигоди та зиску, що зумовлює трансформацію протиріч та конфліктів в публічній сфері.

На думку української дослідниці О. Третяк, зв'язок публічної сфери політики та глобального громадянського суспільства забезпечується ідеєю комунікативної природи цих явищ. Різні суспільні групи по всьому світу спілкуються на рівних, досягають консенсусу, ухвалюють спільні рішення, приймають певні меморандуми про взаєморозуміння. Все це свідчить про появу публічної політичної сфери в глобальному масштабі. [79, с. 214], до якої активно залучаються громадські організації.

У своїй книзі «Пергамент, друк і гіпермедіа: Комунікація в трансформації світового порядку» Р. Дейберт зазначає, що глобальні комп'ютерні мережі та Інтернет глибоко змінили можливості та силу транснаціональних соціальних рухів. Вони уможливили появу глобального громадянського суспільства [99].

Порівняно з його історичними проявами та попередніми фазами, глобальне громадянське суспільство характеризується інформатизацією відносин, обміном повідомленнями та включенням в дискурс особистої оцінки. Тому публічна сфера політики на глобальному рівні насичена постійною індивідуальною та груповою взаємодією, що зрештою дозволяє говорити про існування специфічних глобальних мереж та одночасну взаємодію з широкою аудиторією, а не про поодинокі та нескоординовані дії глобального громадянського суспільства. Гарантує публічне розкриття інформації.

Глобальне громадянське суспільство виступає не лише як партнер для співпраці, але й як суб'єкт протидії, що виражається у формі альтерглобалістських та антиглобалістських рухів. Врахування потенціалу протидії глобального громадянського суспільства також розкриває сучасні імплікації публічної політики, яка активно розвивається в нових формах, неієрархічних і мережевих [84].

Противники глобалізації єдині в тому, що вони виступають проти політичної влади транснаціональних корпорацій за рахунок національного

суверенітету, що проявляється в торговельних угодах і впливі міжнародних економічних організацій. На їхню думку, цей процес є шкідливим для демократії, прав людини, навколишнього середовища і особливо для суспільств, що розвиваються.

Серед глобальних суспільних рухів – «справедлива торгівля», організація якої в усьому світі спрямована на відкриття торгових ринків в інтересах усіх країн, а не тільки для розвинених економік. Справедлива торгівля трактується як організований громадою рух для відстоювання справедливих стандартів міжнародного екологічного, трудового, соціального регулювання, суспільної політики щодо маркованих та не маркованих товарів, від виробів ремісництва до сільськогосподарських продуктів. Зокрема, такий рух привертає особливу увагу до експорту товарів з країн, що розвиваються у розвинені країни.

В роботі Стігліца Дж. Е., Чарлтона Е. запропонована радикальна реалістична модель цього руху для управління торговими відносинами між найбагатшими і найбіднішими країнами в цілях глобального торговельного розвитку, врахування інтересів фермерів, споживачів та найбідніших верств населення, громад найменш розвинених країн світу з низьким рівнем оплати праці [73].

В міжнародній торговельній практиці частими є випадки недостатнього рівня оплати праці робітників та порушення прав різних соціальних груп. Найбільш типовими прикладами є видача дозволів на використання праці дітей, дискримінація жінок в умовах та рівні оплати праці, відсутність екологічних обмежень та стандартів, недотримання прав працівників (наприклад, щодо створення профспілок), інших соціальних норм тощо.

Згідно з концепцією «чесної торгівлі» в зазначених випадках неможлива справедлива конкуренція і виправданим є введення особливих обмежень щодо імпорту проти товарів, які виробляються в подібних умовах і є конкурентними

завдяки цьому. Відсутність справедливих умов торгівлі особливо простежується в країнах, що розвиваються та експортують сировинну продукцію: мед, каву, какао, бавовну, апельсини, фрукти та овочі тощо. Тому справедлива торгівля як організований рух має на меті подолання вказаних проблем, зумовлених нечесними умовами оплати праці за виробництво продукції, змінити умови операцій-купівлі продажу на основі партнерської співпраці виробників та споживачів.

Варто зауважити, що рух за справедливую торгівлю належить до публічної сфери та вирішує конфлікти, пов'язані з задоволенням загальних прав та свобод громадян, особливо в країнах, що розвиваються, а також пов'язані з задоволенням економічних інтересів та потреб виробників та споживачів. Організація руху зокрема відбувається за підтримки Міжнародної організації справедливої торгівлі (МОСТ, FLO, Fairtrade International), Світової організації справедливої торгівлі (СОСТ, WFTO, World Fair Trade Organization), Європейської асоціації справедливої торгівлі (ЄАСТ, EFTA, the European Fair Trade Association), Мережі європейських світових магазинів (Network of European Worldshops), Федерації справедливої торгівлі (Fair Trade Federation) тощо [70].

Публічний конфлікт виникає та трансформується в процесі розвитку публічного управління, глобалізації та громадянського суспільства водночас, набуваючи нових форм та видів. Змінюються також методи та способи розв'язання публічних конфліктів, його динаміка, зокрема динаміка поширення завдяки ІКТ, вдосконалюються процеси оцінки виникнення публічних конфліктів, оцінки їх наслідків та впливу на суспільство, політичну, соціально-економічну системи.

Суспільство все більше потребує підзвітності від урядів країн та врахування інтересів громадян в різних сферах життєдіяльності. Як наслідок

виникає та розвивається концепція електронного врядування – спосіб організації державної влади, модель державного управління, яка функціонує за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі з метою підвищення ефективності та прозорості влади, встановлення суспільного контролю над нею. Моделі е-уряду реалізуються на таких рівнях: «уряд – громадянам» (Government 2 Citizens, G2C; організація зворотного зв'язку з громадянами), «уряд – службовцям» (government to employees, G2E, відносини уряду з чиновниками або службовцями), «уряд – бізнесу» (Government 2 Business, G2B; відносини державних органів і бізнесу), «уряд – уряду» (Government 2 Government, G2G; автоматизація відносин і документообігу між відомствами). Таким чином, трансформація публічного конфлікту відбувається через інтенсивне розгортання глобалізаційних процесів в кінці XX – початку XXI століття [61].

Глобалізація суттєво змінює структуру суспільства, економіки з переважанням третинного сектору, економіки знань, змінюються культурні традиції, цінності, правові норми в багатьох країнах. Як наслідок, традиційні суспільні відносини між людьми зазнають змін, в тому числі міжособистісні зв'язки, їх спосіб та характер [5].

У часи глобальних трансформацій та стрімкого суспільного розвитку конфлікти набувають нових форм, які непов'язані з традиційним поняттям соціального конфлікту. Більше того, в умовах інформаційних технологій та глобалізації значна кількість конфліктних ситуацій трансформується в публічні конфлікти. І. Колчак був першим, хто ввів у науковий обіг новий термін «публічний конфлікт». Цей термін відображає настрої суспільства, потребу індивідів у волевиявленні, прагнення до прийняття рішень у сфері державного управління, загострене почуття справедливості та рівності прав і свобод особистості в суспільному розвитку [36].

Таким чином, публічний конфлікт в умовах глобалізації відображає не лише різні погляди, інтереси, думки та протиріччя окремих соціальних груп, організацій громадянського суспільства, а й індивідуальні настрої окремих особистостей, які можуть бути об'єднані спільними ідеями та думками поза територією держави завдяки ІКТ. Це зумовлює вихід публічного конфлікту за межі країни та перехід його в глобальний суспільний простір. Громадяни окремих країн можуть об'єднуватися в групи за спільними цінностями та відстоювати власну позицію, вступаючи в протиріччя з представниками місцевої, локальної влади, бізнесу, вимагаючи розв'язання окремих суспільних проблем.

Варто також відмітити, що публічний конфлікт трансформується разом з розвитком глобального суспільства: до індустріального, індустріального, постіндустріального, в межах яких виникають нові погляди, ідеї, вимоги до уряду та приватного сектору. Як зазначають Р. Інглхарт та К. Вельцель існує два основні виміри міжкультурної відмінності у світі:

- традиційні цінності проти світсько-раціональних цінностей і цінності виживання проти цінностей самовираження [111].

В доіндустріальних суспільствах сім'я має вирішальне значення для виживання. Для доіндустріальних суспільств також характерний соціальний конформізм, а не індивідуалістичні прагнення, підтримка пошани до влади та високий рівень національної гордості та націоналістичний світогляд. Натомість для постіндустріальних суспільств характерні яскраво виражені індивідуалістичні прагнення, що є ознакою для суспільств в країнах Європи.

Культурна мапа світу за результатами оцінок цінностей громадян в різних країнах світу станом на 2022 рік показує як країни розташовані у вказаних двох вимірах – рух вгору на цій карті відображає перехід від традиційних цінностей

до світсько-раціональних, а рух праворуч відображає перехід від цінностей виживання до цінностей самовираження [111].

Квінтільний коефіцієнт нерівності доходів – це відношення найнижчого рівня доходів 20% найбагатшого населення до найвищого рівня доходів 20% найбіднішого населення, ранжованого за середнім еквівалентним доходом на душу населення.

Квінтільний коефіцієнт фондів (по загальних доходах) за даними Держстату в Україні становить 3,1 рази в 2021 році та середній показник квінтільного коефіцієнта за період 2010-2021 рік становить 2,9 разів [розраховано автором].

Отже, аналіз рівня квінтільного коефіцієнта дає змогу зробити висновок, що високий рівень коефіцієнта свідчить про збільшення ризику виникнення соціального конфлікту прямопропорційно залежний від рівня доходів населення, що формує соціальну стабільність в суспільстві та про те, що чим більше значення коефіцієнта тим більша вірогідність виникнення конфлікту в суспільстві і вплив його у публічний конфлікт.

Також, показує, що в країнах Європи превалюють цінності самовираження, тоді як в найменш розвинених країнах з низьким рівнем доходів – цінності виживання, що зумовлює відмінності в інтересах, а як наслідок – в публічних конфліктах та суперечках за інтереси та потреби. Для населення країн Європи характерними є вищий рівень толерантності, довіри, цінності суб'єктивного благополуччя, рівня громадянської активності та самовираження, який виникає в постіндустріальних суспільствах з високим рівнем екзистенціальної безпеки та індивідуальної автономії. Така автономія, особливо характерна для суспільств європейських країн, має прояв в активній участі населення в політичному житті (рис. 2.1).

The Inglehart-Welzel World Cultural Map 2022

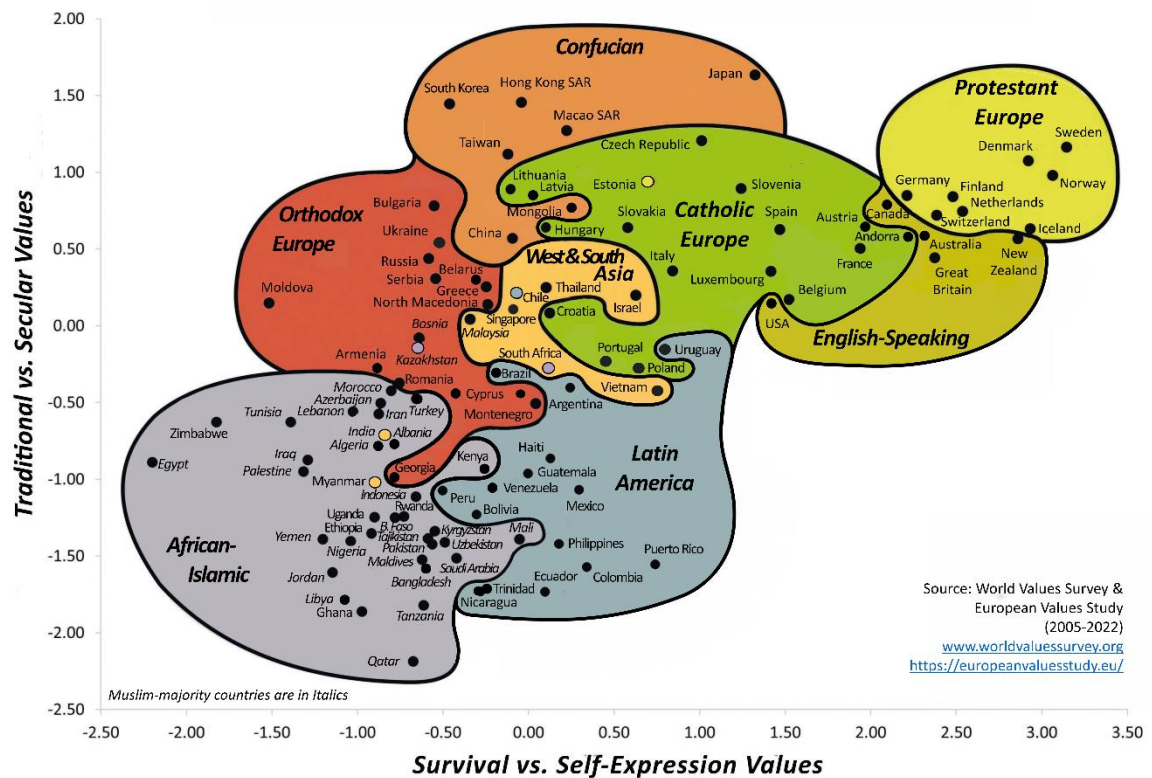


Рис. 2.1. Культурна мапа світу за результатами оцінок цінностей громадян в різних країнах світу станом на 2022 рік

Джерело: [118].

Активна політична участь полягає у формулюванні урядової політики та її здійснення, участі в управлінні державою, займання різноманітних посад на різних рівнях керування, участь в діяльності неурядових організацій і асоціацій, пов'язаних із суспільним і політичним життям країни.

В Європі в цілому різний рівень залученості організацій громадянського суспільства (ОГС) в діяльність уряду, зокрема через надання консультацій ОГС для політиків. Найвищий рівень залученості консультантів ОГС у найбільш розвинених країнах Заходу (Іспанія, Австрія, Данія, Ісландія, Франція, Італія, Швейцарія, Нідерланди), де ОГС визначаються зацікавленими сторонами у важливих політичних сферах та мають право голосу (рис. 2.2).

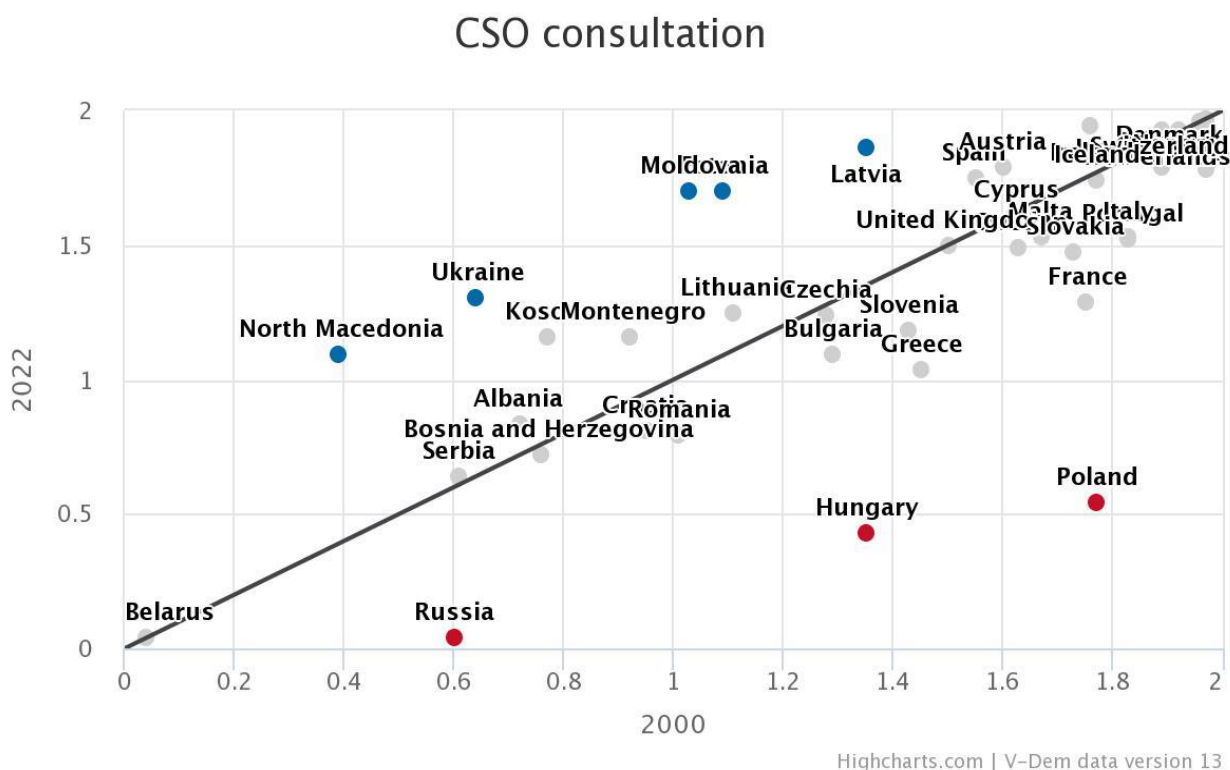


Рис. 2.2. Оцінка консультування політиків з основними організаціями громадянського суспільства в країнах Європи, 2000 – 2022

Джерело: [121].

Відповіді – оцінки: 0: Ні. Існує високий ступінь ізоляції уряду від участі ОГС. Уряд іноді може залучити або мобілізувати ОГС після прийняття політики їх популяризації та просування широкій громадськості. Уряд рідко консультується з ОГС при формуванні політики. 1: Певною мірою. ОГС – це лише один набір голосів, які політики іноді беруть до уваги. 2: Так. Важливі ОГС визнаються зацікавленими сторонами, їм надається право голосу у важливих сферах політики. Це може бути досягнуто за допомогою офіційних корпоративних домовленостей або менш офіційних домовленостей.

В країнах Європи також вищий порівняно з Україною ступінь самоорганізації та добровільної участі громадян в ОГС (рис. 2.3), зокрема в північній та Західній Європі (Швейцарія, Ісландія, Норвегія, Греція, Франція, Великобританія, Ісландія, Австрія, Естонія, Албанія).

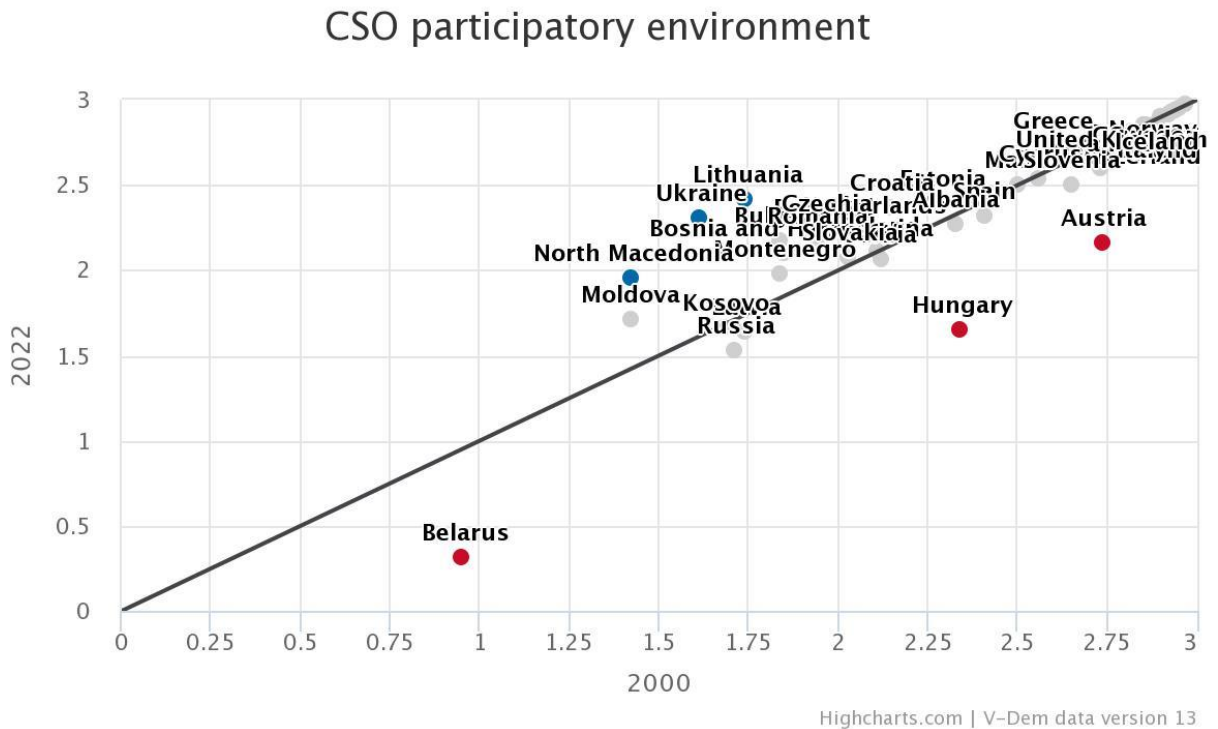


Рис. 2.3. Оцінка середовища участі ОГС в країнах Європи у 2000–2022 рр.

Джерело: [121].

Відповіді – оцінки: 0: Більшість об'єднань фінансуються державою, і хоча в них може бути активна велика кількість людей, їхня участь не є суто добровільною. 1: Добровільні громадські організації існують, але мало людей беруть участь у них. 2: Є багато різноманітних ОГС, але участь населення мінімальна. 3: Існує багато різноманітних ОГС, і вважається нормальним, що люди хоча б час від часу беруть участь принаймні в одній із них.

Таким чином, для постіндустріальних розвинених суспільств характерними є добровільність участі громадян в політичному житті країни, в діяльність уряду, зокрема через надання консультацій ОГС для політиків. Відповідно характер розв'язання суспільних проблем та конфліктів, відмінностей у поглядах на розв'язання проблем різних соціальних груп також трансформується. Зростання рівня підзвітності перед населенням стосовно розв'язання глобальних, національних, локальних проблем у високо розвинених суспільствах забезпечує поширення подібної практики на інші суспільства.

В умовах глобалізації, коли різні сфери суспільства посилюють процеси взаємозалежності та взаємодіїв міжнародному масштабі, особливо важливо відстоювати політичні, економічні, соціальні, культурні та інші інтереси людей і визнавати пріоритет національних інтересів як своєрідного суспільного блага на міжнародному рівні [67].

У дослідженні динаміки публічних суперечок Нелькін Д. виділяє чотири типи конфліктів в публічному просторі, які походять через різні політичні, економічні, етичні та соціальні проблеми. Першим типом публічних конфліктів автор виділяє найбільш інтенсивні та непереможні суперечки, які стосуються соціальних, моральних чи релігійних наслідків поширення наукової теорії чи дослідницької практики, наприклад, практика експериментів з тваринами, що породила глобальний рух за захист їх прав, або моральні суперечки в сфері медицини [114].

Другий тип публічних суперечок – це протиріччя між екологічними цінностями та політичними чи економічними пріоритетами, виникнення яких пов'язано з рядом загроз та ризиків інтересам громадян через рішення органів державної влади про розміщення шкідливих об'єктів – електростанцій, звалищ токсичних відходів – у їхніх районах. Подібні конфлікти існують між громадами та місцевими органами влади, призводять до тривалих політичних дій, заборон, обмежень. Ці суперечки актуалізують проблематику справедливості в розподілі ризиків, роль громадянина в технологічних рішеннях і доступу місцевих громад до експертних знань.

Крім цього, напруження щодо екологічних цінностей та захисту навколишнього середовища виражається в зростанні рівня стурбованості глобальними наслідками технологічних рішень. Серед прикладів, загроза виснаження озонового шару або розливи нафти в результаті аварії супертанкерів, які створюють проблеми, які доцільно розглядати в глобальному

публічному просторі з залученням різних зацікавлених сторін та суб'єктів поза місцевим політичним контекстом. Проте на практиці місцеві політичні структури досить часто здійснюють політичний вибір на користь короткострокових економічних інтересів та політичних пріоритетів [114].

Третій тип суперечок виникає через небезпеку для здоров'я населення (радіація, канцерогени, харчові добавки тощо), яка виникає через діяльність промислових підприємств, транснаціональних корпорацій. Такі конфлікти виникають як результат зіткнення економічних інтересів приватного сектору та особистих інтересів громадянського сектору. Як наслідок, виникають громадські рухи, які відстоюють права людей на екологічно чисту продукцію, безпечні робочі місця, а уряд впроваджує нові стандарти виробництва, стандартизацію, сертифікацію продуктів [114].

Четвертий тип суперечок в глобальному суспільстві стосується використання технологій, відображає напруженість між індивідуальними очікуваннями та соціальними або громадськими цілями. Подібні суперечки відображають традиційні конфлікти щодо державного регулювання науки, досліджень та розробок. Для прикладу, впроваджують нові технології або препарати для лікування найбільш поширених хвороб. Урядові заборони на альтернативні методи лікування можуть порушувати права пацієнтів обирати ліки. Серед останніх прикладів, обмеження через поширення пандемії для захисту громад, які водночас обмежують індивідуальні свободи людей, які також можуть тлумачитися як непотрібний державний патерналізм [114].

Таким чином, в глобальному суспільстві відбувається суттєва трансформація публічних конфліктів, які більше не обмежуються національними масштабами, виходять за межі окремих країн, виникають через політичні, економічні, соціальні, етичні, проблеми, об'єднуючи громадян зі

спільними цінностями, інтересами та потребами (права та свободи, демократія, вільний вибір, індивідуальні прагнення тощо). Публічні конфлікти також змінюються зважаючи на стадію суспільного розвитку: до індустріальне, індустріальне, постіндустріальне суспільства. На прикладі України та конфлікту інтересів як одного з найбільш поширених публічних конфліктів показано перехід до постіндустріального суспільства з демократичними цінностями, в якому громадяни все менше сприймають корупцію як спосіб розв'язання власних проблем в різних суспільних сферах (медицині, освіті, будівництві тощо).

Автором акцентована увага на постіндустріальній стадії розвитку, для якої характерна активна участь громадян та організацій громадянського суспільства в політичному, соціально-економічному житті країни. Конфлікти та протиріччя в постіндустріальних суспільствах виражені через опозиційні рухи, протести, вираження індивідуальних прагнень, добровільній участі населення в організаціях. При цьому, громадяни найбільш розвинених країн надають консультації політикам при прийнятті політичних рішень.

Провівши аналіз участі ОГС у публічному управлінні свідчить, що участь громадян у публічному житті країни висока у країнах з високим рівнем демократії та наявним громадянським суспільством. Ця участь переформатовується і розвивається та об'єднує людей навколо ідеї на міждержавнеому рівні, глобалізаційному. Активна участь ОГС в публічному управлінні унеможливорює приход до влади тоталітарний режим та забезпечує дотримання основних свобод людини.

Громадянське суспільство в епоху глобалізації розглядається на міжнародній арені як новий суб'єкт, інститут та повноправний член публічного управління, що має власні інтереси, погляди, позиції, охоплює широку аудиторію та впливає на політичні рішення. Глобальне громадянське

суспільство виступає не лише як партнер для співпраці, але й як опозиційний діяч, що виражається у формі глобалізаційних та антиглобалістських рухів.

2.2. Аналіз публічно-управлінських конфліктів в Україні

Складність суспільних відносин в Україні зумовлена суперечливістю економічних, політичних, правових і соціальних процесів на тлі тенденції до глобалізації та інтеграції світового розвитку, що призводить до ускладнення взаємовідносин між приватними і публічними інтересами та їх реалізації. Як наслідок, вони перебувають у стані конфлікту і навіть протистояння [67].

Публічне управління багатогранне поняття, що включає державне управління та місцеве самоврядування, дослідницькими областями якого визначено державну службу (державний менеджмент), аналітику державних політик та програм (стратегічне планування), взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства (GR-менеджмент). Публічне управління являє собою складну систему, до якої належать державні, місцеві, некомерційні структури, які створюються та функціонують для задоволення інтересів суспільства та розв'язання колективних проблем.

Сучасна концепція публічного управління – це складна відкрита система людських взаємовідносин, які реалізуються органами публічної влади за допомогою методів, механізмів, інструментів та інших складових з урахуванням принципів прозорості, відкритості державного управління та публічного адміністрування [8].

Відповідно в такій системі взаємовідносин та взаємодії різних суб'єктів державних та місцевих структур, громадян виникають протиріччя, суперечності при вирішенні колективних проблем через різні погляди, цілі, інтереси, цінності та інші причини, які призводять до потенційних та реальних конфліктів.

Конфлікти в публічному управлінні в Україні варто розглядати в контексті організаційної культури державних службовців, стан та особливості якої дають можливість зрозуміти стилі, методи управління, прозорість та відкритість комунікації, рівень толерантності до відмінних та різноманітних думок, поглядів, потреб, цінностей, мотивів діяльності та інтересів [52, с. 10]. Власне конфлікти можна вважати частиною організаційної культури публічного управління, яка піддається управлінню та ефективному врегулюванню.

Організаційна культура – це досить багатокомпонентна система цінностей, традицій, правил і переконань, яка формується та розвивається під впливом різних чинників. Ця система повинна бути керованою, організованою та розвиватися в межах державних інститутів. Доцільно проводити стратегічне та оперативне планування культури та заходів з її розвитку, що забезпечує якість роботи державних органів та в цілому впливає на робочу атмосфера та настрої у колективі, якість комунікації, взаємодії.

Організаційна культура залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників і має мінімум два рівні: 1) прихований (підсвідомий), який містить, зокрема, цінності, що є основою організаційної культури, те, у що вірять суб'єкти державної служби, їх найглибші переконання (сформовані свідомо та підсвідомо), вірування, почуття, стереотипи, припущення та норми, які не завжди чітко окреслені; 2) формалізований (наочний), що включає такі елементи: стратегії, цілі, політики, щоденні процеси, правила та процедури (системи контролю та порядок взаємодії), організаційну структуру, зв'язки в організації, формальну та неформальну комунікацію, ритуали та традиції, авторитетів і «героїв», клімат тощо [52, с. 10].

Власне на цих двох рівнях можуть виникати конфлікти в публічному управлінні та бути як прихованими, підсвідомими, так і формалізованими (наприклад, через порушення порядку взаємодії, не дотримання формальної

комунікації, традицій). Конфлікт в публічному управлінні в Україні проявляється у формі зіткнень, сутичок та може мати місце на рівні поглядів, інтересів, позицій, потреб, вірувань, цінностей та за умови, що вони протилежні чи видаються такими.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відмічає «формальну відсутність» конфліктів на публічній службі в Україні при проведенні різноманітних просвітницьких тренінгів, подій, семінарів для публічних службовців під час обговорення цієї тематики, а державні службовці аргументують таку відсутність власним професіоналізмом. Водночас 2020 року в запиті представників служб управління персоналом до НАДС щодо додаткового навчання тема роботи з конфліктами потрапила в трійку найпопулярніших [52, с. 136].

Серед причин конфліктів, зіткнень та суперечок в публічному управлінні в Україні – відмінності, протилежності поглядів, потреб, інтересів, цінностей, вірувань. Конфлікти в публічному управлінні виникають через різні складності та виклики працівників державної служби:

1. Труднощі та виклики, пов'язані з роботою: робота не подобається, погана оплата, обсяг завдань / навантаження непропорційні до ресурсів на виконання; неефективне управління, поточні непорозуміння щодо строків виконання завдань, їхнього змісту, форм і способів комунікації; загострення через впровадження змін, нечіткі або невизначені організаційні директиви, процедури.
2. Труднощі та виклики, пов'язані з колективом та людьми: некомфортно (неприємно, демотиваційно, боляче) перебувати в цьому колективі та / або із цим керівництвом через недобросовісне, несправедливе ставлення; прискіпування, емоційне насильство, мобінг; рівень кваліфікації співробітників та/чи керівників, стиль керівництва; неможливість сказати «ні» чи попросити

про те, що потрібно; складно донести власні погляди до керівників чи прямо комунікувати про ситуації напруженості з їх учасниками тощо [53].

Для аналізу конфліктів в публічному управлінні в Україні використано вторинні дані дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», проведеного з використанням методу анонімного онлайн-опитування та стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Опитування проведене на всій території України, а цільова група респондентів включала державних службовців центральних органів влади (ЦОВ) та місцевих органів влади (МОВ). Наведений порівняльний аналіз результатів досліджень за період 2019-2021 років дасть змогу відстежити зміни в організаційній культурі та потенційних причинах конфліктів, стану комунікації та взаємодії.

У табл. 2.3 наведено характеристику респондентів опитувань за 2019-2021 роки, яка свідчить про значну вибірку державних службовців (МОВ, ЦОВ), серед яких переважають жінки. Більшість респондентів отримали повну вищу освіту (спеціаліст, магістр), що в цілому вказує на високу кваліфікацію.

Таблиця 2.3

Характеристика респондентів опитувань за 2019–2021 рр.

Характеристика	2019	2020	2021
Кількість респондентів, осіб	14674	31393	18772
Рівень органу влади, який представляє респондент	МОВ	ЦОВ, МОВ	ЦОВ, МОВ
Середній вік опитаних, років	40,14	41,90	42,61
Розподіл респондентів за статтю, %	Жіноча – 77%, чоловіча – 23%	Жіноча – 81%, чоловіча – 19%	Жіноча – 75%, чоловіча – 25%
Розподіл респондентів за віком, %	18–29 років* – 14,1% 30–34 роки – 16,3% 35–39 років – 20,4% 40–44 роки – 17,0% 45–49 років – 13,3% 50–54 роки – 9,5% 55 років і старші – 9,4%	18–29 років* – 10,0% 30–34 роки – 14,0% 35–39 років – 18,9% 40–44 роки – 17,9% 45–49 років – 15,2% 50–54 роки – 11,4% 55 років і старші – 12,6%	18–29 років* – 9,5% 30–34 роки – 12,6% 35–39 років – 17,0% 40–44 роки – 18,5% 45–49 років – 16,2% 50–54 роки – 12,3% 55 років і старші – 13,9%

Закінчення табл. 2.3

Характеристика	2019	2020	2021
Освітній рівень респондентів, %	Бакалавр або нижче – 4,7% Спеціаліст – 59,5% Магістр – 35,4% Кандидат наук (доктор філософії) – 0,5% Доктор наук – 0,1%	Бакалавр або нижче – 5,3% Спеціаліст – 61,8% Магістр – 32,1% Кандидат наук (доктор філософії) – 0,7% Доктор наук – 0,1%	Бакалавр або нижче – 4,2% Спеціаліст – 54,7% Магістр – 39,9% Кандидат наук (доктор філософії) – 1,1% Доктор наук – 0,1%

Джерело: систематизовано автором за даними [1; 21–23].

Таким чином, за результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках можна зробити висновок, що причинами конфліктів у публічному управлінні можуть бути (табл. 2.4):

1. Відносини з керівництвом, зокрема через скорочення рівня задоволеності взаємодією з керівниками щодо залученості до прийняття рішень та практики управління в ДС, недостатній рівень мотивації з боку керівників, не можливість висловити власні ідеї та думки в деяких випадках, не врахування експертних пропозицій деяких випадках в процесах прийняття рішень.

2. Визнання на робочому місці: можливі випадки не визнання за успіхи в роботі або можливі випадки не належного застосування знань та навиків ДС, що впливатиме на задоволеність тих службовців, чиї успіхи, знання та навиків не визнані.

3. Дискримінація на робочому місці: випадки дискримінації на робочих місцях за стажом роботи, віком, категорією посади, статтю, сімейним чи майновим станом, етнічним чи соціальним походженням.

4. Мотивація та задоволеність роботою: понаднормова праця, наявність тих службовців, які недостатньо задоволені роботою, розвитком кар'єри; залежність преміювання від якості виконання службових обов'язків та залежність оцінок в роботі від досягнень, дотримання процедур та правил.

5. Захищеність: наявні випадки не захищеності від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок.

6. Організаційна культура в державному органі: наявні випадки, коли організаційна культура державного органу не сприяє професійному розвитку та досягненню результатів, може призводити до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів.

7. Цінності: не важливість таких цінностей, як політична нейтральність/неупередженість, доброзичливість, старанність, відкритість та прозорість, саморозвиток, ініціативність, служіння державі, неупередженість, служіння суспільним інтересам, рівність / недискримінація.

Таблиця 2.4

Потенційні причини виникнення конфліктів в публічному управлінні в Україні:
організаційна культура

Причини виникнення конфліктів	Ознаки причин
1. Практика та організаційна культура трудових відносин в публічному управлінні	
1.1. Відносини з керівництвом	Скорочення рівня задоволеності взаємодією з 65,7% у 2019 році до 63% у 2021 році, зокрема щодо залученості до прийняття рішень, що впливають на роботу ДС Скорочення рівня задоволеності практикою управління в ДС: з 66,6% у 2019 році до 64,2% у 2021 році Високий рівень поваги керівників до ДС (84% в середньому за 2019-2021 роки) Недостатній рівень мотивації з боку керівників (48% у 2019 році та 45,3% у 2021 році погодилися з твердженням про мотивацію з боку керівників) Можливість висловлювати власні думки та ідеї (81% в середньому за 2019-2021 роки) Високий рівень врахування експертних пропозицій ДС у процесі прийняття рішень (68,9% у 2019 році та 73,7% у 2021 році)
1.2. Визнання на робочому місці	Середня частка визнання за успіхи в роботі (49,6; у 2019 році та 48,7% у 2021 році) Достатньо високий рівень належного застосування знань та навиків ДС (81,4% у 2019 році, 79,7% у 2021 році)
1.3. Дискримінація на робочому місці	Наявність дискримінації на робочих місцях за стажем роботи (23-26% у 2019-2021 роках), віком (22-26% у 2019-2021 роках), категорією посади (22-25% у 2019-2021 роках), статтю (11-14% у 2019-2021 роках), сімейним чи майновим станом (11-13% у 2019-2021 роках), етнічним чи соціальним походженням (5-7,7% у 2019-2021 роках), ознакою інвалідності (3,6-3,9% у 2019-2021 роках), віросповіданням (3% у 2019-2021 роках), сексуальною орієнтацією (2% у 2019-2021 роках), расою чи кольором шкіри (1-2% у 2019-2021 роках).

Закінчення табл. 2.4

Причини виникнення конфліктів	Ознаки причин
1.4. Мотивація та задоволеність роботою	Висока частка тих, хто працює понаднормово (91% у 2019-2021 роках) Високий рівень задоволеності роботою (80-76% у 2019-2021 роках), розвитком кар'єри (55-52% у 2019-2021 роках) Низький рівень задоволення заробітною платою (20-22% у 2019-2021 роках) Залежність преміювання від якості виконання службових обов'язків (61-56% у 2019-2021 роках) Залежність оцінок в роботі від досягнень, дотримання процедур та правил (77-75% у 2019-2021 роках)
1.5. Захищеність	Високий рівень захищеності від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок (67% в середньому у 2019-2021 роках)
1.6. Організаційна культура в державному установах	В цілому організаційна культура державного органу сприяє професійному розвитку та досягненню результатів (62-70% у 2019-2021 роках). 22-17% опитуваних у 2019-2021 роках зазначили, що організаційна культура призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів.
1.7. Цінності	Пріоритетні цінності: відповідальність, чесність/добросовісність, професіоналізм, командна робота/співпраця, результативність/ефективність, повага до людської гідності, прав і свобод. Найменш важливі цінності: політична нейтральність/нейтралітет, сумлінність, працьовитість, відкритість і прозорість, особистісний розвиток, волонтерство, служіння державі, справедливість, служіння суспільним інтересам, рівність/недискримінація.

Джерело: узагальнено автором за даними [1; 21–23].

Серед причин виникнення конфліктів, пов'язаних зі взаємодією варто виділити такі (табл. 2.5):

1. Відносини та взаємодія в одному державному органі: можливі одиниці випадки відсутності співпраці та підтримки для досягнення результатів, випадки недостатнього рівня якості роботи підрозділу, державного органу в цілому; достатньо високий рівень дублювання робочих функцій.

2. Відносини та взаємодія з іншими державними органами: зростання важкості взаємодії з посадовими особами органів місцевого самоврядування, з

державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні та з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу.

Таблиця 2.5

Потенційні причини виникнення конфліктів
в публічному управлінні в Україні: взаємодія

Причини виникнення конфліктів	Ознаки причин
2. Взаємодія	
2.1. Відносини та взаємодія в одному державному органі	Достатньо високий рівень співпраці для досягнення результатів (87% в середньому в 2019-2021 роках) Високий рівень підтримки колег (81,8% у 2021 році) Достатньо високий рівень оцінки державними службовцями якості роботи свого підрозділу (83% в середньому у 2019-2021 роках) та державного органу в цілому (72-77% в середньому у 2019-2021 роках) Зростання результативності роботи органу державної влади Достатньо високий рівень взаємодії всередині державного органу при скороченні легкості взаємодії Підвищення рівня взаємодії з державними службовцями інших структурних підрозділів державного органу, де працюють респонденти Достатньо високий рівень дублювання робочих функцій.
2.2. Відносини та взаємодія з іншими державними органами	Зростання легкості взаємодії з зовнішніми експертами (легкість відмітили 21-26% опитуваних у 2019-2021 роках) Зростання важкості взаємодії з посадовими особами органів місцевого самоврядування, з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні та з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу Найбільш легка взаємодія з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні, структурних підрозділів профільного міністерства/ЦОВВ та територіальних органів міністерства/ЦОВВ/державного органу.
2.3. Правила та регламент роботи	Переважає більшість державних службовців високо оцінюють роль посадової інструкції (85% у 2021 році) На займаній посаді службовці мають можливість щодня робити те, що їм вдається виконувати найкраще (69% у 2021 році) Формальні норми та правила стають на заваді досягненню цілей роботи (48-51% у 2019-2021 роках) Більше половини опитаних переважно орієнтовані на власні професійні судження та норми професійної етики (61-70% у 2019-2021 роках), ніж на виконання доручень своїх керівників (22-27% у 2019-2021 роках)

Закінчення табл. 2.5

Причини виникнення конфліктів	Ознаки причин
2.4. Відносини та взаємодія між державою та суспільством	В суспільстві працівники державної служби в середньому мають вищий соціальний статус, порівняно з тими, хто працює у приватному секторі (згодні 23-21% у 2019-2021 роках). Більша частка державних службовців розглядають себе та інших державних службовців як переважно відданих державі (44% в середньому у 2019-2021 роках), ніж відданих суспільству (32% в середньому у 2019-2021 роках) 65,6% опитаних державних службовців у 2021 році високо оцінює рівень задоволеності суспільством роботою їх державного органу і значно менше – роботою всієї системи державного управління (48,4% у 2021 році)

Джерело: узагальнено автором за даними [1; 21–23].

3. Правила та регламент роботи: формальні норми та правила стають на заваді досягненню цілей роботи, що може викликати потребу у їх нівелюванні та призводити до конфліктів між різними службовцями; наявність значної частки службовців, які не орієнтовані на власні професійні судження та норми професійної етики (близько 30%), а на виконання доручень своїх керівників.

4. Відносини та взаємодія між державою та суспільством: наявність значної частки службовців, які вважають, що в суспільстві працівники державної служби в середньому мають вищий соціальний статус, порівняно з тими, хто працює у приватному секторі; наявність незадоволеності в суспільстві роботою державних органів і роботою всієї системи державного управління.

Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році [63] свідчать про «побутове» розуміння сутності конфліктів державними службовцями, лише 15,7% опитуваних серед 18772 державних службовців (75% жінок та 25% чоловіків) ЦОВВ та МОВВ бачать в конфліктних ситуаціях потенціал

знаходження виходу (рис. 2.4). Опитані поняття «конфлікт» пояснюють в більшості випадків як «імідж» посадової особи (статус, влада, вміння йти на компроміс, вміння володіти емоціями, відстоювання правоти, доведення думки), а також пов'язуючи поняття зі стратегіями поведінки у конфлікті, натомість не характеризуючи його складові чи ознаки.

76,5% опитуваних не володіють та не знайомі з інструментами та досвідом аналізу конфліктних ситуацій та способами їх розв'язання, натомість лише 23,5% володіють такими знаннями.



Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати – це ...» », % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [63].

Респонденти визначили ключові причини конфліктів всередині відомств:

1. Нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9%).
2. Реформування органів державної влади (46,9%).

3. Рівень кваліфікації та компетентності співробітників (46,4%)
(рис. 2.5).

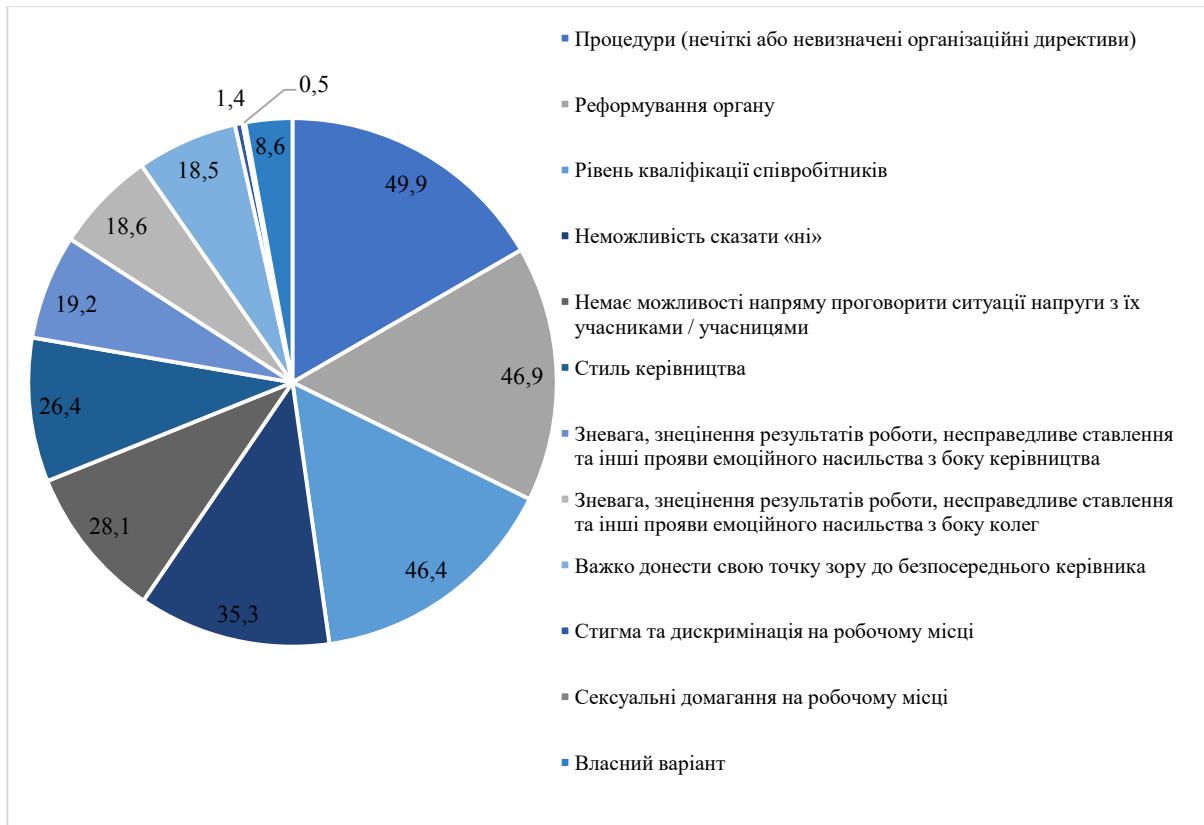


Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації
всередині Вашого органу?», % (респонденти мали змогу відмітити
не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [63].

Чинниками конфліктів для значної кількості державних службовців (35,3%) є неможливість сказати «ні», або відсутність змоги прямо обговорити ситуації напруженості з учасниками / учасницями конфлікту (28,1%). Трохи більше чверті респондентів (26,4%) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічає стиль керівництва. Тривожними факторами є і те, що 19,2% респондентів як чинник конфлікту розглядають зневагу, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку

керівництва. Для 18,5% респондентів коріння конфлікту – у складності донесення своєї точки зору до безпосереднього керівника. Зневага, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку колег як причину конфліктів вказали 18,6% опитаних.

Невпорядкований робочий графік, робоча система є загальною проблемою як в стосунках між колегами всередині органу так і в роботі з представниками інших відомств. Половина респондентів вказують, що до непорозумінь / конфліктних ситуацій всередині органів, де вони працюють, призводять «термінові доручення та нереальні строки їх виконання» (рис. 2.6).

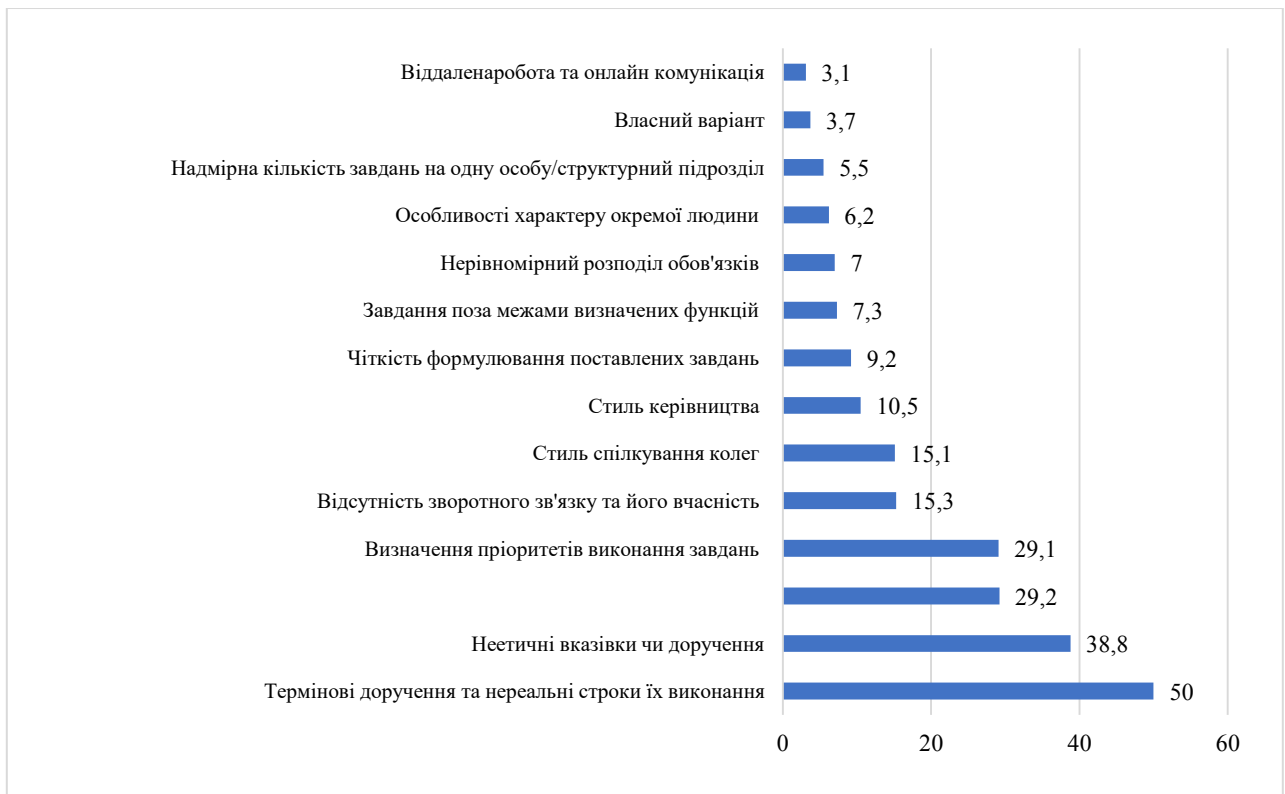


Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [63].

Значна частка респондентів (38,8%) вважає, що в цьому контексті на одну особу/організаційний підрозділ припадає занадто багато роботи, тоді як така ж кількість респондентів (по 29,2%) вказують на «особливості конкретних особистостей» та «нерівномірний розподіл обов'язків». Дистанційна робота та онлайн-спілкування є потенційною конфліктною ситуацією лише для 3,1% респондентів, неетичні інструкції та завдання - для 5,5%, а конкуренція між державними службовцями та організаційними підрозділами – для 6,2% опитаних.

На думку 41,9% респондентів, ситуації, які спричиняють непорозуміння та конфлікти у відносинах з колегами з інших організацій, також пов'язані з терміновими завданнями та нереальними термінами їх виконання. У міжособистісних стосунках на роботі 27,1% респондентів вважають, що можливість виникнення конфлікту залежить від особистості людини 22,9% респондентів зазначили, що на одну людину/підрозділ організації покладено занадто багато завдань (рис. 2.7).

Згідно з результатами дослідження, однією з основних проблем є незадоволеність державних службовців управлінськими практиками. Про це свідчить низка проблем, зокрема зниження рівня взаємодії між керівниками державної служби організацій, керівниками структурних підрозділів та керівниками інших структурних підрозділів. Також спостерігається тенденція до зниження рівня задоволеності вищого керівництва мотивацією працівників державних організацій та рівнем поваги до державних службовців з боку їхніх керівників. З роками державні службовці відчують потребу бути залученими до процесу прийняття рішень і бути «почутими» під час виконання своєї роботи. Дослідження показують, що рівень участі державних службовців у процесах прийняття рішень, що впливають на їхню роботу, знижується. Крім того, все менше державних службовців відчують, що їхні знання та навички належним чином застосовуються в роботі на державній службі, що призводить

до зниження якості роботи та мотивації (про що свідчать опитування щодо задоволеності державних службовців роботою, вибору роботи та кар'єрного розвитку).



Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах з колегами з інших органів призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [63].

Державні службовці повідомили, що керівництво рідше бере до уваги експертну думку, яку вони надають, у процесі прийняття рішень. Ця тенденція супроводжується збільшенням частки державних службовців, які не мають досвіду надання експертних консультацій. Також було відзначено, що знизився рівень заохочення ініціативності. За таких обставин кількість ініціатив, запропонованих державними службовцями, природно, буде різною. Цю тезу підтверджують результати опитування, які показують, що чверть державних службовців, які покладаються (і очікують від керівництва) на організацію

формальної сторони своєї роботи, невіддають перевагу спонтанності. Водночас респонденти вважають, що державні службовці працюють найкраще, коли вони проявляють ініціативу і застосовують власне професійне судження та професійну етику. Виходячи з цих даних, вони вимагають розвивати і підтримувати ініціативу державних службовців.

Аналіз конфліктів в публічному управлінні в Україні проведено в контексті організаційної культури в державній службі. Виявлено, що конфлікти в публічному управлінні можуть виникати на прихованому рівні та формально через порушення порядку взаємодії, не дотримання формальної комунікації, традицій. Конфлікти в публічному управлінні виникають через різні складності та виклики працівників державної служби, які пов'язані: 1) з роботою; 2) з колективом та людьми. За результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках виявлено наступні причини конфліктів у публічному управлінні:

1. Відносини з керівництвом (скорочення рівня задоволеності взаємодією з керівниками, недостатній рівень мотивації з боку керівників, не можливість висловити власні ідеї та думки, не врахування експертних пропозицій в процесах прийняття рішень).

2. Визнання на робочому місці (не визнання за успіхи в роботі або не належного застосування знань та навиків).

3. Дискримінація на робочому місці (за стажем роботи, віком, категорією посади, статтю, сімейним чи майновим станом, етнічним чи соціальним походженням).

4. Мотивація та задоволеність роботою (понаднормова праця, недостатня задоволеність роботою, розвитком кар'єри).

5. Захищеність: наявні випадки не захищеності від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок.

6. Організаційна культура в державному органі, яка в певних випадках не сприяє професійному розвитку та досягненню результатів.

7. Цінності (політична нейтральність/неупередженість, доброзичливість, старанність, відкритість та прозорість, саморозвиток, ініціативність, служіння державі, неупередженість, служіння суспільним інтересам, рівність / недискримінація).

Серед причин виникнення конфліктів, пов'язаних зі взаємодією державних службовців автором виділено наступні: 1) відносини та взаємодія в одному державному органі: відсутність співпраці та підтримки для досягнення результатів, недостатній рівень якості роботи підрозділу, державного органу в цілому; достатньо високий рівень дублювання робочих функцій; 2) відносини та взаємодія з іншими державними органами: зростання важкості взаємодії з посадовими особами; 3) правила та регламент роботи: формальні норми та правила стають на заваді досягненню цілей роботи; наявність значної частки службовців, які не орієнтовані на власні професійні судження та норми професійної етики (близько 30%), а на виконання доручень своїх керівників; 4) відносини та взаємодія між державою та суспільством: наявність незадоволеності в суспільстві роботою державних органів і роботою всієї системи державного управління.

Аналіз конфліктів в публічному управлінні також свідчить про недостатнє розуміння сутності «конфліктів» в державній службі, відсутність знань про інструменти аналізу протиріч, способи їх розв'язання. Причинами конфліктів в середині відомств визначені: нечіткі або невизначені організаційні директиви; реформування органів державної влади; рівень кваліфікації та компетентності співробітників, незадоволеність державних службовців управлінськими практиками керівників, не врахування експертних пропозицій, скорочення рівня ініціативності.

Політика значно відрізняється від інших сфер життя суспільства, охоплюючи державні і громадсько-політичні організації, механізми державної влади та відповідні відносини, партійні системи, правові інститути, політичну культуру суспільства і багато іншого, пов'язаного з ухваленням та реалізацією політичних рішень. Політика не статистична структура, вона динамічно розвивається та функціонує, має власну диференціацію, дисоціації та асоціації, об'єднання та розмежування політичних суб'єктів. Тому доцільно трактувати політичний конфлікт як інституціоналізоване, практично-політичне протиборство (наприклад, акції протесту опозиційних сил, парламентські дебати), і водночас теоретичне та символічне (культурне) зіткнення в соціальному просторі за можливості впливати на його модифікації і трансформації [55, с. 96].

Політичний конфлікт – це конфлікт між реальними соціальними силами (суб'єктами), представленими лідерами, елітами, організаціями, партіями та іншими групами і спільнотами, тобто суб'єктами з протилежними політичними цінностями, поглядами, цілями та інтересами, що визначаються їхнім статусом і роллю в системі владних відносин. Поняття політичного конфлікту означає боротьбу однієї соціальної сили проти іншої за вплив у політичних структурах державної влади та управління, доступ до суспільно значущих рішень, участь у розподілі ресурсів, монополію і спільне визнання своїх інтересів – все те, що становить владу і політичний контроль. [55, с. 97].

Ознаками публічного конфлікту в політиці є наступні [55, с. 97]:

1. Об'єктом виступає державна влада, устрій державних та інших політичних інститутів, політичний статус суспільних груп та індивідів, що складають її, цінності і символи влади, її ресурси (матеріальні й людські).
2. Тип політичного процесу. Взаємодія між діячами, пов'язана насамперед з існуванням, визначенням, вираженням і реалізацією інтересів, спільних для великих соціальних груп.

До конфліктів, що належать до політичної сфери, належать конфлікти в адміністративній системі, що виникають через розбіжності, зіткнення і боротьбу інтересів різних інститутів і державних структур у процесі перерозподілу і здійснення політичної та державної влади. Навідміну від політичних конфліктів, вони протікають у правовій формі і ґрунтуються на правових спорах. Конституційний баланс між виконавчою і законодавчою гілками влади гарантує успіх виконавчої влади. Однак іноді функції цих двох органів влади перетинаються і можуть виникати конфлікти та розбіжності. Такі концентрації в політичній системі призводять до політичних криз. Політичні кризи можна поділити на урядові, парламентські та конституційні. Усі вони виникають у сучасному українському політичному житті і не завжди вирішуються законним і мирним шляхом [55, с. 99].

Політичний конфлікт є невід'ємною частиною будь-якого політичного процесу, оскільки він виникає як з множинності суб'єктів та діячів політичного процесу, так і з різноманітності базових соціальних потреб та інтересів, що складають складну і різноманітну структуру політичного життя суспільства [38]. Варто погодитися з думкою, що причини політичного конфлікту криються у вихідній множинності соціальних інтересів, що лежать в основі розвитку суспільства, держави та їх взаємодії, а не в особливостях політичної організації держави.

Отже, конфлікти можна поділити відповідно до сфер політичного конфлікту: 1) конфлікти в суспільстві (конфлікти між організаціями громадянського суспільства та окремими соціальними групами з політичних питань); 2) конфлікти в державі (конфлікти між органами державної влади з приводу формування та реалізації державної політики); 3) конфлікти між державою та суспільством [38].

Для оцінки плюралістичності суспільних інтересів в Україні доцільно проаналізувати рівень поляризації суспільства за оцінками Інституту V-Dem,

які характеризують процеси глибокого розшарування суспільства чи посилення відмінностей в положенні соціальних груп, плюралізм думок, інтересів, поглядів, ідей, відмінностей в думках стосовно основних політичних питань у різних суспільствах. Не зважаючи на те, що для усіх суспільств характерним є плюралізм думок, оцінки V-Dem (Varieties of Democracies – Інститут вчення демократії в Швеції) дають змогу оцінити в якій мірі такі відмінності призводять до серйозних протиріч поглядів та поляризації, або ж, навпаки, існування спільної згоди щодо напрямку розвитку суспільства. Як показує рисунок 2.8, країни Європи характеризуються різним рівнем поляризації суспільства. Для України в цілому була характерна тенденція до зростання рівня поляризації (оцінка 2,06 у 2000 році, 1,07 у 2005 році, 0,96 у 2010 році, 0,56 у 2015 році, 0,93 у 2020 році), зважаючи на розбіжності у думках з багатьох ключових політичних питань та щодо суспільного розвитку, що і є причиною помірних протиріч. У 2021-2022 роках оцінки поляризації становлять 0,75 у 2021 році (помірна) та 1,94 у 2022 році (середня). Згідно рейтингу країн Європи, Україна знаходиться за оцінками близько до Португалії, Косово, Чехії, Кіпру, Австрії. В країні в цілому за 2000–2022 роки простежується середня поляризація суспільних поглядів: існують розбіжності в думках населення щодо приблизно половини ключових політичних питань, що призводить до деяких суперечностей поглядів, як наслідок до потенційних конфліктів в політичній сфері щодо майбутнього суспільного розвитку (рис. 2.8).

В демократичних політичних системах політичні конфлікти та зіткнення учасників політичного процесу завжди публічні та можуть бути виведені у публічну сферу, що ускладнює використання методів «кулуарних» домовленостей, тиску, підкупу, шантажу тощо. В результаті цього найбільш ефективним методом розв'язання політичних конфліктів у демократичних політичних системах є постійне зростання участі громадян у політичному процесі та стимулювання їх політичної активності. За допомогою індикаторів

політичної активності громадян можливо оцінити потенціал врахування інтересів та поглядів громадян щодо суспільного розвитку.

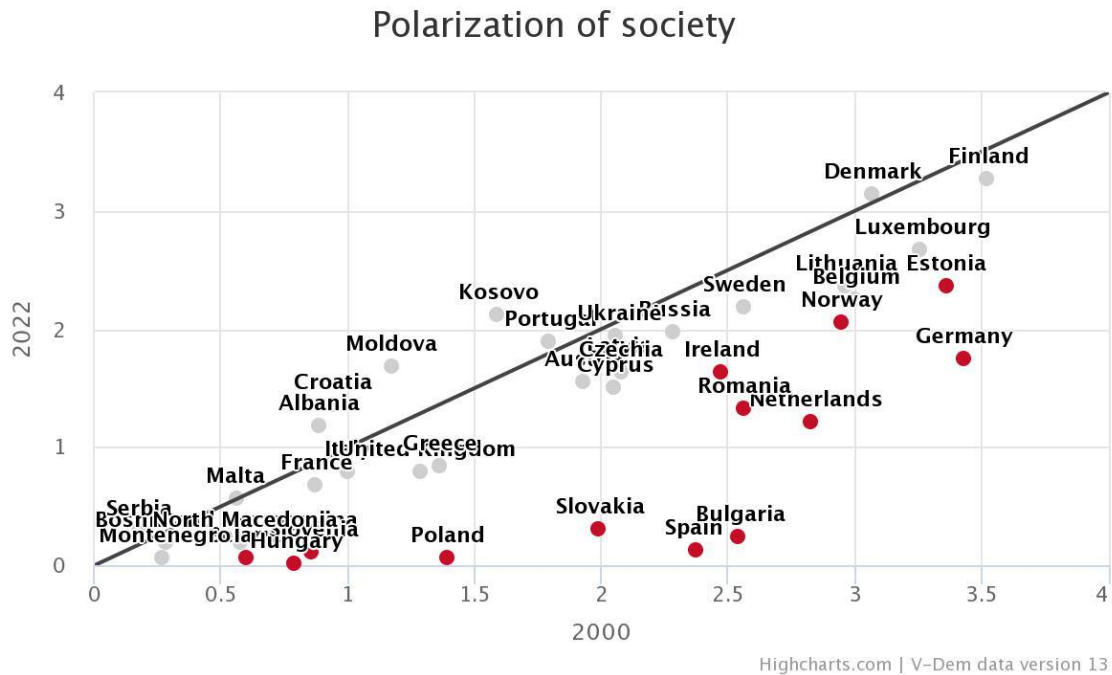


Рис. 2.8. Оцінки поляризації суспільства в країнах ЄС у 2000–2022 рр.

Джерело: [121].

Шкала: порядкова: 0 – 4. 0 – серйозна поляризація: майже щодо всіх ключових політичних питань в суспільстві існують серйозні розбіжності в думках, що призводить до великих сутичок поглядів; 1 – помірна поляризація: у суспільстві існують розбіжності у думках з багатьох ключових політичних питань, що призводить до помірних зіткнень поглядів; 2 – середня поляризація: розбіжності в думках існують щодо приблизно половини ключових політичних питань, що призводить до деяких сутичок поглядів; 3 – обмежена поляризація: існують розбіжності в думках лише з кількох ключових політичних питань, що призводить до незначних сутичок в поглядах; 4 – немає поляризації: в думках суспільства існують розбіжності, але існує загальна згода щодо напрямку руху, розвитку суспільства за та щодо ключових політичних питань.

Для оцінки участі громадян в політичних процесах в Україні використано наступні показники:

1. Індекс участі громадянського суспільства (Civil society participation index), що оцінює регулярність консультацій політичних діячів з ОГС, рівень залученості громадян в ОГС, заборону на участь в ОГС жінок, рівень децентралізації при висуненні кандидатів в законодавчі органи в межах партії. Індекс участі громадянського суспільства дає змогу оцінити рівень впливу громадянського суспільства, його автономності та незалежності від держави, в якій громадяни активно та вільно відстоюють власні громадянські та політичні інтереси. Відтак, у 2010 році Індекс в Україні становив 0,5 бали, у 2022 – 0,8 бали, що вказує про суттєве покращення регулярності консультацій з ОГС, підвищення рівня залученості громадян до діяльності ОГС.

2. Громадські консультації (CSO consultation) характеризує регулярність консультацій уряду з ОГС за напрямками політики (оцінка: 0 – 2, де 0 – висока ізоляція уряду, залучення ОГС в рідких випадках, рідкі випадки консультування, 1 – певною мірою враховуються голоси ОГС, 2 – так, важливі ОГС визнані зацікавленими сторонами, мають право голосу у важливих напрямках політики). Для українського ГС характерним є зростання регулярності проведення консультацій уряду з ГОС та громадянами-учасниками політичної сфери, голоси учасників певною мірою враховуються в політичній сфері (оцінка 0,52 у 2010 році, 1,3 у 2022 році).

3. Середовище участі ОГС (CSO participatory environment) характеризує рівень фінансування та способи участі громадян в ГС (оцінка: 0 – 3, де 0 – фінансування більшості ОГС державою, велика кількість людей може брати участь в ОГС, проте участь може бути недобровільна; 1 – низька активність громадян в діючих добровільних ОГС; 2 – мінімальна участь громадян у великій кількості ОГС; 3 – люди час від часу беруть участь у діяльності великої кількості ОГС. Середовище участі ОГС в Україні характеризується еволюцією та зростанням активності громадян в ОГС, хоча все ще більшість населення

проявляє мінімальну участь в ГС, незважаючи на значну кількість інститутів (оцінка 1,65 у 2010 році, 2,31 у 2022 році) (рис. 2.9).

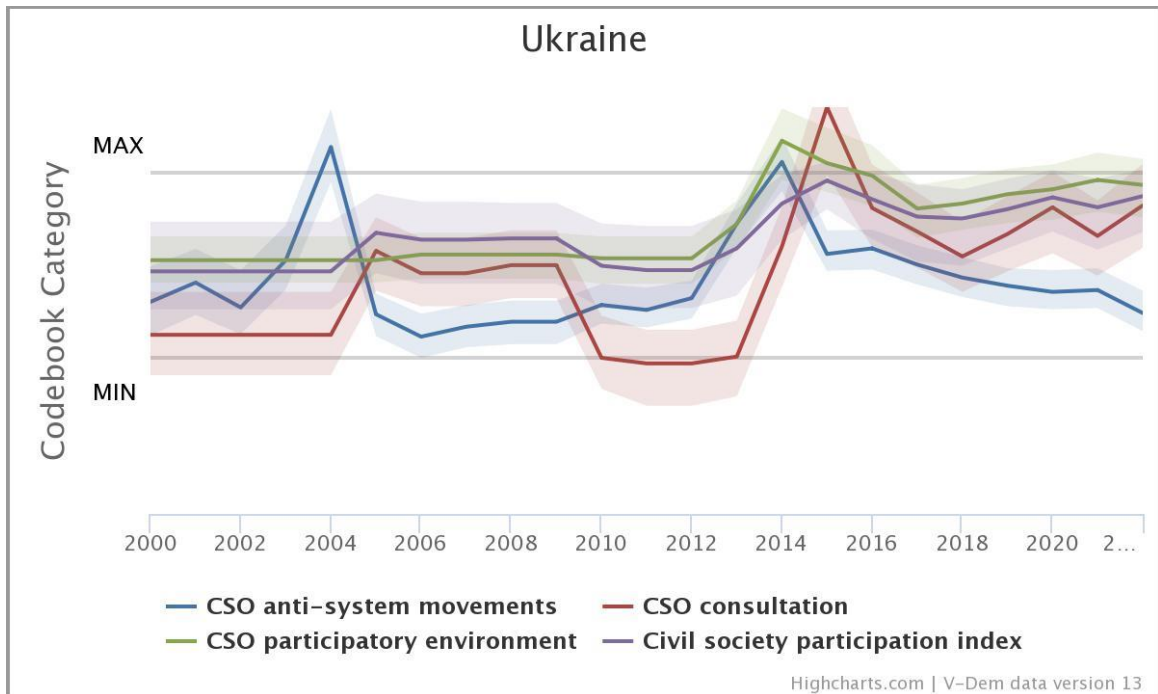


Рис. 2.9. Динаміка оцінок показників участі громадян в політичних процесах в Україні в 2000–2022 рр.

Джерело: [120].

4. Про потенціал виникнення конфліктів в політиці також свідчить оцінка антисистемного опозиційного руху ОГС – це будь-який рух – мирний або збройний в межах країни, організований на протидію поточній політичній системі, що має на меті фундаментально змінити державний устрій, наприклад, від демократичного до автократичного (або навпаки), від капіталістичного до комуністичного (або навпаки), від секулярного до фундаменталістського (або навпаки). Цей рух може бути пов'язаний з протидією політичній партії, зважаючи на виборчу конкуренцію. Серед основних характеристик таких рухів – масовість участі громадян та існування подібного опору поза звичайної виборчої конкуренції. В Україні антисистемні рухи посилилися в 2004 році (оцінка 3,56) у зв'язку з «Помаранчевою

революцією» – акціями протесту громадян, викликаних масовими фальсифікаціями президентських виборів 2004 року на користь провладного кандидата В. Януковича, якому віддавали перевагу східні та південні регіони України. Рухи громадян суттєво скоротились у 2006 році (0,86), коливаючись в межах 1,01 – 1,2 до 2012 року. У 2013 році антисистемні рухи знову посилюються до 2,55 бала, у 2014 році – до 3,41 бала, а з 2015 року показник коливався в межах 2 – 1,5 балів (1,18 у 2022 році). Власне рух громадян у 2013 році був зумовлений боротьбою населення за власні права та євроінтеграцію, яка одержала назву «Євромайдан» (Революція Гідності), що була наймасштабнішою подією в новітній історії України і логічним продовженням обстоювання прав людини та громадянина через відмову президента підписувати угоду про асоційоване членство України в Європейському Союзі. Кампанії солідарності та підтримки українських громадян пройшли у понад 20 країнах: найбільші відбулися у різних містах Канади, Німеччини, США, Великобританії, Польщі, Італії та Франції. Місцеві активісти влаштовували акції протесту в Австрії, Австралії, Бельгії, Естонії, Грузії, Португалії, Іспанії, Норвегії, Литві, Швеції, Чехії та багатьох інших країнах світу. Україна за оцінкою рухів близька до Іспанії, Македонії, ряду інших країн з оцінками від 1 до 2 балів за 2000-2022 роки (рис. 2.10).

Загалом для України характерним є скорочення рівня обмежень для діяльності ОГС, проте діють: матеріальні санкції (штрафи, звільнення, відмова в наданні соціальних послуг) для утримання опозиційних ОГС від дій чи висловлювання думки. В Україні діють обтяжливі процедури реєстрації, бюрократія при створенні ОГС для уповільнення їх формування та участі в них. Уряд в багатьох випадках організовує рухи або НУО з метою витіснення незалежних ОГС. При цьому, існує тенденція до більш вільної організації громадянами ОГС, активізація протестів, об'єднання, зростаюча критика уряду, особливо в умовах війни 2022 року.

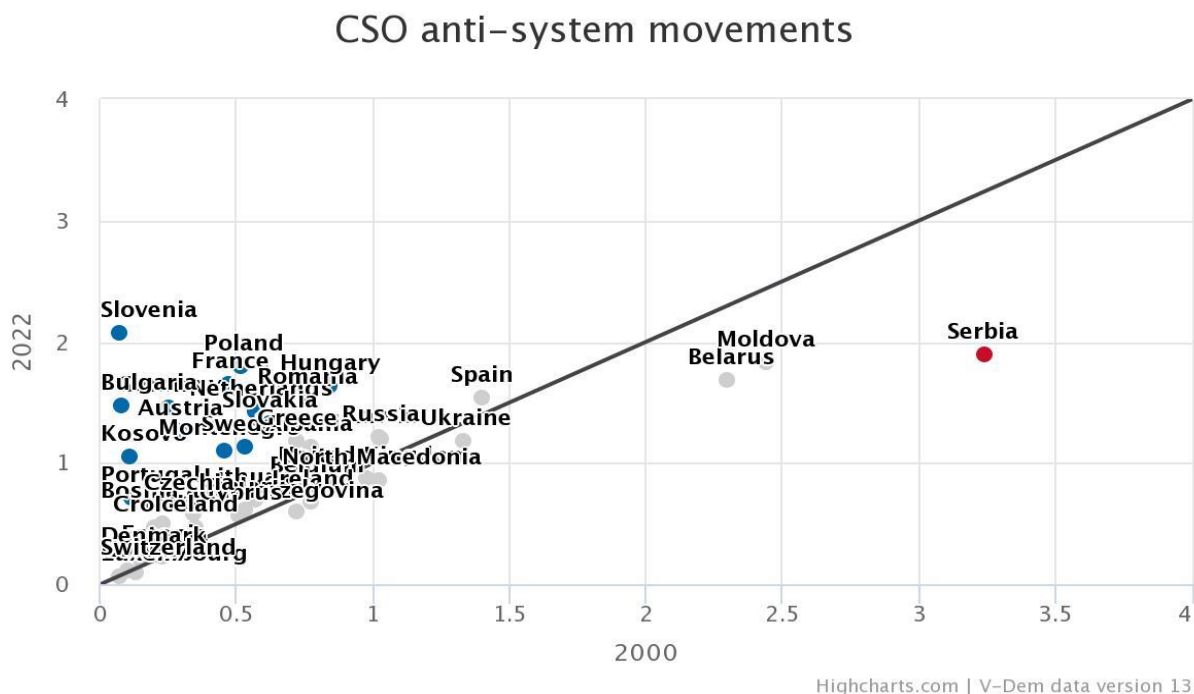


Рис. 2.10. Оцінка антисистемних рухів в країнах Європи у 2000–2022 рр.

Джерело: [121].

0: ні, або дуже мінімальний. Антисистемних рухів практично немає; 1 – незначна активність антисистемного руху, що не становить особливої загрози для режиму; 2 – існує помірний рівень активності антисистемного руху, що становить певну загрозу для режиму; 3 – високий рівень активності антисистемного руху, що становить суттєву загрозу для режиму; 4 – існує дуже високий рівень активності антисистемного руху, що становить реальну та поточну загрозу для режиму.

Серед прикладів виникнення протистояння через різні суспільні інтереси – наявність різних поглядів громадян України щодо вступу до ЄС та трансформація думок через російсько-українську війну 2022-2023 років. Відтак, з 2014 року через події Майдану, російсько-українська війна, що триває з 2014 року, думка громадян щодо вступу в ЄС суттєво трансформувалася, вплинувши на геополітичні орієнтації та дії уряду в напрямку до євроінтеграції: якщо у вересні 2013 року вступ в ЄС підтримували лише 41% громадян, то у 2015 році – 47%, у 2019 році – 51%, у 2022 році – 81% (рис. 2.11).

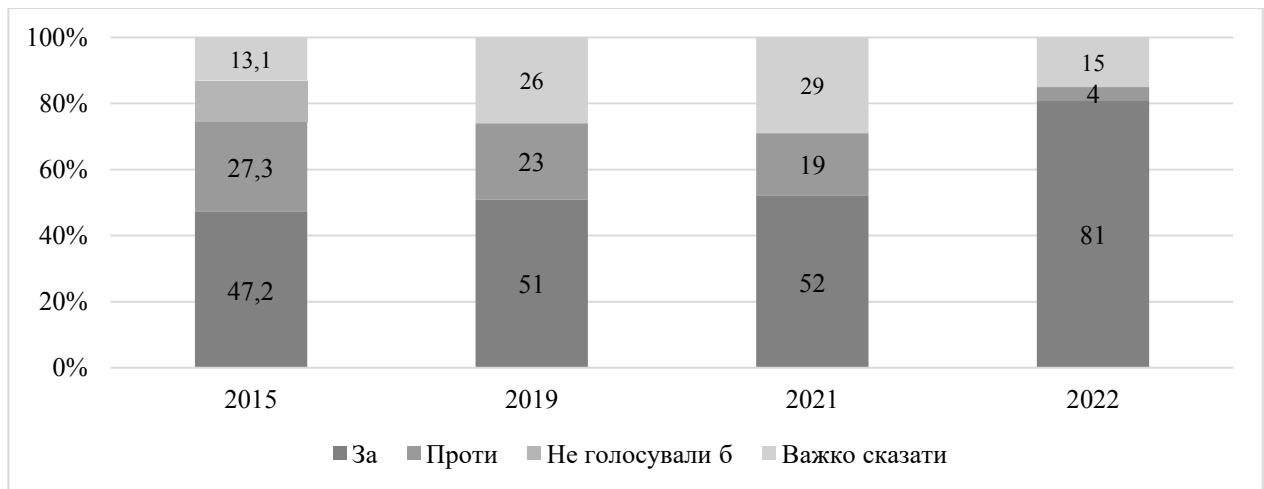


Рис. 2.11. Трансформація геополітичних орієнтацій громадян України у 2015–2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [9–12].

В 2019 році геополітичні орієнтації громадян суттєво відрізнялися залежно від регіону: в західних та центральних областях більшість підтримували вступ до ЄС, до НАТО, на півдні громадяни практично однакового підтримували як вступ до ЄС, так і вступ до Митного Союзу, більшість були проти вступу до НАТО, а в східних областях переважали прихильники вступу до Митного Союзу, аніж до ЄС, і проти вступу до НАТО [10]. Відповідно погляди українського соціуму суттєво відрізнялися, що зумовлювало затяжні політичні процеси вступу України та реформування політичної, соціально-економічної системи, на які також негативно впливали корупційні ризики.

Натомість в 2022 році в українському суспільстві простежується спільна згода та консенсус щодо вступу до ЄС (81% підтримують вступ до ЄС). При цьому, серед опитуваних 62% відзначають (рис. 2.12), що Україні повинна боротися та відстоювати власні інтереси, не погоджуватися на окремі вимоги ЄС. 31% опитуваних відзначили, що Україна повинна схвалювати потрібні для вступу закони, гармонізувати законодавство, для того, щоб стати членом ЄС. В цілому, прагнення до євроінтеграції домінує серед населення України [10].

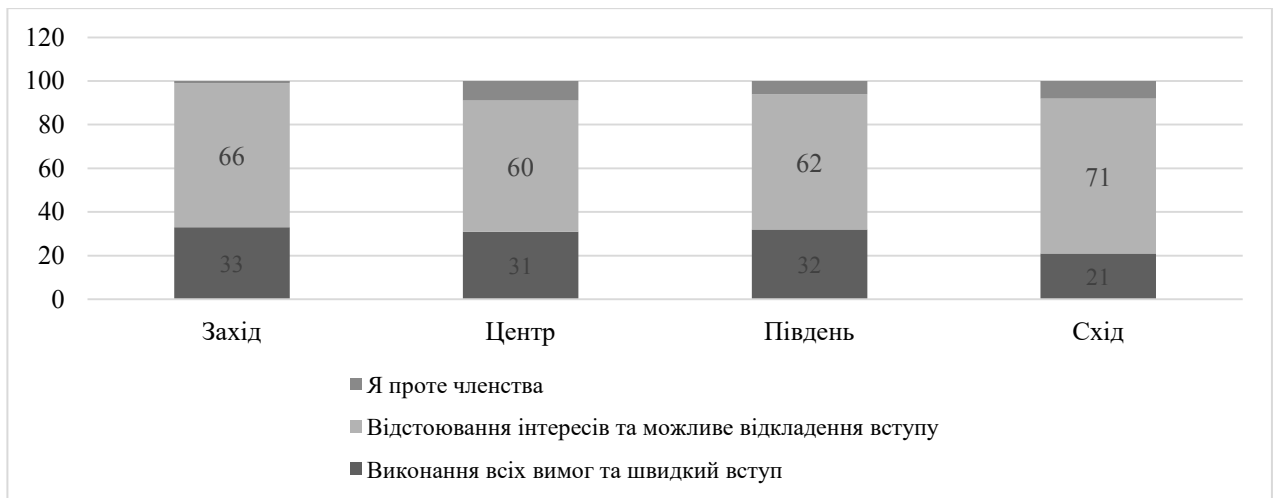


Рис. 2.12. Розподіл відповідей респондентів щодо ствердження про потребу виконання вимог ЄС в регіональному вимірі у 2022 р.

Джерело: [10].

Доцільно також розглянути рівень залучення суспільства до дебатів в публічній сфері, що характеризує незалежність та широту публічних обговорень при розгляді важливих політичних змін. Зокрема цей показник характеризує якість обговорень, дебатів та дискусій, публічних форумів (наприклад, популярні ЗМІ), таким чином даючи розуміння про якість політичних конфліктів та ступінь розвитку суспільства в цілому. З початку 1990-х років до 2003 року для України було характерним активне заохочення публічних обговорень громадянами політичних проблем (оцінка 2,88 – 3,01) з залученням деяких автономних неелітних соціальних груп. З 2004 до 2009 року оцінка залученості зростає до 4 та коливається в межах до 3,7 – 3,9, що означає активне заохочення публічних дискусій та громадську участь в політичному розвитку суспільства. З 2010 року оцінка коливається в межах 3,1 – 3,5, що в цілому характеризує участь в політиці тільки деяких спеціалізованих соціальних груп, які володіють знаннями в політичній сфері (рис. 2.13). Україна за цим показником наближена до Молдови, Люксембургу, Литви, Кіпру, Словачії, що в цілому також демонструє постіндустріальний розвиток суспільства. Відтак, за теорією соціолога Д. Белла

для останнього характерним є розвиток інтелектуального класу, представники якого виступають на політичному рівні як консультанти та/або експерти, технократи. Центральною ознакою «постіндустріального суспільства» є панування наукових знань та науки.

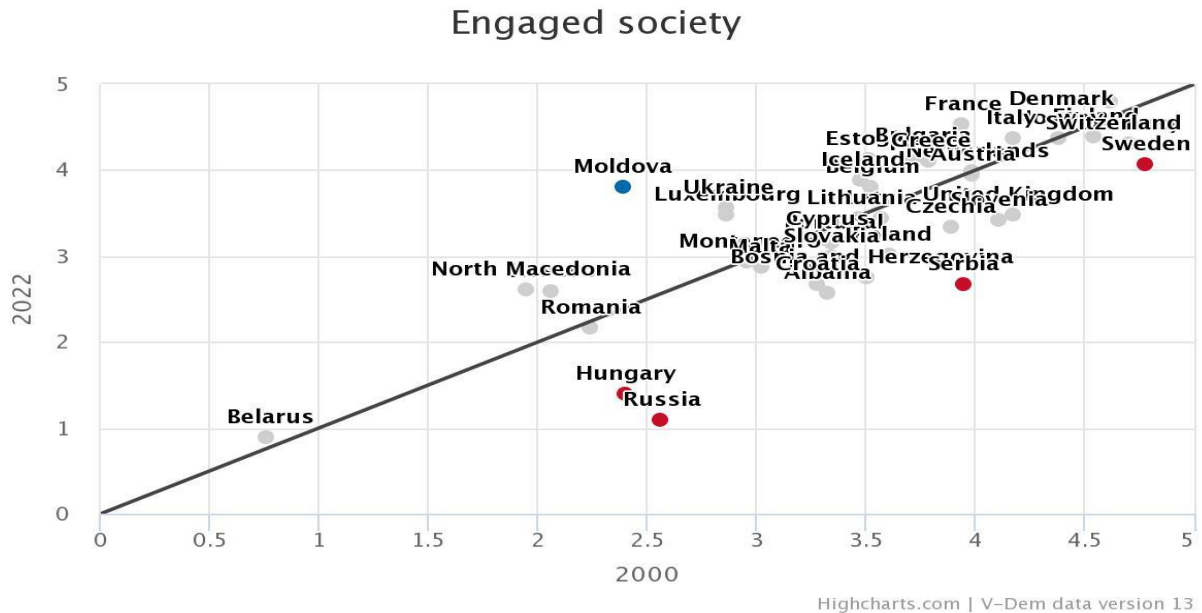


Рис. 2.13. Рівень залученості суспільства до політичних обговорень в країнах Європи у 2000–2022 рр.

Джерело: [121].

Оцінки: 0 – публічні обговорення ніколи або майже ніколи не допускається; 1 – дозволені деякі обмежені публічні обговорення, але громадськість, нижча за елітний рівень, майже завжди або не знає про основні політичні дебати, або не може брати в них участь; 2 – публічні обговорення не пригнічуються, але, незважаючи на це, нечасті та неелітні групи зазвичай контролюються та/або обмежені елітами; 3 – активно заохочується громадське обговорення, і в ньому беруть участь деякі автономні неелітні групи, але воно обмежується невеликою частиною спеціалізованих соціальних груп, які, як правило, однакові за рівнем знань в різних сферах; 4 – активно заохочується громадське обговорення, і в ньому часто бере участь відносно широкий сегмент неелітних соціальних груп, що залежить від різних проблемних сфер, які обговорюються; 5 – велика кількість неелітних груп, а також звичайних людей можуть обговорювати важливі політичні зміни, рішення, політику між собою, у засобах масової інформації, в асоціаціях чи районах або на вулицях. Обговорення на низових рівнях є поширеним і необмеженим.

Для оцінки взаємодії політичної влади та суспільства, окремих соціальних груп доцільно проаналізувати стан та особливості політичної культури, яка являє собою сукупність соціально-психологічних тверджень, цінностей, настанов, зразків поведінки окремих громадян, соціальних верств, які власне стосуються їх взаємодії з політичною владою. Політична культура охоплює рівень уявлень та знань про політику, емоційне ставлення до неї, що мотивує політичну поведінку громадян, визначає рівень розвитку політичної свідомості громадян та якість, особливості конфліктів в політиці [49].

Основними характеристиками політичної культури України є:

1. Низький рівень схильності до інтересу в політиці та участі в політичному житті, лише 38% респондентів зазначили, що дуже цікавляться політикою, 60% - зовсім не цікавляться або мало зацікавлені в політичному житті країни. При цьому більшість стверджують, що потрібно цікавитися політикою (72%).

2. 55% опитуваних обізнані з тим, що в Україні існує парламентсько-президентська форма правління (21% не обізнані, 8% дають неправильні відповіді); 56% громадян не знають, які положення Конституції були відновлені на початку 2014 року. Водночас більшість опитуваних володіють інформацією про конституційні обов'язки.

3. В процесі оцінки обізнаності про функції владних інституцій виявлено, що половина опитуваних (51%) не володіють інформацією про функції КМУ, зокрема щодо розпорядження бюджетними коштами. Виявлено також низькі оцінки громадян на питання щодо знань про політичну систему, які надають в загальноосвітніх школах.

4. При оцінці ставлення до інститутів виявлено, що жоден інститут не був відзначений більшістю опитуваних як такий, що представляє інтереси громадян у суспільних процесах (серед відповідей, політичні партії, громадські організації, профспілки, окремі політики, ЗМІ, бізнес-структури). Рівень довіри

до профспілок не надто високий. 46% громадян не бачать в Україні політичних лідерів, які б могли ефективно здійснювати управління країною, 49% не бачать таких політичних партій та рухів, яким можна довіряти. Рівень довіри до таких інститутів представництва інтересів громадян як Верховна Рада, політичні партії, окремі політики є вкрай низьким та оцінений у 2 бали за шкалою 0-10, а показник оцінки є спільним для всіх регіонів та суспільних груп. 35% громадян обрали пропорційну систему з відкритими списками як тип виборчої системи. 68% опитуваних сприймають негативно підкуп виборців.

Як приклад розвитку суспільства, що зумовлює зміну суспільної свідомості та політичної думки, а як наслідок призводить до зміни форм та видів, способів розв'язання реальних та потенційних протиріч та конфліктів, - це динамічні зрушення в Україні, які відбуваються в напрямку розвитку демократичного політичного устрою, демократичних інститутів в публічному управлінні. Рух до демократії призводить до переходу суспільства від одного політичного режиму до іншого, що безперечно, супроводжується політичними конфліктами та кризами, активізацією участі громадян та незалежних громадських організацій в державному управлінні [28].

Україна перебуває на етапі становлення постіндустріального суспільства та модернізації, що вимагає встановлення демократичних цінностей та принципів у різних сферах життєдіяльності, супроводжується активною підтримкою євроінтеграційних процесів та вступу до ЄС.

Згідно розрахованих оцінок громадянами України характеристик демократії (табл. 2.6) можна відмітити вагомість для суспільства демократичних цінностей. Зокрема, респонденти вважають важливими ознаками демократії наступні: справедливий перерозподіл податків, вільні вибори політичних лідерів, надання державної допомоги для безробітних верств населення або соціальна орієнтованість держави на захист вразливих верств населення, захист прав громадян, економічне зростання, можливість

впливу громадян на законодавство через проведення референдумів, рівність прав жінок та чоловіків.

Таблиця 2.6

Оцінка громадянами характеристик демократії в Україні
у 2006, 2011 та 2020 роках

	2006	2011	2020	Середнє значення, +/-	Відхилення (2020-2006), +/-
Оцінка характеристик демократії (1 - абсолютно не важливо, 10 - дуже важливо)					
Уряд бере податки з багатих для підтримки бідних	7,06	7,57	7,62	7,42	0,56
Релігійні лідери тлумачать закони і їх думка – вирішальна	4,48	3,93	4,48	4,30	0,00
Люди вибирають політичних лідерів на вільних виборах	8,39	8,43	8,52	8,45	0,12
Безробітні отримують державну допомогу	7,99	8,33	8,23	8,18	0,24
Армія бере владу, якщо уряд некомпетентний	3,92	4,53	5,05	4,50	1,13
Громадянські права захищають людей від утисків з боку держави	8,10	8,30	8,36	8,26	0,27
Економіка процвітає.	8,23	-	-	8,23	-
Злочинці суворо караються.	7,83	-	-	7,83	-
Люди можуть змінити закони на референдумах.	8,24	5,47	6,25	6,66	-1,99
Жінки мають такі ж права, як чоловіки.	8,40	8,44	8,76	8,53	0,36

Джерело: розраховано автором на основі результатів Світового дослідження цінностей [110].

У табл. 2.7 наведено динамку оцінок громадянами політичної системи України у 1996, 2006, 2011 та 2020 роках, що свідчить про відсутність змін у її сприйнятті, а відповідно про відсутність змін суспільної свідомості. Наявність сильного лідера, не залежного від виборів та Парламенту, громадяни

сприймають як хорошу систему управління для країни (середнє 2,21). Прийняття рішення експертами, а не урядом, вважають «швидше поганим» управлінським рішенням (2,43). «Швидше поганим» громадяни вважають правлячий військовий режим для України (середнє 3,26).

Демократичну політичну систему в Україні все більше сприймають як ефективну систему управління країною. Вище вказані сприйняття та оцінки вказують на наявність світоглядних передумов до євроінтеграції та демократизації в Україні, наявність спільних інтересів та поглядів громадян щодо розвитку політичної системи, яка є такою передумовою для соціально-економічних змін.

Таблиця 2.7

Оцінка політичної системи в Україні у 1996, 2006, 2011 та 2020 роках

	1996	2006	2011	2020	Серед не значен ня, +/-	Відхилен ня (2020- 1996), +/-
Оцінка політичних систем (1 дуже хороша, 2 - швидше хороша, 3 - швидше погана, 4 - дуже погана)						
Сильний лідер, не залежний від парламенту і виборів	2,36	2,21	2,08	2,20	2,21	-0,16
Не уряд, а експерти приймають рішення, які вважають кращими для країни	2,37	2,43	2,30	2,61	2,43	0,24
Правлять військові або військовий режим	3,34	3,18	3,31	3,20	3,26	-0,14
Демократична політична система	2,06	1,87	1,85	1,90	1,92	-0,16

Джерело: розраховано автором на основі результатів Світового дослідження цінностей [110].

Варто також відмітити, що інтереси суспільства щодо руху до демократичних цінностей співпадають з цілями уряду, які зокрема закріплені в Національній економічній стратегії до 2030 року, в якій визначається рух до цінностей самовираження особистості, економічної свободи, суспільного

устрою та правопорядку, демократичності, громадянської активності населення. Крім того, в преамбулі до Угоди про асоціацію України та ЄС міститься твердження про те, що відносини між країнами повинні бути засновані на спільних цінностях: «Україна як європейська країна поділяє спільну історію й спільні цінності з державами-членами Європейського Союзу і налаштована підтримувати ці цінності». Ключовими цінностями, визначеними в Угоді, є саме повага до демократичних принципів, доброго врядування (good governance), верховенства права, прав людини і основоположних свобод.

Завдяки євроінтеграції в Україні відбувається інституційна трансформація, що відповідно правилам ЄС повинна забезпечити:

1) зростання довіри до соціально-політичних інституцій в Україні, особливо до державного апарату (чиновників), Верховної Ради України, Уряду України, Верховного Суду, Вищого антикорупційного суду, Конституційного Суду України, судів (судової системи цілому), Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), Прокуратури, політичних партій, комерційних банків, Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), місцевих судів (66%) тощо.

2) підвищення ефективності та якості врядування за усіма вимірами управління: свобода слова і підзвітність; політична стабільність та відсутність насильства/тероризму; ефективність уряду; якість регуляторного середовища; законність / верховенство права; контроль за корупцією.

В умовах вступу України до ЄС простежується розвиток громадянського суспільства, що є важливим для підвищення рівня дієвості, якості, прозорості врядування та функціонування соціально-політичних інституцій України. З 2012 в Україні спостерігається активний сплеск реєстрації громадських організацій, проте за результатами опитування Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва 85% респондентів не належать до громадських об'єднань [25]. Зокрема ця проблема впливає на рівень толерантності до

корупції та законності в Україні, які є одними з основних конфліктів не лише в державному управлінні, а й в публічній сфері в цілому, адже мають підтримку з боку громадян. Про останнє свідчить висока залученість громадянського сектору до корупції: частка громадян, які мали корупційний досвід становила 60% у 2020 році [57]. В цілому за десять років ситуація щодо протидії, боротьби з корупцією в Україні практично не змінилася: середній світовий показник СРІ становить 43 бали у 2021 році [119].

Лише у 2022 році в Україні простежуються значні зміни за такими показниками як:

1. Сприйняття корупції в політичній сфері: 86,9% опитуваних серед населення назвали корупцію в Уряді чи Верховній Раді серйозною або дуже серйозною проблемою (94,4% у 2021 році); 79,6% назвали серйозною проблемою корупцію у бізнесі (85,3% у 2021 році); 68,7% – повсякденну побутову корупцію (76,2% у 2021 році).

2. На першому місці за поширеністю корупції серед населення - судова система та митниця (індекс 4,35), за ними йдуть прикордонний контроль та земельні відносини (індекси 4,06 та 4,05 відповідно). Загалом, сприйняття корупції оцінюється наступним чином: 81,1% громадян вважають корупцію в Україні «дещо поширеною» або «дуже поширеною» (37,2% та 43,9% респондентів відповідно), що на 4,3% менше, ніж у 2021 році (зменшення є статистично значущим). З точки зору бізнесу, корупція найбільш поширена у сферах ліцензування, видобутку корисних копалин та митниці. Далі йдуть лісове господарство, земельні відносини та державні закупівлі робіт і послуг з будівництва, ремонту та утриманнядоріг.

3. Показник корупційного досвіду населення та бізнесу в різних сферах, за винятком сфери підключення та обслуговування систем електро-, газо-, водопостачання та водовідведення, де рівень корупції не змінився. Наприклад, в діяльності правоохоронних органах досвід скоротився з 50,1% в 2021 році до

32,7% у 2022 році, в діяльності сервісних центрів МВС – з 37,8% до 26,7%, в діяльності закладів вищої освіти – з 38,4% до 25,7%, в державній та комунальній медицині – з 39,4% до 24,8%, в сфері будівництва та земельних відносин – зі 45,3% до 23,9% [35].

Опитування населення щодо поширеності корупції співпадає з динамікою Індексу політичної корупції, який характеризує її поширеність в суспільствах та є в цілому глобальною проблемою. Спрямованість індексу корупції за оцінками V-Dem змінюється від менш корумпованої до більш корумпованої оцінки (0 – 1). Індекс корупції включає показники шести різних типів корупції в різних суспільних сферах, в тому числі включаючи різні рівні політики, корупцію у виконавчій, законодавчій, судовій владі. У виконавчій сфері корупцію переважно пов'язана з хабарництвом та розкраданням. Оцінка також включає корупцію у вищих ешелонах виконавчої влади на рівні уряду/кабінету міністрів і в державному секторі в цілому.

Починаючи з незалежності з 1991 року в Україні високий рівень політичної корупції у виконавчій, законодавчій, судовій владі – вище 0,81 (наприклад, 0,89 у 1998 році, 0,83 у 2005 році, 0,89 у 2010 році, 0,79 у 2015 році). З 2015 року оцінка політичної корупції скорочується: 0,77 у 2016 році, 0,67 у 2019 році, 0,61 у 2022 році. За оцінками корупції Україна близька до показників Сербії, Албанії, Північної Македонії, Боснії та Герцоговини, Чорногорії, Угорщини (рис. 2.14).

Індекс корупції в державному секторі (рис. 2.15) дає змогу оцінити міру надання державними службовцями послуг в обмін на хабарі, матеріальні заохочення та частоту здійснення крадіжок, привласнення чи неправомірного привласнення державних коштів чи інші державних ресурсів для особистого чи сімейного використання. Більш низька оцінка вказує на нормативно кращу ситуацію – більш демократичну, а більш висока – на менш демократичну (0-1).

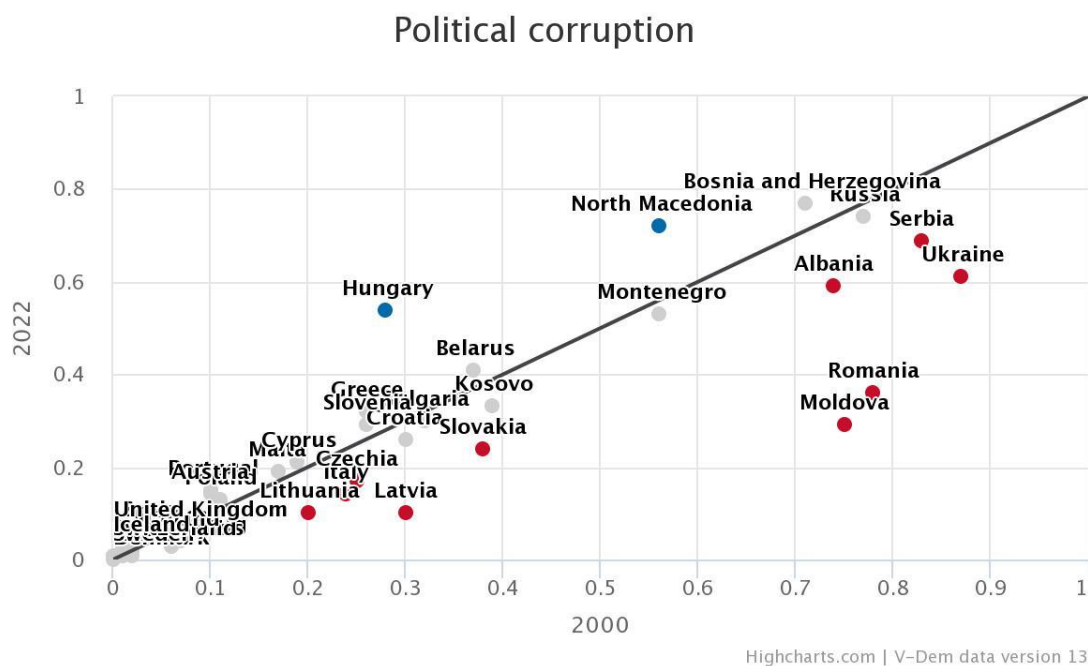


Рис. 2.14. Оцінки політичної корупції в країнах Європи у 2000–2022 рр.

Джерело: [120].

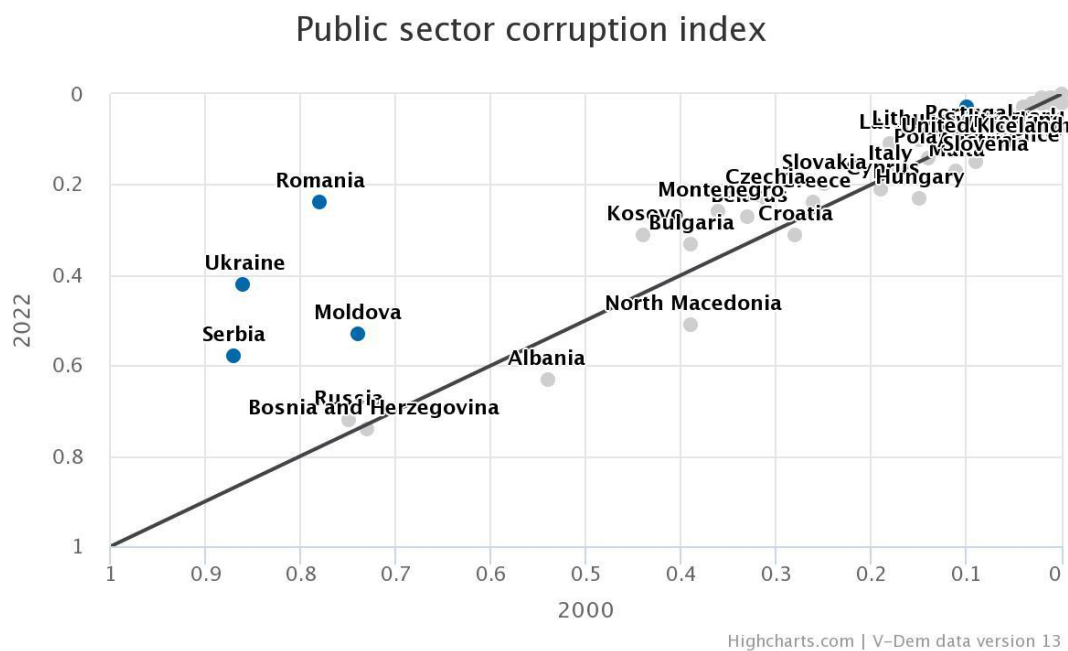


Рис. 2.15. Оцінки Індексу корупції в публічному секторі в країнах Європи у 2000–2022 рр.

Джерело: [120].

Поряд зі зростаючим рівнем політичної корупції в Україні збільшується корупція в публічному секторі з 1991 року (0,66): 0,92 у 1995 році, 0,86 у 2000 році, 0,71 в 2005 році, 0,79 в 2010 році, з подальшим скороченням з 2011 року. Зокрема, в 2015 році Індекс становив 0,67, в 2018 році – 0,6, в 2019 році – 0,52, в 2020 році – 0,6, в 2021 році – 0,6, в 2022 році – 0,42.

Можна зробити висновок, що ескалація воєнних дій в Україні у 2022 році сприяла об'єднанню громадян та їх боротьбі за демократичні цінності, що в тому числі проявилось у скороченні оцінок сприйняття та поширеності корупції, корупційного досвіду як конфлікту інтересів в публічному управлінні.

З огляду на прогрес України на шляху до демократичних цінностей, варто розглянути специфіку політичного конфлікту в демократичній політичній системі. У цьому сенсі держава є лише інституціоналізованою версією цих інтересів і не має власних політичних інтересів, відокремлених від суспільних. У цьому випадку держава представляє не власні інтереси, а загальнополітичні інтереси більшості членів суспільства, які підтримують певного політика, партію або програму політичного, соціально-економічного чи культурного розвитку. Як наслідок, демократичні держави не можуть використовувати силу для вирішення політичних конфліктів [38].

У демократичному суспільстві політичні конфлікти мають значний потенціал виступати рушійною силою перетворень, засобом подолання певних протиріч без застосування насильства. Функціональне призначення політичних конфліктів полягає у тому, що вони виступають специфічним фактором суспільного розвитку, сприяють політичній конкуренції та відбору тих політичних суб'єктів, які здатні забезпечити ефективне розв'язання проблем. З іншого боку, конфлікти можуть привести до руйнації політичної системи, перейти у фазу збройного протистояння у зовнішньополітичній взаємодії. Для політичної реальності України характерним є переведення

конфліктів у публічну площину та їх загострення під час виборчих кампаній [76].

Для оцінки потенціалу розвитку політичних конфліктів в Україні доцільно оцінити стан розвитку демократії в країні за такими індексами:

1. Деліберативний (дорадчий) принцип демократії (Deliberative democracy index) орієнтований на процес прийняття рішень у державі. Консультативний процес – це процес, в якому публічні міркування, зосереджені на загальних суспільних благах, є мотивами для прийняття політичних рішень, на відміну від емоційних дій та закликів, солідарної прихильності, обмежених інтересів чи примусу. Відповідно до цього принципу, демократія вимагає більше, ніж просто сукупність існуючих уподобань, зокрема налагодження політичного діалогу на всіх рівнях – від формування вподобань до прийняття остаточного рішення – між інформованими та компетентними учасниками відкритими для обговорень.

В Україні простежується нижче середнього рівень досягнення дорадчого принципу демократії, адже Індекс коливається в межах 0,26 – 0,49 у 1990-2022 роках зі значним зростанням в період антисистемних рухів: наприклад після Майдану 2004 року Індекс зріс до 0,45 у 2006 році, 0,49 у 2007 році, скоротившись у 2010 році до 0,33. У 2019 році Індекс знову зростає до 0,44, що вказує на зростання зосередженості дорадчих процесів в політичній системі на загальних суспільних благах та інтересах, які виступають мотивами для прийняття політичних рішень.

2. Індекс егалітарної демократії оцінює ступінь досягнення захисту формальних прав та свобод громадян та вплив матеріальної й нематеріальної нерівності в країні на забезпечення таких прав та свобод населення. Зокрема нерівність може зменшувати участь громадян в політиці з різних соціальних груп. Егалітарна демократія досягається за таких умов: 1) права та свободи усіх громадян однаково захищені у всіх соціальних групах; 2) ресурси однаково

розподілені у всіх соціальних групах; 3) різні соціальні групи та громадяни мають рівний доступ до ресурсів.

Індекс егалітарної демократії в Україні коливається в межах 0,28 – 0,44 у 1990-2022 роках, що вказує на низький або середній рівень досягнення захисту прав та свобод громадян, значний вплив матеріальної й нематеріальної нерівності на їх забезпечення, що відповідно позначається на залучення громадян та різних соціальних груп в політику (рис. 2.16). Це свідчить про те, що в Україні існує нерівність у захисті прав різних верств населення, нерівномірний розподіл ресурсів у соціальних групах, різний доступ до ресурсів, що відповідно є причинами конфліктів як між громадянами та різними верствами населення, так і між державою та суспільством.

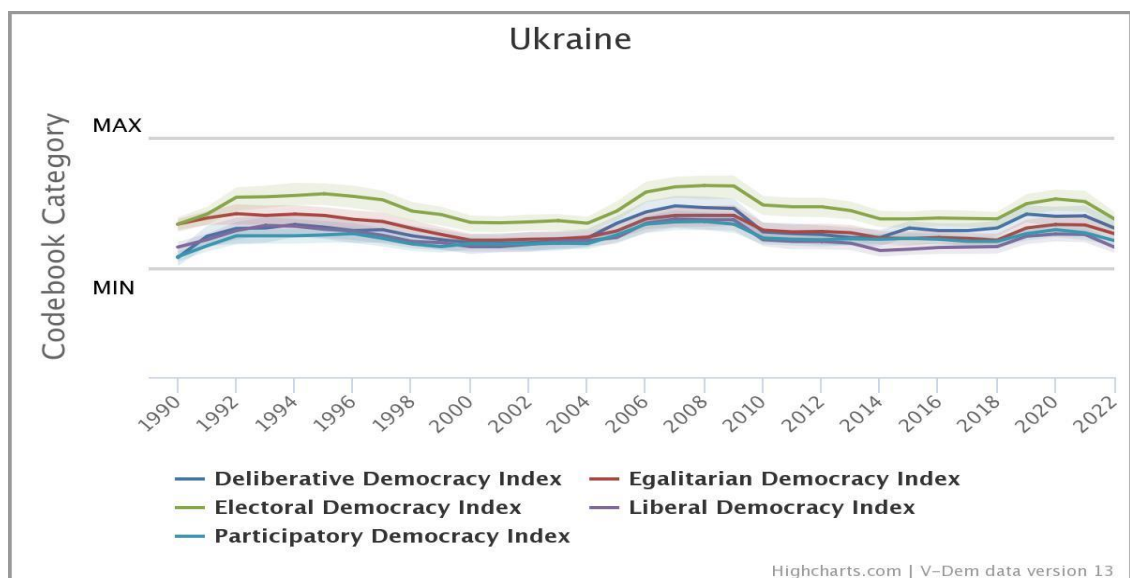


Рис. 2.16. Індекси демократії в Україні у 1990–2022 рр.

(від нижчого до вищого (0–1)).

Джерело: [120].

3. Індекс електоральної демократії (Electoral democracy index). Виборчий принцип демократії передбачає сприйнятливість уряду та політичних лідерів до громадян за рахунок конкуренції на виборах за схвалення електорату в умовах

широкого виборчого права. Цей принцип передбачає наступне: 1) політичні організації та організації громадянського суспільства діють вільно; 2) прозорі вибори, відсутність шахрайства або систематичних порушень; 3) вибори впливають на склад голови виконавчої гілки влади країни. Крім того, в період між виборами існує свобода слова та незалежні ЗМІ, які можуть висвітлювати альтернативні погляди на питання, які мають політичне значення. У концептуальній схемі V-DEM виборча демократія розуміється як суттєвий елемент будь-якої іншої концепції представницької демократії: ліберальної, партійної, дорадчої, егалітарної тощо.

Індекс електоральної демократії в Україні коливається в межах 0,38 – 0,61 у 1990-2022 роках, суттєво скорочуючись саме у 2000-2004 роках до 0,38, що і призвело до масових акцій протесту громадян щодо порушення їх виборчих прав через скорочення рівня сприйнятливості уряду та політичних лідерів до громадян, рівня конкуренції на виборах та фальсифікації. У 2005 році Індекс зростає до 0,46, у 2008 році – до 0,61, а далі утримується на рівня 0,41 – 0,53. Таким чином, причинами політичних конфліктів в Україні можуть бути недостатній рівень свободи в діяльності ОГС та ЗМІ, систематичні порушення та шахрайство на виборах.

4. Індекс ліберальної демократії (ступінь досягнення). Ліберальний принцип демократії підкреслює важливість захисту прав особистості та прав меншин від тиранії держави та тиранії більшої частини суспільства. Ліберальна модель дотримується «негативного» погляду на політичну владу, оскільки вона характеризує якість демократії за обмеженнями, накладеними на уряд. Це досягається за рахунок конституційно захищених цивільних свобод, верховенства права та законності, незалежної судової системи та ефективної системи стримувань та противаг, які разом обмежують реалізацію виконавчої влади.

Індекс ліберальної демократії коливався в межах 0,21 – 0,41 у 1990-2022 роках зі зростанням у 2005-2010 роках, що свідчить на нижче середнього ступінь досягнення захисту прав особистості та прав меншин від тиранії держави та тиранії більшої частини суспільства, які також можуть бути причинами виникнення протиріч у суспільстві. Серед можливих джерел конфліктів також варто виділити недостатній рівень законності та забезпечення верховенства права, залежність судової системи та системи стримувань та противаг від впливу певних соціальних груп.

5. Індекс партисипативної демократії (ступінь досягнення). Принцип участі в демократії підкреслює активну участь громадян у всіх політичних процесах, як виборчих, так і невиборчих. Це мотивовано занепокоєнням щодо основної практики виборчої демократії: делегування повноважень представників. Таким чином, заохочується пряме управління громадян в разі його практичної реалізації. Таким чином, ця модель демократії визначає виборче право як ядро правління, зосереджуючись на участі організацій громадянського суспільства, прямій демократії та державних органах на місцевому рівні.

Індекс партисипативної демократії в Україні коливався в межах 0,17 – 0,39 у 1990-2022 роках зі зростанням у 2004-2009 роках до 0,38 бала, що в цілому вказує на нижче середнього ступінь досягнення участі громадян у політичних процесах, відсутності прямої практичної участі громадян в публічному управлінні.

Таким чином, дослідження публічного конфлікту в політиці та політичній системі України, що рухається в напрямку демократичних цінностей, дає змогу виокремити такі його головні ознаки (характерні риси).

По-перше, протиборство суспільних сил та зіткнення в соціальному просторі в Україні зумовлено різними цінностями, цілями, інтересами,

пов'язаними з прагненням громадян до демократизації, євроінтеграції, захисту прав та свобод різних соціальних груп, меншин.

По-друге, в цілому для України характерний помірний рівень поляризації через плюралізм думок та поглядів щодо суспільного розвитку, особливо серед західних та східно-північних регіонів, що пояснюється різним рівнем підтримки вступу України до ЄС громадянами цих регіонів. Лише у 2022 році поляризація у суспільстві скорочується, та все ж може стати джерелом зіткнень поглядів громадян.

По-третє, публічний конфлікт в політичній сфері достатньо інституціолізований, зважаючи на зростання участі ОГС в політичному житті, про що свідчить: зростання Індексу участі громадянського суспільства (до 0,8) та суттєве покращення регулярності консультацій політичних діячів з ОГС; зростання регулярності консультацій уряду з ОГС за різними напрямками політики (1,3 у 2022 році); еволюція інституціонального середовища ОГС та зростання активності громадян, зокрема завдяки збільшенню кількості ОГС при мінімальній участі населення. В цілому в країні існує тенденція до більш вільної організації громадянами ОГС, активізації протестів, об'єднання, зростаюча критика уряду, особливо в умовах війни 2022 року та зростання рівня підтримки євроінтеграції в усіх регіонах країни.

По-четверте, публічний конфлікт в політичній сфері України має прояв у посиленні антисистемних рухів, акцій протесту громадян (Помаранчева Революція, Революція Гідності), пов'язаних з неврахуванням суспільної думки щодо євроінтеграції, демократизації, захисту прав та свобод, зокрема виборчих прав.

По-п'яте, публічний конфлікт в політиці виражається у формі якісних обговорень, дискусій та дебатів, публічних форумів щодо розв'язання політичних проблем та питань, пов'язаних з напрямком суспільного розвитку. В цілому в обговоренні політики та відповідних викликів у цій сфері беруть

участь тільки деякі спеціалізовані соціальні групи, які володіють знаннями в політичній сфері.

Насамкінець, публічний конфлікт в політиці розвивається в умовах руху до демократичного політичного устрою, становлення демократичних інститутів в публічному управлінні. Україна перебуває на етапі становлення постіндустріального суспільства та модернізації, що вимагає встановлення демократичних цінностей та принципів у різних сферах життєдіяльності, супроводжується активною підтримкою євроінтеграційних процесів та вступу до ЄС. Демократичну політичну систему в Україні громадяни все більше сприймають як ефективну систему управління країною. Останнє позитивно позначається на оцінках сприйняття корупції населенням та бізнесом, а також на Індексі політичної корупції, зокрема у 2022 році (оцінка 0,61).

Оцінка потенціалу розвитку політичних конфліктів в Україні, пов'язаних з розвитком демократії, вказує на наступні потенційні джерела їх виникнення: недостатній рівень досягнення дорадчого принципу демократії (0,26 – 0,49 у 1990 – 2022 роках); низький або середній рівень досягнення захисту прав та свобод громадян (0,28 – 0,44 у 1990 – 2022 роках), значний вплив матеріальної й нематеріальної нерівності на їх забезпечення, а відповідно – нерівномірний розподіл ресурсів у соціальних групах, різний доступ до ресурсів; недостатній рівень свободи в діяльності ОГС та ЗМІ, систематичні порушення та шахрайство на виборах, що зокрема є причиною антисистемних рухів; недостатній рівень законності та забезпечення верховенства права, залежність судової системи та системи стримувань та противаг від впливу певних соціальних груп; відсутність прямої практичної участі громадян в публічному управлінні.

На основі аналізу наявних в Україні практик розв'язання конфліктів у публічному управлінні встановлено, що в Україні нерозвиненість інституту та

спеціалісти по розв'язання соціальних, в тому числі публічно-управлінських, конфліктів. В соновному вони регламентуються:

– Методичними рекомендаціями щодо роботи з конфліктами в державних органах, що розроблені НАДС та використовуються як допоміжний інструмент у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру, а також для зниження напруженості в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи державного органу, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату у колективі.

– Заходи зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів та порядок їх застосування визначені затверджені Законом України «Про запобігання корупції» від 26.10.2014 № 1700-VII, що визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.

– Враховуючи зарубіжну практику в Україні почав діяти Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою.

Враховуючи те конфлікт в умовах глобалізації набуває нових типів та потребує дієвих механізмів розв'язання та трансформація конфлікту в усі сфери суспільства в Україні практично не розвинені інституції розв'язання конфліктів, в тому числі конфліктів в публічному управлінні.

Тому пропонуємо ввести в системі підготовки публічно-управлінських кадрів в межах Спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування Галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування нові освітні модулі та програми, що готують спеціалістів з розв'язання конфліктів у сфері публічного адміністрування. За наслідками роботи подати Кабінету міністрів

України пропозицію щодо введення в номенклатурі професій і органах публічної влади спеціалістів з «Управління та запобігання конфліктам» (УЗК) та Концепцію дослідження та механізми розв’язання конфліктів з метою використання в роботі спеціаліста з «управління та запобігання конфліктам» (УЗК).

2.3. Аналіз стану та механізмів розв’язання конфліктів в органах публічної влади України

Актуальним завданням сучасної української держави є визначення особливостей структури механізму державного управління та регулювання конфліктів, які виникають під час взаємодії органів влади, зокрема з громадськістю. Управління конфліктами є одним із важливих напрямів діяльності держави з підвищення дієвості в процесі взаємодії органів влади та виконання ними власних повноважень [33]. Водночас регулювання конфлікту є ширшим поняттям та передбачає діяльність на макрополітичному рівні, означає організацію певних інститутів в рамках політичної системи, здійснення ними процедур і практик регуляції конфліктів різного характеру (тимчасових та повторюваних), а тому цей термін можна застосовувати до різних конфліктів одного типу. Окрім управління окремими конфліктами, регулювання включає і діяльність із запобігання чи попередження деструктивних, тобто насильницьких форм вияву конфлікту [69].

Відтак, до практики врегулювання конфліктів, які забезпечують їх запобігання чи попередження, є оцінка корупційних ризиків державних органів влади. Серед прикладів – проведення оцінки ризиків виникнення корупції у діяльності Управління державної охорони (далі – УДО) України, зокрема з метою залучення до проведення оцінки представників громадськості та

експертів, підготовки Антикорупційної програми УДО України на 2022–2024 роки [59].

Оцінка корупційних ризиків проводиться в діяльності Міністерства фінансів України (об'єкти оцінки: Формування та реалізація державної політики у визначених сферах, публічні закупівлі, організація роботи щодо запобігання та виявлення корупції, надання адміністративних послуг, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, юридична робота, реєстрація та ліцензування, дозвільна діяльність, управління персоналом, контрольна діяльність, внутрішній контроль та аудит [41]), Міністерства Внутрішніх справ, Міністерство закордонних справ України, Державній регуляторній службі, Державній казначейській службі тощо. Загальна мета проведення оцінки – це визначення організаційних, правових та інших заходів, спрямованих на мінімізацію, скорочення проявів корупції, впровадження ефективного контролю та управління виявленими корупційними ризиками.

В Україні затверджено нову Методологію управління корупційними ризиками, яка визначає алгоритм управління ними у діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, інших суб'єктів, які приймають антикорупційні програми відповідно до статті 19 Закону України «Про запобігання корупції», що включає процедури оцінювання корупційних ризиків, підготовки, моніторингу, оцінки виконання та перегляду антикорупційних програм [56].

Основна ідея сучасного підходу до управління конфліктами та вирішення конфліктів у різних їх формах полягає в тому, що конфліктами можна керувати, а результати керованих конфліктів можуть бути конструктивними. Узагальнюючи значення поняття «управління конфліктами», можна сказати, що управління конфліктами - це процес контролю над конфліктами, який здійснюється або самими учасниками, або зовнішніми силами (наприклад, державними органами, владою, підприємцями, приватними особами). Метою

управління конфліктами є запобігання їх деструктивному розвитку. Таке розуміння управління конфліктами застосовується дорізних рівнів, на яких виникають конфлікти, від міждержавних до міжособистісних відносин. Причиною цього є те, що у всіх випадках, коли сторони конфлікту стикаються з розбіжностями з якогось вони повинні мати можливість локалізувати конфлікт, запобігти його ескалації та управляти ним.

Управління конфліктами в державному управлінні вимагає комплексного підходу, який передбачає створення інститутів і механізмів для запобігання або вирішення потенційних проблем. Управління, що реалізується на національному рівні через систему заходів, спрямованих на підвищення якості життя, мінімізацію факторів соціального ризику та створення необхідних умов для реалізації принципів соціальної справедливості, називається соціальним управлінням і є основою для більш успішної реалізації всіх інших видів управління конфліктами [33].

Виходячи з аналізу існуючих підходів до поняття управлінських механізмів на основі методів управління (адміністративних, правових, економічних, політичних, соціально-психологічних, морально-етичних тощо), в літературі прийнято поділяти такі механізми управління публічними конфліктами на організаційно-правові та соціально-психологічні, враховуючи об'єктивні (організаційно-правові) та суб'єктивні (соціально-психологічні та комунікативні) чинники [33].

Організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплексу методів та заходів організаційно правового характеру, що визначають нормативно-правовий та організаційний простір (ресурси та можливості учасників конфлікту) і спрямовані на подолання суперечності між інтересами держави та громадськості. Організаційно-правовий механізм має комплексний характер, він забезпечує реалізацію управлінської діяльності стосовно виникнення

конфліктів з урахуванням об'єктивних (організаційно-правових) чинників, відповідає інституційному рівню управління, який включає нормативно-правову базу та систему інституцій державного управління та громадянського суспільства, що забезпечують управління конфліктами, а саме регіонально орієнтовану систему лінійних менеджерів та центрів медіації [33].

Організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами на регіональному (інституційному) рівні України у взаємодії органів публічної влади та громадян - це нова методологія роботи органів публічної влади та регіональна інституціоналізація запобігання та управління регіональними конфліктами у взаємодії органів публічної влади та громадян (запровадження центрів медіації, бюро медіації та системи регіональних лінійних менеджерів з вирішення конфліктів) [29].

Соціально-психологічний механізм державного управління конфліктами охоплює систему параметрів соціально-психологічного характеру, безперервну поведінку, сукупність способів і засобів, що характеризують потоки інформації та зворотного зв'язку у взаємодії між владою і населенням. Їх характер є комплексним, що забезпечує управління конфліктами з урахуванням суб'єктивних (соціально-психологічних) чинників і відповідає комунікативному рівню управління, включаючи процеси, пов'язані з реалізацією механізмів управління конфліктами, діалогові характеристики суб'єкта взаємодії, соціально-орієнтовані медіа-технології та медіацію [33].

Соціально-психологічні механізми державного управління конфліктами у взаємодії влади та громадян на регіональному (комунікативному) рівні в Україні передбачають розвиток перспективних напрямів взаємодії суб'єктів та об'єктів, таких як соціальна комунікація, медіа-комунікація та публічна комунікація (регіональні проекти, центри соціально-психологічного діалогу тощо) [29].

Варто відмітити, що в Україні організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами повністю інституціоналізований через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та відповідних Міжрегіональних управлінь, які сприяють формування організаційної культури в державній службі та гуманному вирішенню конфліктів. В основі механізму розв'язання конфліктів в Україні – гуманістична ідеологія, що передбачає формування навиків та вмінь толерантно, з повагою та увагою до всіх сторін конфлікту, їх потреб, інтересів, цінностей вирішувати проблемні ситуації, що в цілому є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян. Гуманістична ідеологія передбачає діяльність великої кількості громадських організацій і рухів: правозахисних, антивоєнних, гуманітарних, екологічних та ін.). в свою чергу діяльність ГО та рухів відчутно впливає на ідеологію та діяльність інститутів держави, політичних партій.

У демократичній системі конфлікт вбудований в її інститути та правові механізми державної влади і відіграє активну роль як стимул до розвитку. Такі інститути, які визначають конфлікт як об'єктивну реальність суспільства, створюють умови для запобігання та регулювання конфліктів. Конфлікти вирішуються не лише державою, коли виникають серйозні загрози інтересам людей (наприклад, на державному рівні, у випадках насильства та беззаконня), але й альтернативними політичними та не політичними інституціями.

В Україні Національне агентство України з питань державної служби та його міжрегіональні управління (Центральне міжрегіональне управління НАДС, Південно-Східне міжрегіональне управління НАДС та Західне міжрегіональне управління НАДС) відповідають за реалізацію державної політики у сфері державної служби та управління персоналом у відповідних регіонах [40]. До основних сфер діяльності НАДС належить управління персоналом на державній службі, зокрема: організація та проведення конкурсів

на посади державної служби; оцінювання результатів службової діяльності; функціонування служб управління персоналом; аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі; Рада управління людськими ресурсами при НАДС; робочі групи Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування; організаційна культура на публічній службі; співпраця; методична підтримка у впровадженні HR-інструментів.

НАДС розробило методичні рекомендації [58], які призначені для використання як допоміжний інструмент у разі виникнення міжособистісних конфліктів, зниження напруженості серед працівників державних установ, підвищення ефективності та продуктивності праці, створення сприятливого організаційно-психологічного клімату в колективі. Рекомендації підготовлені відповідно до Закону України «Про державну службу» та Положення про державну службу в Україні і призначені для надання методичної допомоги керівникам державної служби, керівникам структурних підрозділів, кадрових служб державних органів, державним службовцям та іншим працівникам державних органів [65].

У Посібнику з врегулювання конфліктів визначено такі поняття: втручання в конфлікт - свідомі дії щодо конфлікту, його сторін, предмета, причин і наслідків, спрямовані на запобігання або припинення його ескалації та сприяння його врегулюванню; управління конфліктом - цілеспрямована практична діяльність уповноважених державних суб'єктів, спрямована на врегулювання конфлікту, запобігання його виникненню та недопущення його розгортання.

На рис. 2.17 автором систематизовано практичний механізм розв'язання конфліктів в органах влади України, мета якого полягає у виконанні певної сукупності дій для запобігання чи припиненню ескалації, сприянню завершенню конфлікту, практичній діяльності учасників конфлікту (сторін,

спостерігачів, КСК) для задоволення різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту.

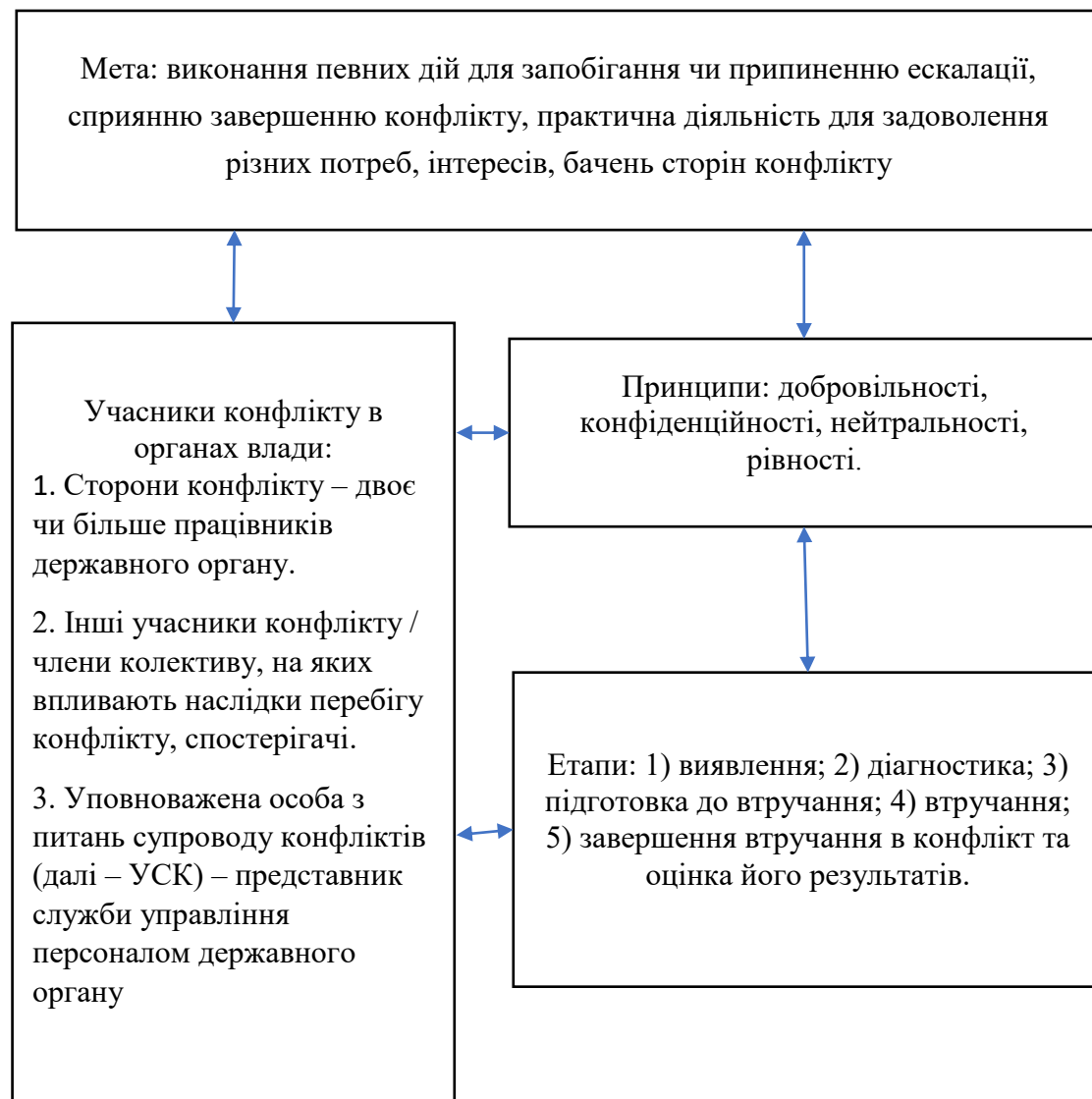


Рис. 2.17. Практичний механізм розв’язання конфліктів
в органах влади України

Джерело: систематизовано автором за даними [58].

У табл. 2.8 узагальнено послідовність та сукупність методів та дій в органах влади, які застосовуються на конкретному етапі управління конфліктом.

Таблиця 2.8

Етапи конфліктів в органах влади та методи / дії, які застосовуються
на конкретному етапі

Етап конфлікту	Методи та дії, які застосовуються на конкретному етапі, для розуміння сутності конфлікту
Виявлення та діагностика конфлікту	Спостереження або отримання відповідного повідомлення про потенційний конфлікт (далі – повідомлення) Періодичне відстеження (моніторинг) ознак Створення каналів комунікації для отримання повідомлень. Оцінка потенційного конфлікту за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту. Здійснення збору інформації про конфлікт. Проведення аналізу конфлікту, за необхідності та по можливості здійснити картування конфлікту. Встановлення контактів зі сторонами і дослідження ситуації Збір інформації про умови співпраці, комфорт при виконанні робочих задач, стан задоволеності роботою та робочою атмосферою у колективі, потреби внесення змін у робочий процес, щоб його покращити, надати настанови для подальшої роботи з конфліктом Повідомлення суб'єктів призначення про ознаки дисциплінарного проступку, кримінального чи адміністративного правопорушення для прийняття рішення відповідно до законодавства України.
Втручання у конфлікт	Організація зустрічі-бесіди за участі сторін конфлікту З'ясування у сторін бачення конфлікту, їх думок та обговорення можливих варіантів роботи з конфліктом Вибір методу втручання у конфлікт (перемовини; нейтральна оцінка; човникова дипломатія; медіація), узгодження послідовності подальших кроків у роботі з конфліктом, визначення конкретних задач сторін, погодження залучення інших сторін, конфіденційності, узгодження системи комунікації, формат, послідовність, тривалість зустрічей
Завершення втручання у конфлікт та його оцінка	Позитивне завершення – сторони дійшли згоди Повторний аналіз конфлікту та вибір іншого методу втручання у конфлікт через саботаж методу сторонами конфлікту, низький рівень залучення сторін конфлікту до його вирішення, відсутність позитивної динаміки у його розв'язання. Повторне відстеження (моніторинг) ознак, що свідчили про наявність конфлікту, та/або додаткова зустріч зі сторонами конфлікту протягом місяця після завершення.

Джерело: систематизовано автором за даними [58].

У табл. 2.9 узагальнено види роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам, що в цілому свідчить про відповідальність усіх учасників за виникнення, перебіг та розв'язання конфліктів в державних органах.

Таблиця 2.9

Види роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам

Відповідальні	Види роботи
У державному органі керівнику державної служби у державному органі	Аудит робочих процесів та їх оптимізація (за потреби). Гендерний аналіз. Постійний моніторинг ефективності системи комунікації та взаємодії в державному органі. Навчання працівників державного органу навичкам ефективної комунікації та діалогу. Формування культури ефективної взаємодії, порозуміння та діалогу
У державному органі службі управління персоналом державного органу	Організація навчання основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів. Сприяння створенню та підтримці інфраструктури для роботи з конфліктами (створення місця для діалогу, надання порад як ефективно діяти в тій чи іншій ситуації тощо). Моніторинг рівня конфліктної напруженості та причин появи конфліктів, їх ескалації, фіксація потреби у системних змінах у державному органі. Узагальнення зібраної інформації та подача пропозицій керівнику щодо застосування превентивних заходів у роботі з конфліктами тощо
На робочому місці працівникам державного органу	Бути відкритими до різних поглядів, до інших думок, інтересів, точок зору. Визнавати право інших мати власне бачення і розуміння, що базується на іншому життєвому досвіді, експертному знанні тощо. Визнавати за кожним право висловитися. Слухати та на своєму прикладі іншим показувати приклад «слухати і чути». Визнавати інших рівними, спілкуватися без зверхності та пихи, не засуджувати. Бути уважними до потреб інших. Не робити припущень. У спілкуванні розмежовувати факти, емоції та судження. Уникати категоричності.
У колективі безпосередньому у керівнику	Участь працівників у навчанні основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів. Чітке формулювання завдань, делегування та слідкувати за рівномірним навантаженням працівників. Узгодження внутрішніх правил роботи та взаємодії в колективі, слідування за їх дотриманням. Реагування на конфлікти, слідування за їх повторним виникненням. Не зловживати керівним становищем при врегулюванні конфліктів у колективі. Пропагувати культуру управління емоціями, діалогу. Уникати нотацій, не засуджувати, не знецінювати роботу працівників. Демонструвати та впроваджувати у роботі колективу підхід прийняття рішень на основі порозуміння

Джерело: [58].

Доцільно також розглянути практику розв'язання конфліктів в публічному управлінні України. На практиці способи розв'язання та врегулювання конфліктів в державній службі побудовані на різних стратегіях для подолання ситуацій напруженості. Згідно з розподілом респондентів, найпоширенішою дією для вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій є прямий діалог (переговори) з іншою стороною - 70,2%; 56,1% респондентів звертаються до керівництва для вирішення конфліктів, тоді як 47,8% респондентів зазначили, що обговорюють це питання з іншими. Лише 7,5% службовців звертаються до відділу управління персоналом, а 5,7% пишуть офіційні скарги на ім'я керівників відповідних органів. 4,4% респондентів залучають до розв'язання конфліктів сторонню особу (спеціаліста з розв'язання конфліктів) (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як зазвичай діють ваші колеги, коли є напруженість / непорозуміння? Які варіанти розв'язання непорозумінь / конфліктних ситуацій є типовими на роботі?», %
(респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [63].

Державні службовці серед варіантів ідеального розв'язання конфліктних ситуацій, непорозумінь в органі працевлаштування найбільш схильються до варіант про налагодження в межах організації чітких алгоритмів розв'язання конфліктних ситуацій та непорозумінь, які дадуть чітке розуміння щодо термінів та відповідальних за їх розв'язання (рис. 2.19). Таким чином, варто виділити принцип розв'язання конфліктів в державній службі – чіткість та простота.



Рис. 2.19. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якими б Ви бачили варіанти ідеального розв'язання непорозумінь / конфліктних ситуацій у вашому органі?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [63].

Другий найпоширеніший варіант вирішення конфлікту (44,4%)-це термінове навчання працівників методам вирішення конфліктів; третій найпоширеніший варіант (26,3%) - залучення керівництва до процесу вирішення конфлікту. 21,2% респондентів зазначили, що посередником у вирішенні конфліктів мають бути внутрішні експерти, які можуть допомогти в таких ситуаціях. Невелика частка респондентів (9,6%) вважає, що до процесу

мають бути залучені зовнішні експерти, а 9% вважають, що до вирішення конфліктів має бути залучений відділ кадрів.

Доцільно також розглянути структурно-організаційного забезпечення управління конфліктами на національному рівні у взаємодії органів влади та громадськості. В системі органів державної влади України існують окремі підрозділи та навіть цілі органи, головне завдання яких полягає в організації соціального діалогу, налагодженні ефективної комунікації, зокрема з громадськістю, врахування їх пропозиції при прийнятті управлінських рішень, які прямо впливають на різні сфери життєдіяльності суспільства. На національному рівні це Національна тристороння соціально-економічна рада та Національне бюро примирення і узгодження, які підпорядковуються безпосередньо Президенту України. На регіональному рівні такими органами є громадські ради при обласних органах виконавчої влади та консультативно-дорадчі ради при головах обласних і районних рад [33].

Серед прикладів розробки організаційно-правового механізму державного управління конфліктами в цілях управління реальними кейсами протиріч в державній службі варто виділити законодавство та методичні матеріали щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в Україні [43].

Конфлікт інтересів є одним із чинників корупції. Це пов'язано з тим, що характеристики публічних службовців створюють конфлікт між суспільним інтересом, який вони зобов'язані захищати і відтворювати, та їхніми власними інтересами й інтересами соціальної групи, до якої вони належать [2].

Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII містить чіткі визначення прямого підпорядкування, потенційного та реального конфліктів інтересів, приватного інтересу, заходи щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, заходи зовнішнього та самостійного врегулювання конфлікту інтересів. У табл. 2.10 систематизовано основні заходи щодо врегулювання конфліктів інтересів, які відбувається шляхом прийняття

рішення керівника про усунення особи від виконання завдань, застосування зовнішнього контролю, обмеження доступу до інформації, перегляду службових повноважень, звільнення або переведення на іншу посаду.

Таблиця 2.10

Заходи зовнішнього та самостійного врегулювання конфлікту інтересів

Заходи	Характеристика заходів	Підстава, характер конфлікту
Зовнішнє врегулювання	1) усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;	Рішення керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації (далі ПУО). Конфлікт інтересів не має постійного характеру, є можливість залучення до прийняття такого рішення або вчинення відповідних дій інших працівників відповідного органу, підприємства, установи, організації.
	2) застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень;	Рішення про здійснення зовнішнього контролю, де визначається форма контролю, уповноважені та його обов'язки на проведення контролю.
	3) обмеження доступу особи до певної інформації;	Рішення керівника органу або відповідного структурного підрозділу у випадку, якщо конфлікт інтересів має постійний характер, пов'язаний з таким доступом
	4) перегляду обсягу службових повноважень особи;	Рішення керівника органу, ПУО, або відповідного структурного підрозділу. Умови: конфлікт інтересів має постійний характер
	5) переведення особи на іншу посаду;	Рішення керівника органу, ПУО. Умови: конфлікт інтересів має постійний характер
	6) звільнення особи.	Реальний чи потенційний конфлікт інтересів має постійний характер, не може бути врегульований в інший спосіб
Самостійне врегулювання	Позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням підтверджуючих про це документів безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення / ініціювання звільнення з посади	Надання підтверджуючих документів про відсутність інтересу керівнику.

Джерело: систематизовано автором за даними [43].

Кожен з цих заходів є специфічним, оскільки вони обираються відповідно до різних обставин:

- тип конфлікту інтересів (потенційний чи реальний);
- характеру конфлікту інтересів (тимчасовий/постійний);
- особи, які приймають рішення (безпосередні керівники та/або керівники відповідних органів, підприємств, установ та організацій);
- наявність альтернативних рішень;
- наявність чи відсутність згоди особи на застосування відповідного заходу.

У діючому законодавстві також передбачено наступні види відповідальності за порушення: дисциплінарна – за неповідомлення про потенційний чи реальний конфлікт; цивільно-правова – відшкодування моральної, матеріальної шкоди; адміністративна – за неповідомлення особою про наявність у неї реального конфлікту інтересів; кримінальна – в разі призведення приватного інтересу до прийняття правомірних або неправомірних рішень, діянь.

Практика розв'язання конфліктів в органах влади в Україні вказує на розвиток організаційно-правових та соціально-психологічних механізмів врегулювання конфліктів та управління ними на національному, місцевому та локальному рівнях з метою попередження їх деструктивного розвитку, запобігання чи попередження насильницьких форм вияву конфлікту, підтримки сприятливої організаційної культури в органах влади.

В Україні організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами повністю інституціоналізований через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та відповідних Міжрегіональних управлінь, які сприяють формуванню організаційної культури в державній службі та гуманному вирішенню конфліктів. Механізми вирішення конфліктів в Україні базуються на гуманістичній ідеології. Ця ідеологія передбачає розвиток навичок і вмінь вирішувати конфлікти та проблемні ситуації

толерантно, з повагою та увагою до всіх сторін конфлікту, що часто є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості та свідченням громадянської відповідальності, зрілості та демократичної готовності.

Автором систематизовано практичний механізм розв'язання конфліктів в органах влади України, мета якого полягає у виконанні певної сукупності дій для запобігання чи припиненню ескалації, сприянню завершенню конфлікту, практичній діяльності учасників конфлікту (сторін, спостерігачів, КСК) для задоволення різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту. В дослідженні проведено узагальнення послідовності та сукупності методів та дій в органах влади, які застосовуються на конкретному етапі управління конфліктом: виявлення та діагностика, втручання у конфлікт, завершення втручання у конфлікт та його оцінка. Узагальнено види роботи з конфліктами щодо їх запобігання, що в цілому свідчить про формування організаційної культури, яка спрямована на розвиток відповідальності усіх учасників за виникнення, перебіг та розв'язання конфліктів в державних органах.

На практиці способи розв'язання та врегулювання конфліктів в державній службі побудовані на різних стратегіях для подолання ситуацій напруженості, серед яких найбільш поширені: пряма розмова, переговори, звернення до керівництва, кулуарні розмови. На практиці менш поширеними є звернення до відділу управління персоналом, офіційні скарги на ім'я керівників відповідних органів, залучення до розв'язання конфліктів сторонньої особи (спеціаліста з розв'язання конфліктів). Серед основних рекомендацій державних службовців щодо вдосконалення механізму розв'язання конфліктів – налагодження в межах організації чітких алгоритмів розв'язання конфліктних ситуацій та непорозумінь, які дадуть чітке розуміння щодо термінів та відповідальних за вирішення цього завдання, визначення потреби в навчанні працівників щодо врегулювання конфліктів, залученні керівництва до процесу розв'язання конфліктних ситуацій, посередництва з боку внутрішнього спеціаліста.

Висновки до розділу 2

В глобальному суспільстві відбувається суттєва трансформація публічних конфліктів, які більше не обмежуються національними масштабами, виходять за межі окремих країн, виникають через політичні, економічні, соціальні, етичні, проблеми, об'єднуючи громадян зі спільними цінностями, інтересами та потребами (права та свободи, демократія, вільний вибір, індивідуальні прагнення тощо). Публічні конфлікти також змінюються зважаючи на стадію суспільного розвитку: до індустріальне, індустріальне, постіндустріальне суспільства. На прикладі України та конфлікту інтересів як одного з найбільш поширених публічних конфліктів показано перехід до постіндустріального суспільства з демократичними цінностями, в якому громадяни все менше сприймають корупцію як спосіб розв'язання власних проблем в різних суспільних сферах (медицині, освіті, будівництві тощо).

Автором акцентована увага на постіндустріальній стадії розвитку, для якої характерна активна участь громадян та організацій громадянського суспільства в політичному, соціально-економічному житті країни. Конфлікти та протиріччя в постіндустріальних суспільствах виражені через опозиційні рухи, протести, вираження індивідуальних прагнень, добровільній участі населення в організаціях. При цьому, громадяни найбільш розвинених країн надають консультації політикам при прийнятті політичних рішень.

Аналіз конфліктів в публічному управлінні в Україні проведено в контексті організаційної культури в державній службі. Виявлено, що конфлікти в публічному управлінні можуть виникати на прихованому рівні та формально через порушення порядку взаємодії, не дотримання формальної комунікації, традицій. Конфлікти в публічному управлінні виникають через різні складності та виклики працівників державної служби, які пов'язані: 1) з роботою; 2) з колективом та людьми. За результатами опитування державних службовців

щодо організаційної культури у 2019-2021 роках виявлено наступні причини конфліктів у публічному управлінні:

1. Відносини з керівництвом (скорочення рівня задоволеності взаємодією з керівниками, недостатній рівень мотивації з боку керівників, не можливість висловити власні ідеї та думки, не врахування експертних пропозицій в процесах прийняття рішень).

2. Визнання на робочому місці (не визнання за успіхи в роботі або не належного застосування знань та навиків).

3. Дискримінація на робочому місці (за стажем роботи, віком, категорією посади, статтю, сімейним чи майновим станом, етнічним чи соціальним походженням).

4. Мотивація та задоволеність роботою (понаднормова праця, недостатня задоволеність роботою, розвитком кар'єри).

5. Захищеність: наявні випадки не захищеності від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок.

6. Організаційна культура в державному органів, яка в певних випадках не сприяє професійному розвитку та досягненню результатів.

7. Цінності (політична нейтральність/неупередженість, доброзичливість, старанність, відкритість та прозорість, саморозвиток, ініціативність, служіння державі, неупередженість, служіння суспільним інтересам, рівність / недискримінація).

Серед причин виникнення конфліктів, пов'язаних зі взаємодією державних службовців автором виділено наступні: 1) відносини та взаємодія в одному державному органі: відсутність співпраці та підтримки для досягнення результатів, недостатній рівень якості роботи підрозділу, державного органу в цілому; достатньо високий рівень дублювання робочих функцій; 2) відносини та взаємодія з іншими державними органами: зростання важкості взаємодії з посадовими особами; 3) правила та регламент роботи: формальні норми та

правила стають на заваді досягненню цілей роботи; наявність значної частки службовців, які не орієнтовані на власні професійні судження та норми професійної етики (близько 30%), а на виконання доручень своїх керівників; 4) відносини та взаємодія між державою та суспільством: наявність незадоволеності в суспільстві роботою державних органів і роботою всієї системи державного управління.

Аналіз конфліктів в публічному управлінні також свідчить про недостатнє розуміння сутності «конфліктів» в державній службі, відсутність знань про інструменти аналізу протиріч, способи їх розв'язання. Причинами конфліктів в середині відомств визначені: нечіткі або невизначені організаційні директиви; реформування органів державної влади; рівень кваліфікації та компетентності співробітників, незадоволеність державних службовців управлінськими практиками керівників, не врахування експертних пропозицій, скорочення рівня ініціативності.

Дослідження публічного конфлікту в політиці та політичній системі України, що рухається в напрямку демократичних цінностей, дає змогу виокремити такі його головні ознаки (характерні риси). По-перше, протиборство суспільних сил та зіткнення в соціальному просторі в Україні зумовлено різними цінностями, цілями, інтересами, пов'язаними з прагненням громадян до демократизації, євроінтеграції, захисту прав та свобод різних соціальних груп, меншин. По-друге, в цілому для України характерний помірний рівень поляризації через плюралізм думок та поглядів щодо суспільного розвитку, особливо серед західних та східно-північних регіонів, що пояснюється різним рівнем підтримки вступу України до ЄС громадянами цих регіонів. Лише у 2022 році поляризація у суспільстві скорочується, та все ж може стати джерелом зіткнень поглядів громадян.

По-третє, публічний конфлікт в політичній сфері достатньо інституціолізований, зважаючи на зростання участі ОГС в політичному житті,

про що свідчить: зростання Індексу участі громадянського суспільства (до 0,8) та суттєве покращення регулярності консультацій політичних діячів з ОГС; зростання регулярності консультацій уряду з ОГС за різними напрямками політики (1,3 у 2022 році); еволюція інституціонального середовища ОГС та зростання активності громадян, зокрема завдяки збільшенню кількості ОГС при мінімальній участі населення. В цілому в країні існує тенденція до більш вільної організації громадянами ОГС, активізації протестів, об'єднання, зростаюча критика уряду, особливо в умовах війни 2022 року та зростання рівня підтримки євроінтеграції в усіх регіонах країни.

По-четверте, публічний конфлікт в політичній сфері України має прояв у посиленні антисистемних рухів, акцій протесту громадян (Помаранчева Революція, Революція Гідності), пов'язаних з неврахуванням суспільної думки щодо євроінтеграції, демократизації, захисту прав та свобод, зокрема виборчих прав.

По-п'яте, публічний конфлікт в політиці виражається у формі якісних обговорень, дискусій та дебатів, публічних форумів щодо розв'язання політичних проблем та питань, пов'язаних з напрямком суспільного розвитку. В цілому в обговоренні політики та відповідних викликів у цій сфері беруть участь тільки деякі спеціалізовані соціальні групи, які володіють знаннями в політичній сфері.

Насамкінець, публічний конфлікт в політиці розвивається в умовах руху до демократичного політичного устрою, становлення демократичних інститутів в публічному управлінні. Україна перебуває на етапі становлення постіндустріального суспільства та модернізації, що вимагає встановлення демократичних цінностей та принципів у різних сферах життєдіяльності, супроводжується активною підтримкою євроінтеграційних процесів та вступу до ЄС. Демократичну політичну систему в Україні громадяни все більше сприймають як ефективну систему управління країною. Останнє позитивно

позначається на оцінках сприйнятті корупції населенням та бізнесом, а також на Індексі політичної корупції, зокрема у 2022 році (оцінка 0,61).

Оцінка потенціалу розвитку політичних конфліктів в Україні, пов'язаних з розвитком демократії, вказує на наступні потенційні джерела їх виникнення: недостатній рівень досягнення дорадчого принципу демократії (0,26 – 0,49 у 1990 – 2022 роках); низький або середній рівень досягнення захисту прав та свобод громадян (0,28 – 0,44 у 1990 – 2022 роках), значний вплив матеріальної й нематеріальної нерівності на їх забезпечення, а відповідно – нерівномірний розподіл ресурсів у соціальних групах, різний доступ до ресурсів; недостатній рівень свободи в діяльності ОГС та ЗМІ, систематичні порушення та шахрайство на виборах, що зокрема є причиною антисистемних рухів; недостатній рівень законності та забезпечення верховенства права, залежність судової системи та системи стримувань та противаг від впливу певних соціальних груп; відсутність прямої практичної участі громадян в публічному управлінні.

Практика розв'язання конфліктів в органах влади в Україні вказує на розвиток організаційно-правових та соціально-психологічних механізмів врегулювання конфліктів та управління ними на національному, місцевому та локальному рівнях з метою попередження їх деструктивного розвитку, запобігання чи попередження насильницьких форм вияву конфлікту, підтримки сприятливої організаційної культури в органах влади.

В Україні організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами повністю інституціоналізований через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та відповідних Міжрегіональних управлінь, які сприяють формування організаційної культури в державній службі та гуманному вирішенню конфліктів. В основі механізму розв'язання конфліктів в Україні – гуманістична ідеологія, що передбачає формування навиків та вмінь толерантно, з повагою та увагою до всіх сторін конфлікту

вирішувати суперечки, проблемні ситуації, що в цілому є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян.

Автором систематизовано практичний механізм розв'язання конфліктів в органах влади України, мета якого полягає у виконанні певної сукупності дій для запобігання чи припинення ескалації, сприянню завершенню конфлікту, практичній діяльності учасників конфлікту (сторін, спостерігачів, КСК) для задоволення різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту. В дослідженні проведено узагальнення послідовності та сукупності методів та дій в органах влади, які застосовуються на конкретному етапі управління конфліктом: виявлення та діагностика, втручання у конфлікт, завершення втручання у конфлікт та його оцінка. Узагальнено види роботи з конфліктами щодо їх запобігання, що в цілому свідчить про формування організаційної культури, яка спрямована на розвиток відповідальності усіх учасників за виникнення, перебіг та розв'язання конфліктів в державних органах.

Запропоновано ввести в системі підготовки публічно-управлінських кадрів в межах Спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування Галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування нові освітні модулі та програми, що готують спеціалістів з розв'язання конфліктів у сфері публічного адміністрування. За наслідками роботи подати Кабінету міністрів пропозицію щодо введення в номенклатурі професій і органах публічної влади спеціалістів з «Управління та запобігання конфліктам» (УЗК);

На практиці способи розв'язання та врегулювання конфліктів в державній службі побудовані на різних стратегіях для подолання ситуацій напруженості, серед яких найбільш поширені: пряма розмова, переговори, звернення до керівництва, кулуарні розмови. На практиці менш поширеними є звернення до відділу управління персоналом, офіційні скарги на ім'я керівників відповідних

органів, залучення до розв'язання конфліктів сторонньої особи (спеціаліста з розв'язання конфліктів).

Серед основних рекомендацій державних службовців щодо вдосконалення механізму розв'язання конфліктів – налагодження в межах організації чітких алгоритмів розв'язання конфліктних ситуацій та непорозумінь, які дадуть чітке розуміння щодо термінів та відповідальних за вирішення цього завдання, визначенні потреби в навчанні працівників щодо врегулювання конфліктів, залученні керівництва до процесу розв'язання конфліктних ситуацій, посередництва з боку внутрішнього спеціаліста.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Європейські практики розв'язання конфліктів у публічному управлінні

У сучасному європейському публічному управлінні наявні різноманітні механізми та практики, спрямовані на врегулювання конфліктів і забезпечення взаєморозуміння та співпраці в публічному управлінні. Дослідження цих механізмів і практик є важливим для проведення узагальнення найкращого досвіду та адаптації його в українському публічному управлінні.

Варто зазначити, що до одного з найпоширеніших механізмів розв'язання конфліктів у публічному управлінні в країнах ЄС належить встановлення діалогу та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, де цей підхід сприяє обміну думками, аналізу можливих альтернатив і досягненню взаєморозуміння між різними сторонами. Крім того, в європейських країнах широко використовується медіація як механізм розв'язання конфліктів, де незалежний посередник допомагає сторонам знайти спільний мовний ключ та досягти узгодженого рішення.

До іншого найпоширенішого механізму розв'язання конфліктів у публічному управлінні в країнах ЄС належить встановлення нормативних обмежень і правил для учасників публічного управління, що може передбачати заборони на певні види діяльності, які можуть створювати конфлікт інтересів. Цей механізм сприяє забезпеченню прозорості та відповідальності у діяльності публічних посадовців.

У багатьох країнах ЄС використовуються комітети та ради з врегулювання конфліктів, де відповідні структури залучають експертів з диференційованих галузей, які аналізують ситуації конфлікту та рекомендують

шляхи їх розв'язання. Колегіальний підхід сприяє об'єктивності та компетентності розв'язання конфліктів у публічному управлінні. Розв'язання конфліктів у публічному управлінні країн-членів ЄС базується на принципах відкритості, прозорості та взаємодії. Проведення аналізу цих механізмів надасть змогу визначити, які з них можуть бути успішно адаптовані в українському публічному управлінні.

Європейська служба зовнішніх справ (далі – ЄСЗС) заохочує використання посередництва та діалогу як інструменту першої реакції на виникаючі та триваючі конфлікти. Команда підтримки медіації ЄСЗС (MST) надає консультації щодо розробки процесу медіації та технічний досвід з реалізації цього процесу. Географічні відділи ЄСЗС, спеціальні представники і представництва ЄС можуть звертатися до MST для отримання порад і підтримки щодо оцінки можливостей розв'язання конфліктів, підтримки зусиль з розв'язання конфліктів тощо [88].

У країнах Європейського Союзу звертають увагу на ефективне використання організаційної медіації, яку задіюють Європейська Комісія та уряди країн-членів ЄС. Ініціатива щодо врегулювання конфліктів у публічному управлінні сприяє створенню центрів організаційної медіації, які діють у таких країнах, як Франція (Центр розв'язання конфліктів), Італія, Нідерланди (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччина тощо.

Крім того, відзначається, що в деяких країнах ЄС організаційна медіація була визнана важливим інструментом для конструктивного розв'язання конфліктів у публічному управлінні, в результаті чого була включена в політику та закріплена на законодавчому рівні. Так, у Цивільному кодексі Німеччини та рамках програми *Verbetering Poortwachter* в Нідерландах організаційну медіацію було закріплено як важливу практику.

Такі ініціативи відображають той факт, що країни ЄС прагнуть забезпечити ефективне використання медіації як засобу врегулювання конфліктів у публічному управлінні.

Основною метою організаційної медіації є врегулювання міжособистісних конфліктів, що виникають як в ході, так і після завершення трудових відносин. Процедура медіації використовується для ефективного розв'язання різних видів конфліктів, зокрема, порушення умов праці, міжособистісні непорозуміння між співробітниками, процес реінтеграції працівників у колектив після тривалої примусової відсутності, а також суперечки, які пов'язані з розірванням трудових зв'язків [81].

Значна кількість країн ЄС прийняла законодавство, яке скероване на розв'язання конфліктів у публічному управлінні, де стеження за ситуаціями конфлікту інтересів є ключовим інструментом у боротьбі з корупцією. Варіативність нормативного регулювання конфлікту інтересів в публічному управлінні у країнах ЄС відзначається їх великою різноманітністю [100], що залежить від різних факторів, таких як чіткість розділу державної та приватної сфер, ефективність системи стримувань і противаг, «регуляторна щільність», а саме сфера деталізації та обсягу нормативного регулювання [122].

Латвія та Болгарія мають найбільш деталізовані положення з питань врегулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні. У сталих демократіях політика регулювання конфліктів у публічному управлінні переважно зумовлена організаційно та спрямована на запобігання конфліктам інтересів та сприяння доброчесності й етичній поведінці шляхом консультування та надання належної освітньої підготовки. Деякі конституції країн містять окремі вимоги або етичні принципи, які зумовлюють безпристрастність та об'єктивність, тоді як інші встановлюють адміністративно-правові принципи, такі як відкритість і прозорість, однак більшість країн ЄС віддає перевагу регулюванню конфлікту інтересів на рівні закону, причому окремі правила застосовуються до різних органів і посад у більшості держав-членів ЄС.

У тих країнах ЄС, де відсутнє спеціальне законодавство щодо конфлікту інтересів у публічному управлінні, діють норми про несумісність державних посад з іншими професійними заняттями, особливо відносно права балотуватися до парламенту для державних службовців та інших обраних посадовців з гілки виконавчої влади або місцевого самоврядування. Крім того, в деяких країнах ЄС наявна заборона на поєднання різних державних посад. У Франції тривалий час обговорюється відміна «*cumul des mandats*» (накопичення мандатів, коли політики можуть обіймати дві і більше виборчі посади одночасно), але ця норма і далі залишається актуальною. Наприкінці 2014 р. у Франції були ухвалені законодавчі акти, які частково врегулювали це питання, вони набули чинності у 2017 р. після проведення виборів. Водночас багато країн ЄС залишають питання несумісності парламентського мандата без належного регулювання – вочевидь тому, що це належить до компетенції самих парламентарів [100, с. 29–35].

Члени парламенту можуть поєднувати свій мандат з іншими видами професійної діяльності, а члени уряду та вищі державні чиновники – ні. В одних країнах ці питання врегульовані досить докладно (Латвії, Литві, Угорщині, Болгарії, Польщі, Португалії, Румунії, Іспанії, а також більшості країн Південно-Східної Європи), в інших країнах регуляція торкнулася лише окремих питань [122]. Так, у країнах Скандинавії відсутнє деталізоване законодавство щодо конфлікту інтересів у публічному управлінні, проте закони встановлюють основні принципи. Найпоширеніші питання, які регулюються в законодавстві країн ЄС, стосуються зобов'язання зберігати неупередженість і заборони суміщення посад, в той час як питання подарунків, винагород та обмежень на подальшу діяльність після звільнення з посади майже не порушуються і залишаються актуальними [100, с. 57]. Наявна практика, коли більшість випадків конфлікту інтересів у публічному управлінні залишаються без належного регулювання та не супроводжуються жодними покараннями [51].

Крім Конвенції ООН проти корупції (далі – *UNCAC*), кілька інших організацій розробили стандарти, які пов'язані з управлінням конфліктами інтересів і ризиками, пов'язаними з ними у публічному управлінні, до яких належать Рада Європи, Рекомендація ОЕСР 2003 р. щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі та положення ЄС щодо конфлікту інтересів у сфері закупівель у Директиві 2014/24/EU [115].

Керівний принцип 10 з двадцяти керівних принципів Ради Європи щодо боротьби з корупцією (1997 р.) [97]. рекомендує державам сприяти подальшій конкретизації поведінки, яка очікується від державних службовців, за допомогою відповідних засобів, таких як кодекси поведінки. Рада Європи також вирішила проблему конфлікту інтересів, прийнявши Типовий кодекс поведінки державних посадових осіб у Рекомендації Rec (2000 р.), ухвалений Комітетом Міністрів Ради Європи 11 травня 2000 р., та пояснювальний меморандум [96]. Стаття 8 Типового кодексу поведінки державних службовців вимагає, щоб державний службовець не допускав конфлікту своїх приватних інтересів з його або її державною посадою. Стаття 13 цього Типового кодексу містить власне визначення конфлікту інтересів та формулює обов'язки державних службовців щодо врегулювання конфлікту інтересів. Стаття 15 вимагає, щоб державний службовець не займався будь-якою діяльністю або справою або обіймав будь-яку посаду, оплачувану чи неоплачувану, що є несумісним з належним виконанням його або її обов'язків як державного службовця або применшує його, оскільки має отримати попередню згоду на будь-яку зовнішню діяльність.

Конфлікт інтересів у публічному управлінні зазвичай регулюється:

- загальним законодавством про державну службу та/або
- кодексами поведінки/етики та/або
- кримінальним законодавством та/або
- спеціальним антикорупційним законодавством.

Незалежно від того, який конкретний правовий акт містить норми щодо регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні, важливо, щоб він був зрозумілим, не підлягав різному тлумаченню, не містив колізії та підкріплювався керівним матеріалом.

Деякі країни приймають спеціальні закони щодо регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні, які містять визначення, процедури запобігання, розкриття та управління конфліктами інтересів, а також процедури розслідування та накладення дисциплінарних, адміністративних або кримінальних санкцій. Загальні стандарти поведінки державних службовців зазвичай містяться в правилах державного сектору, які є обов'язковими для всіх державних службовців, які зазвичай є частиною законодавства про державну службу та загальних кодексів етичної поведінки державних службовців.

Крім того, спеціальні стандарти поведінки, такі як індивідуальні правила для судової системи, парламенту, конкретних урядових установ або для конкретних груп державних службовців, містяться в галузевому законодавстві, організаційних дисциплінарних правилах або кодексах етичної поведінки для цієї групи посадових осіб. Деякі країни ЄС, усвідомлюючи той факт, що певні посади, професії або сектори є більш уразливими до корупційних ризиків, встановлюють індивідуальні стандарти щодо етичної поведінки та вимоги до розкриття інформації для посадових осіб, які беруть участь у державних закупівлях, наданнях ліцензій або дозволів, регулюванні, призначенні та наймі державних службовців тощо.

Процес державних закупівель передбачає значну свободу дій на кількох етапах під час: прийняття рішення про те, на що та куди витратити державні кошти; встановлення певних специфікацій для контракту; проведення тендерного процесу; присудження контракту; нагляду за виконанням контракту; проведення підсумкового обліку. Неупередженість протягом усього процесу закупівель є важливою, оскільки процеси оцінки пропозицій та

присудження тендеру є найвразливішими етапами в процесі управління конфліктами інтересів у публічному управлінні. Яскравим прикладом фінансового конфлікту інтересів у публічному управлінні може бути випадок, коли державний службовець із закупівель, який має особисту частку власності в компанії, яка є серед учасників торгів, та який вирішує, кому буде присуджено контракт. Прикладом нефінансового конфлікту інтересів у публічному управлінні може бути випадок, коли державний службовець, який має можливість неправомірно вплинути на посадову особу із закупівель, оскільки серед учасників торгів може бути родич або близький друг, який володіє компанією. У деяких юрисдикціях конфлікт інтересів у публічному управлінні може бути, якщо цьому державному службовцю буде запропоновано вакансію в одній з компаній, які подають тендер, і він продовжує брати участь у процесі закупівель [115].

Встановлення і посилення вимоги щодо спеціального розкриття інформації та негайного відкликання від потенційного конфлікту інтересів у публічному управлінні всіх посадових осіб, залучених до будь-якої стадії процесу закупівель, є гарною практикою, яка допоможе захистити процес закупівлі від конфлікту інтересів під час його проходження. Крім відкликання та тимчасового розкриття інформації, хорошою практикою для запобігання конфлікту інтересів у державних закупівлях є наявність реєстру або декларацій, де зазначено, чим володіють державні службовці, до іншої практики належить встановлення певних правил, які зосереджуються при формуванні складу комітету з оцінки конкретних закупівель.

Покладення завдань з оцінки та присудження тендерних пропозицій іншим державним службовцям може бути корисним для уникнення конфлікту інтересів у публічному управлінні. Простий факт оприлюднення імен посадових осіб, відповідальних за укладання контрактів, також може сприяти прозорості процесу закупівель і допомогти у запобіганні та управлінні

конфліктами інтересів у публічному управлінні. Використання систем електронних закупівель розширило можливості як для прозорості, так і для перехресної перевірки інформації диференційованими способами для запобігання та виявлення потенційних конфліктів інтересів.

Державні підприємства і державно-приватні партнерства, на які зазвичай не поширюються ті самі правила, що й на інші державні контракти, і які представляють різні та додаткові ризики для потенційного розвитку конфліктів інтересів у публічному управлінні. Як наслідок, при визначенні областей високого ризику розвитку конфліктів інтересів важливо переглянути нормативні акти, інституційні механізми та контрактну практику державних підприємств і державно-приватних партнерств, щоб визначити типології конфліктів інтересів, на які слід звернути увагу, та які інструменти запобігання й управління застосовувати для уникнення конфліктів інтересів.

У Румунії стосовно запобігання розвитку конфліктів інтересів у публічному управлінні в державних закупівлях урядом було розроблено інтегровану ІТ-систему, яка створює червоні прапорці, які попереджають керівника організації-замовника про потенційний конфлікт інтересів до укладення контракту. Система використовує інформацію про електронні закупівлі та автоматично визначає, чи є учасники торгів родичами або іншим чином пов'язані з посадовими особами замовника. Система виробляє рейтинг ризику для кожного тендеру, де ці прогнози ґрунтуються на інформації, яка міститься в деклараціях про майно державних службовців та на даних про учасників торгів.

В Іспанії закон, який регулює конфлікти інтересів (Закон 3/2015), зосереджується на державних закупівлях, який забороняє членам уряду та високопосадовцям, зокрема тим, які займаються закупівлями, отримувати або займати будь-яку іншу посаду, виняток становлять дуже обмежені випадки. Закон вимагає, щоб високопосадовець утримувався від участі в контрактних процедурах, пов'язаних з будь-якою компанією, з якою він або вона, або члени

сім'ї та близькі друзі мають особисті інтереси. Цей закон доповнюється законом про контракти з державним сектором (Закон 9/2017), який забороняє посадовим особам із закупівель втручатися в будь-який процес закупівель, якщо вони мають прямий або опосередкований фінансовий, економічний або особистий інтерес, який також забороняє компаніям укладати контракти з адміністрацією, якщо будь-який високопоставлений державний чиновник або член уряду має частку власності в компанії 10% або більше.

Національний антикорупційний орган Італії (ANAC) – незалежний адміністративний орган, повноваженнями якого є запобігання корупції в державному секторі, дочірніх і контрольованих державою підприємствах, який наділений регуляторними повноваженнями, який нещодавно прийняв інструкції щодо врегулювання конфліктів інтересів у публічному управлінні. Дані рекомендації роз'яснюють деякі положення Кодексу публічних контрактів щодо конфлікту інтересів у державних закупівлях, зокрема, вони покликані сприяти виявленню, попередженню та вирішенню конфлікту інтересів у тендерних процедурах шляхом сприяння стандартам поведінки та поширенню належної практики з метою зменшення тягаря для замовників та організацій, залучених до процедур державних закупівель. Законодавство Італії враховує конкретні ризики в контексті публічних контрактів, зокрема можливі ризики незаконного втручання, де законодавство скероване на захист чесної конкуренції.

Практично всі країни ЄС не реалізують політику щодо проведення оцінки або моніторингу конфлікту інтересів у публічному управлінні. Зазвичай моніторинг конфлікту інтересів у публічному управлінні здійснюється як частина практики регулярного звітування органів, відповідальних за управління конфліктами інтересів державних посадових осіб, а оцінка конфлікту інтересів у публічному управлінні може проводитися в контексті реалізації національних антикорупційних стратегій, якщо такі стратегії були імplementовані. Зазвичай державним органам рекомендується проводити регулярні перевірки виконання

кодексів етичної поведінки державних службовців, щоб переконатися, що вони залишаються актуальними та виконуються персоналом, хоча дані перевірки досить рідко здійснюються на практиці. Багато країн ЄС стикаються з фундаментальною проблемою управління конфліктами інтересів під час найму та відбору державних службовців.

Оскільки регулюючі органи приймають рішення, які безпосередньо впливають на державні інвестиції в різних секторах, а також на правила, що регулюють надання послуг і діяльність приватного сектору, то однією з поширених практик регулювання конфліктів інтересів є заборона регулюючим органам мати фінансові інтереси або фідуціарні відносини з окремими членами або організаціями, що представляють членів секторів, які вони регулюють.

Наймання та призначення державних службовців на основі родинних або особистих зв'язків, приналежності до соціальної або етнічної групи, або за критерієм, відмінним від кваліфікації, підриває компетентність і сприйману неупередженість публічного управління. Вибір і наймання родичів до державних апаратів є проблемою, яка викликає занепокоєння в багатьох країнах, незалежно від їх розміру або економічного розвитку. Зважаючи на те, що це проблема, яка зазвичай виникає, багато систем регулювання конфліктів інтересів охоплюють або підтримуються системами управління людськими ресурсами, які мають спеціальні правила щодо призначення родичів або близьких друзів на державну службу.

У Хорватії діють обмеження для державних службовців: вони не повинні обіцяти працевлаштування або будь-які інші виключення в обмін на будь-який подарунок або винагороду; вони не мають права впливати на призначення робіт або контрактів в особистих або фінансових інтересах шляхом державних закупівель.

У Польщі діють обмеження для державних службовців: вони повинні бути нейтральними та неупередженими при виконанні своїх обов'язків; вони не

повинні допускати будь-яких підозр щодо поєднання приватних інтересів з державними та в адміністративних питаннях; вони не повинні дискримінувати людей і підпадати під вплив сімейних, дружніх, робочих або членських стосунків. Між подружжям або пов'язаними особами родинними зв'язками та державними службовцями не може бути відносин підлеглості [117].

Насамперед, дієвою основою врегулювання конфліктів у публічному управлінні є його правове унормування, тому країни ЄС ухвалили відповідне законодавство з управління та регулювання конфліктів інтересів, яке є важливим антикорупційним механізмом та основою доброчесної публічної служби [107, с. 15; 24; 60; 87; 116] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Нормативно-правові акти країн ЄС з регулювання конфліктів
у публічному управлінні

Країна	Нормативно-правові акти
Австрія	Конституція Австрії (1920 р., останні зміни 2016 р.), Закон «Про несумісність» (1983 р., останні зміни 2013 р.)
Швеція	Закон Швеції про державну зайнятість (1994 р., останні зміни 2016 р.), Конституція Швеції (1974 р., останні зміни 2015 р.)
Естонія	Закон Естонії про боротьбу з корупцією (2012 р., зі змінами 2016 р.), Конституція (1992 р. зі змінами 2015 р.)
Чехія	Закон про конфлікт інтересів (2006 р., останні зміни 2016 р.), Конституція Чеської Республіки (1992 р., останні зміни 2013 р.)
Латвія	Закон «Про запобігання конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців» (2002 р., останні зміни 2016 р.)
Італія	Конституції Італії (1947 р., останні зміни 2012 р.), Закон про конфлікт інтересів міністрів (2004), Закон «Про запобігання та припинення корупції в державному управлінні» (2012 р., останні зміни 2016 р.), Кодекс поведінки працівників державних адміністрацій (2000 р., останні зміни 2013 р.), Законодавчий декрет 39 (2013 р.)
Греція	Конституція (щодо президента, міністрів і депутатів), Закон 3528/2007 (Кодекс державної служби)
Фінляндія	Кримінальний кодекс (1889, останні зміни 2016 р.), Конституція (1999 р., останні зміни 2011 р.)
Словаччина	Конституція (1992 р., поправки 2004 р.), Конституційний акт про захист суспільних інтересів (2004 р., поправки 2005 р.)
Іспанія	Конституція (1978 р., останні зміни 2011 р.), Закон про прозорість, доступ до інформації та належне врядування (2013 р.), Закон про невідповідність працівників державного сектора (1985 р., останні зміни 2011 р.), Закон про вибори (1985 р., останні зміни 2016 р.)
Словенія	Закон «Про добросовісність та запобігання корупції» (2010 р., останні зміни 2011 р.), Закон Про державних службовців (2002 р.)

Закінчення табл. 3.1

Країна	Нормативно-правові акти
Данія	Закон «Про державних службовців» (2004 р., останні зміни 2016 р.)
Німеччина	Основний закон (1949 р., останні зміни 2014 р.), Закон про федеральних міністрів (1953 р., поправки 2015 р.), Закон «Про державних службовців» (2009 р., останні зміни 2016 р.)
Литва	Закон про узгодження державних і приватних інтересів на державній службі (1997 р., останні зміни 2016 р.), Конституція Литви (1992 р., останні зміни 2003 р.)
Португалія	Кодекс адміністративної процедури (2015 р.), Статут депутатів (1993 р., останні зміни 2009 р.), Закон про кар'єру та схеми оплати праці державних службовців (2008 р.)
Польща	Закон Польщі про обмеження економічної діяльності осіб, які виконують державні функції (1997 р., останні зміни 2016 р.), Принципи депутатської етики (1998 р.), Кодекс етики державної служби (2002 р.); Закон про державну службу (2008 р.); Керівні принципи щодо дотримання правил державної служби та органів етики державної служби (2011 р.), Закон про службовців державних установ (1982 р., останні зміни 2016 р.), Конституція (1997 р., останні зміни 2009 р.)
Бельгія	Конституція Бельгії (1994 р., останні зміни 2014 р.), Закон про Сенат (2013 р., останні зміни 2014 р.), Закон про бюджет і контроль за адміністративним та організаційним персоналом (2007 р.), Кримінальний кодекс (1867, останні зміни 2016 р.)
Франція	Закон про прозорість у суспільному житті (2013 р., останні зміни 2016 р.), Виборчий кодекс (1964 р., останні зміни 2015 р.), Закон № 83-634 про права та обов'язки посадових осіб (1983 р., останні зміни 2016 р.)
Кіпр	Конституція, Закон про запобігання корупції (1996 р., останні зміни 2012 р.), Закон про несумісність з обов'язками деяких посадових осіб у комерційній та іншій супутній діяльності (2008 р.), Закон про державних службовців 1/1990 (зі змінами 2015 р.), Кримінальний кодекс (САР154)
Люксембург	Положення для міністрів і депутатів (2009 р., останні зміни 2015 р.), Загальний статут державних службовців (2008 р., останні зміни 2015 р.), Закон про вибори (2003 р., останні зміни 2013 р.)
Нідерланди	Конституція (2008 р.), Регламент Другої палати (2016 р.), Закон про державних службовців (1929 р. зі змінами в 2016 р.)
Угорщина	Конституція (2011 р. зі змінами 2013 р.), Закон про Національні збори (2012 р., останні зміни 2015 р.), Закон «Про державних службовців» (2011 р., зміни 2015 р.)
Хорватія	Закон про запобігання конфлікту інтересів (2011 р., останні зміни 2015 р.), Конституція (1990 р., останні зміни 2010 р.), Закон про державних службовців (2000 р., останні зміни 2015 р.)
Румунія	Закон про прозорість (2003 р., зі змінами 2016 р.)
Ірландія	Конституція Ірландії (1937 р., останні зміни 2015 р.), Кодекс поведінки для членів Seanad Éireann (2002 р.), Кодекс поведінки для посадових осіб (2001 р.), Кодекс поведінки для посадових осіб (2001 р.), Кодекс стандартів і поведінки державної служби (2001 р., останні зміни 2008 р.), Закон «Про етику на державних посадах» (1995 р., останні зміни 2016 р.)
Болгарія	Конституція Болгарії (1991 р., останні зміни 2007 р.), Закон про запобігання та встановлення конфлікту інтересів (2008 р., останні зміни 2016 р.), Кодекс поведінки державних службовців (2004 р.)
Мальта	Кодекс етики міністрів, парламентських секретарів і помічників парламенту (2015 р.), Конституція (1964 р., останні зміни 2015 р.), Закон про державне управління (2009 р., останні зміни 2016 р.)

Джерело: власна розробка автора.

Зазначені закони в конкретній країні ЄС передбачають специфічний механізм врегулювання конфлікту інтересів в публічному управлінні, який охоплює диференційовані за сутністю, але взаємопов'язані за змістом інструменти, які скеровані на попередження, запобігання, подолання конфлікту інтересів в органах публічної влади.

Зокрема, основним інструментом для запобігання та уникнення конфлікту інтересів в діяльності державних службовців є прозоре електронне декларування від найменшого (особисті доходи, майно, дохід і майно сім'ї) до найвищого (приватні інтереси) рівнів благ. Так, обов'язкове декларування особистих доходів стосується обраних посадових осіб та осіб, призначених на політичні посади, державних службовців, у деяких країнах ця практика є обов'язковою (зокрема, в Іспанії, Польщі, Латвії), а в Німеччині та Франції таке декларування є добровільним, проте в інших країнах є необов'язковим.

Подання інформації про особисте майно вимагається для обраних посадових осіб до органів місцевого самоврядування та призначених на політичні посади в більшості країн, крім Німеччини (державні службовці перед призначенням повинні зробити офіційну заяву про те, що вони не мають значних боргів). Важливо зазначити, що подання інформації про сімейний дохід та майно стосується чоловіка або дружини обраної посадової особи органів місцевого самоврядування, а також членів родини та сім'ї державних службовців, призначених на політичні посади, у деяких випадках, як у Польщі, є обов'язковим. В Угорщині всі члени сім'ї, які проживають з політичним призначенцем або високопосадовцем, також повинні задекларувати свої статки, а у всіх інших країнах ця декларація не є обов'язковою.

Декларування подарунків є обов'язковим для державних службовців, обраних посадових осіб, політичних обранців у країнах, таких як Латвія, Польща та Німеччина. У Латвії декларування подарунків є обов'язковим для всіх державних службовців (включно з обраними посадовими особами та

членами парламенту), у Польщі це стосується лише місцевих обранців і політичних призначенців, в Угорщині – лише депутатів парламенту. У Німеччині та Іспанії це є обов'язковим для політичних призначенців та уряду, а у Франції члени парламенту повинні декларувати будь-який подарунок, незалежно від його вартості.

Основним інструментом запобігання конфлікту інтересів є декларування і реєстрація особистих інтересів. Декларування інтересів, пов'язаних з укладанням та виконанням контрактів, є обов'язковим для осіб, призначених на політичні посади, зокрема в Португалії та Іспанії. Декларування таких інтересів стосується виборних посадових осіб органів місцевого самоврядування в Німеччині та Іспанії. У Франції, Угорщині, Італії, Латвії та Польщі декларування не є обов'язковим, але якщо наявний конкретний конфлікт інтересів, обов'язковою є заява про приватний інтерес, який задіяний у процедурі, і запит на дозвіл утриматися.

Обов'язкове декларування інтересів відносно процесу прийняття рішень і голосування застосовується до осіб, які займають політичні посади за призначенням, зокрема в Іспанії та Португалії. Така практика стосується виборних посадових осіб в органах місцевого самоврядування в Іспанії та Німеччині, а також державних посадовців, які мають особисті інтереси членів своїх сімей або близьких родичів, та в тих випадках, коли наявний інтерес може реально впливати на дії посадової особи.

Декларування інтересів, пов'язаних з участю у розробці та наданні політичних консультацій, є обов'язковим для осіб, призначених на політичні посади, в Іспанії та Португалії, а також для виборних посадових осіб у місцевих органах самоврядування в Німеччині та Іспанії. В інших країнах (зокрема, Італії, Польщі та Франції) ці види декларування приватних інтересів посадових осіб є необов'язковими, проте в разі виникнення конфлікту інтересів необхідно

задекларувати особисті інтереси щодо процедури, і звернутися за дозволом на самовідвід [94, с. 11–14].

За даними дослідження, введення прозорого декларування доходів, майна, подарунків і реєстрації приватних інтересів, як стратегічного засобу передбачення та уникнення конфліктів інтересів, вже успішно імплементовано у практиці публічного управління практично у всіх країнах ЄС (Додаток А., табл. А1) [107, с. 15; 24; 60; 87; 94; 95; 116].

Дієвим інструментом запобігання та подолання конфлікту інтересів є запровадження обмежень або заборон у сфері діяльності посадових осіб органів публічної влади. Найважливіша пряма заборона на одержання подарунків державним службовцям, якщо це може вплинути на неупередженість прийняття їх рішень; у деяких країнах закріплені обмеження або заборони щодо утримання активів приватних або державних компаній, якщо такі мають ділові стосунки з державним сектором, посадовці повинні регулювати, контролювати їх або укладати комерційні угоди; не дозволяється займатися підприємницькою діяльністю, іншою професійною діяльністю, що може спричинити конфлікт інтересів тощо (табл. 3.2.) [87; 94, с. 15].

Таблиця 3.2

Інструменти запобігання та подолання конфлікту інтересів у публічному управлінні

Країна	Пряма заборона на одержання подарунків	Обмеження або заборона на утримання активів приватних/державних компаній	Займатися другою професійною діяльністю, що може спричинити конфлікт інтересів	Санкції щодо посадових осіб, які порушують будь-яку з цих вимог
1	2	3	4	5
Австрія	–	–	+	
Швеція	–	+	+	–
Естонія	+	+	+	
Чехія	–	–	+	
Латвія	+	+	+	
Італія	+	–	+	
Греція	–	–	–	

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5
Фінляндія				
Словаччина	+	+	+	
Іспанія	+	+	+	
Словенія	+	—	+	
Данія	—	—	+	
Німеччина	+	—	+	
Литва	+	—	+	
Португалія	—	+	+	
Польща	+	+	+	
Бельгія	+	—	+	
Франція	+	+	+	
Кіпр	—	+	—	
Люксембург	+	Заборонено лише в тому випадку, якщо діяльність фірми перебуває під наглядом агентства або якщо вона має значний вплив на діяльність агентства	+	
Нідерланди	+	—	—	
Угорщина	+	—	+	
Хорватія	Вартістю понад 500 хорватських кун від одного донора	Якщо державні службовці володіють акціями приватної компанії в розмірі 0,5% або більше, вони повинні передати свої пов'язані з цим права управління іншій особі на термін їх повноважень	+	
Румунія	—	—	+	
Ірландія	+	—	+	
Болгарія	+	+	+	
Мальта	+	+	+	

Джерело: власна розробка автора.

Варто зазначити, що державні службовці в усіх країнах повинні зберігати в таємниці будь-яку конфіденційну інформацію, але у Франції, Угорщині, Польщі та Іспанії введено правила та санкції, які чітко визначають цей обов'язок. Члени парламенту в Угорщині та Іспанії зобов'язані зберігати таємницю. У Франції та Угорщині немає положень щодо публічного оприлюднення декларацій про інтереси, доходи та майно, тоді як у Польщі

публічне оприлюднення декларацій є обов'язковим лише для місцевих обранців, а в Німеччині та Італії лише для членів парламенту. В Іспанії декларації про інтереси членів парламенту та місцевих обранців оприлюднюються лише за запитом зацікавленої(их) особи(осіб), але, згідно з новим законопроектом, декларації про майно членів уряду будуть публічними. У Португалії та Латвії декларації політичних призначенців, членів парламенту та місцевих обранців є публічними [95].

Досвід країн, які впроваджують обмежувальні заходи для регулювання конфліктів у сфері публічного управління, має потенціал для подальшого застосування в Україні. Важливим інструментом в механізмі врегулювання конфлікту інтересів є законодавча регламентація лобіювання, яка є невід'ємною частиною процесу прийняття владних управлінських рішень. Більшість європейських країн має спеціальне законодавство, яке регулює лобістську діяльність, встановлюючи межі між законним і незаконним лобізмом. Так, в Ірландії діє Закон «Про регулювання лобіювання», який встановлює обмеження та умови для посадових осіб, які можуть опинитись у ситуації конфлікту інтересів, а також запроваджено доступний для громадськості вебреєстр інформації про осіб, які намагаються вплинути на державних посадових осіб зі сфери політики, законодавчих питань, перспективних рішень.

У Литві діє закон «Про лобістську діяльність», який встановлює обмеження на лобізм для державних політиків і службовців, а також визначає межі між законним та незаконним лобізмом [30]. Важливо підкреслити, що на рівні з даним інструментом дієвими є правове унормування й реальна етизація публічної влади; процес деполітизації публічної служби; забезпечення прозорості та інформаційної доступності в публічному управлінні; незалежність медіа та розслідування; громадський і державний контроль за діяльністю посадовців, а також дисциплінарна, адміністративна та кримінальна відповідальність за порушення законодавства про конфлікт інтересів. Важливо

зазначити, що наявність конфлікту інтересів не є злочином, проте приховування такого конфлікту може негативно позначитися на діяльності посадової особи та всієї системи публічної влади.

Один з найефективніших механізмів регулювання конфлікту інтересів є публічне оголошення та відсторонення посадовця від прийняття владних рішень, де ця практика успішно впроваджена в Іспанії, Італії, Латвії, Німеччині, Польщі, Португалії, Франції, Угорщині та інших країнах [87].

У табл. 3.3 відображено різноманітність підходів до санкцій країн ЄС за порушення конфлікту інтересів у публічному управлінні. Основні відмінності полягають у наявності або відсутності санкцій, а також в їхній природі та ступені строгості, де деякі країни передбачають суворі штрафи (Франція, Чехія, Словенія, Болгарія та ін.), втрату посади (Австрія, Словенія, Німеччина, Польща, Франція, Болгарія та ін.) або навіть тюремне ув'язнення (Латвія, Фінляндія, Словаччина, Бельгія, Франція, Румунія, Ірландія та ін.) для державних службовців, які порушують положення про конфлікт інтересів. Швеція, Естонія, Італія, Греція, Іспанія, Данія, Литва, Нідерланди та Мальта не застосовують жодних санкцій до порушників законодавства.

Підходи до санкцій за порушення законодавства з регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні різняться не тільки за строгістю, але й за категоріями посадових осіб, до яких вони застосовуються, оскільки вони можуть стосуватися тільки глави держави, міністрів та депутатів, а в інших країнах санкції можуть застосовуватися до всіх посадових осіб, зокрема державних службовців (табл. 3.3) [87].

У деяких країнах впроваджено закони, які регулюють діяльність державних службовців після звільнення. Так, у Франції застосовується Положення щодо закінчення трудової діяльності, що діє лише на державних службовців, які повинні повідомити адміністрацію, якщо вони влаштуються на роботу до роботодавця, який міг би створити конфлікт інтересів, протягом трьох років після звільнення; в

Латвії протягом двох років після закінчення повноважень жоден державний службовець не може працювати або купувати акції в компанії, яка раніше перебувала під їхнім наглядом; в Румунії державні службовці не можуть працювати в організації, з якою вони співпрацювали протягом трьох років після звільнення з державної служби, а також їм заборонено допомагати членам родини працевлаштуватися в державному секторі; в Ірландії державні службовці не можуть займати посади поза державною службою або виконувати консультативні функції протягом 12 місяців після виходу на пенсію; в Словенія глави держави, міністри і члени парламенту мають обмежені можливості для встановлення ділових відносин з державними установами після закінчення повноважень тощо.

Таблиця 3.3

**Санкції за порушення законодавства з регулювання конфлікту інтересів
у публічному управлінні**

Країна	Опис
Австрія	Для державних службовців санкції включають штрафи та втрату посади
Швеція	Жодних санкцій за будь-які порушення законодавства не передбачено
Естонія	Жодних санкцій за будь-які порушення законодавства не передбачено
Чехія	У разі порушення положень щодо конфлікту інтересів на міністрів і державних службовців може бути накладено штраф у розмірі до 100 000 чеських крон. При цьому членам парламенту не загрожують штрафи, але можуть бути змушені скласти свій мандат
Латвія	Якщо державні службовці порушують положення про конфлікт інтересів, їм можуть загрозовувати штрафи, усунення з посади або тюремне ув'язнення
Італія	Жодних санкцій за будь-які порушення законодавства не передбачено
Греція	Жодних санкцій за будь-які порушення законодавства не передбачено
Фінляндія	Санкції за порушення положень щодо конфлікту інтересів існують лише за прийняття подарунків, де міністри, депутати і державні службовці можуть бути оштрафовані або позбавленні волі на строк до двох років, а інших санкцій не зазначено
Словаччина	Порушення положень щодо конфлікту інтересів може призвести до втрати заробітної плати на строк до дванадцяти місяців, втрати повноважень або позбавлення волі на строк до дванадцяти років, де ці санкції можуть бути застосовані до всіх посадових осіб
Іспанія	Жодних санкцій за будь-які порушення законодавства не передбачено
Словенія	Усі державні службовці зазнають однакових санкцій у разі порушення конфлікту інтересів та можуть бути оштрафовані від 400 до 1200 євро або усуненні з посади
Данія	Не передбачено жодних санкцій для будь-якого державного службовця
Німеччина	У разі порушення президентом, міністрами та депутатами положення про конфлікт інтересів, вони можуть бути оштрафовані. Державні службовці можуть постати перед дисциплінарним судом, який може передбачити санкції від штрафів до втрати державної посади

Закінчення табл. 3.3

Країна	Опис
Литва	Жодних санкцій за будь-які порушення законодавства про конфлікт інтересів не передбачено
Португалія	Жодних санкцій за порушення законодавства про конфлікт інтересів для глави держави або міністрів не передбачено. Проте членам парламенту та державним службовцям може бути накладено штраф за порушення, а також можуть втратити депутатський мандат
Польща	У разі порушення конфлікту інтересів міністрами і депутатами передбачається втрата повноважень. Це також стосується глави держави, якщо Національні збори проголосують за відсторонення більшістю у дві третини. Якщо державні службовці порушують обмеження щодо конфлікту інтересів, їм загрожує покарання від догани до звільнення з посади
Бельгія	Міністрам, депутатам і державним службовцям загрожують санкції (від штрафів і тюремного ув'язнення до втрати посади), якщо вони порушують закон про конфлікт інтересів
Франція	Якщо глава держави, міністри та державні службовці порушують закони про конфлікт інтересів, їм загрожує санкція у вигляді трьох років позбавлення волі та штраф в розмірі 200 000 євро. До депутатів застосовуються ті самі санкції, а також вони можуть бути звільнені з посади, якщо конфлікт інтересів не буде усунено протягом 30 днів після повідомлення Конституційного суду. Крім того, якщо вони використовують свої повноваження від імені компанії, вони повинні сплатити штраф у розмірі 3750 євро, а за повторне порушення — 7500 євро
Кіпр	У законодавстві санкції викладені не дуже чітко, а заходи примусу викладені в загальному контексті, де президент, міністри і депутати є недоторканими та не можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності без згоди генпрокурора
Люксембург	Президент може застосовувати адміністративні санкції до міністрів або депутатів, які порушують конфлікт інтересів, а Дисциплінарний комітет може передбачати адміністративні або кримінальні санкції для державних службовців
Нідерланди	Відсутні санкції для державних службовців, які порушують правила щодо конфлікту інтересів
Угорщина	У разі порушення конфлікту інтересів Національна асамблея може проголосувати за звільнення глави держави та членів парламенту, де кількість голосів повинна становити більшість (дві третини), а до державного службовця може бути застосовано публічне попередження або догана
Хорватія	У разі порушення конфлікту інтересів президенту, міністрам і нардепам загрожує штраф або адміністративна відповідальність, натомість до державних службовців можуть бути застосовані лише адміністративні санкції
Румунія	Порушення норм про конфлікт інтересів карається позбавленням волі на строк від одного до 15 років, яка поширюється на всіх посадових осіб
Ірландія	Штрафи, санкції або позбавлення волі на строк до трьох років у разі порушення конфлікту інтересів застосовується до міністрів, членів парламенту або державних службовців
Болгарія	Санкції за порушення поведінки глави держави не передбачені, міністри та депутати можуть зіткнутися зі штрафом у розмірі від 1000 до 10 000 левів, а до державних службовців переважно застосовуються дисциплінарні стягнення (від догани до звільнення)
Мальта	Жодних санкцій за порушення конфлікту інтересів не визначено

Джерело: власна розробка автора.

Деякі країни впроваджують додаткові заходи контролю та регулювання діяльності державних службовців після звільнення з посади, ці заходи спрямовані на попередження можливих конфліктів інтересів і забезпечення прозорості та етичної поведінки після закінчення роботи в державній службі [87].

Органи, які відповідають за регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні в країнах ЄС відображено в табл. 3.4. Більшість країн ЄС має спеціальні органи або структури, що відповідають за контроль дотримання положень щодо конфлікту інтересів у публічному управлінні, проте, деякі країни, такі як Швеція, Естонія, Греція та Данія, не мають спеціальних контрольних органів. У більшості країн ЄС (Австрії, Чехії, Латвії, Португалії, Румунії, Ірландії тощо) наявні органи, які здійснюють моніторинг за дотриманням положень щодо конфлікту інтересів і застосовують відповідні санкції при їх порушеннях. У деяких країнах наявні додаткові органи, які виконують функції з регулювання конфліктів, але не обов'язково є органами моніторингу або правозастосування, наприклад, органи з питань оцінки, гласності та цілісності публічної адміністрації в Італії або комітети з питань етики та процедур у Литві. Деякі країни не мають спеціальних органів для контролю за конфліктом інтересів, такі як Естонія, Греція, Данія, Кіпр, Люксембург, Нідерланди тощо, що може вказувати на відсутність системи контролю та моніторингу або недостатню увагу до регулювання цього питання.

Крім контролю та моніторингу за конфліктом інтересів у публічному управлінні, деякі органи можуть виконувати інші функції, наприклад, надання вказівок щодо призначень на посади (Консультативний комітет з призначень на посади в Швеції) або забезпечення виконання нормативних актів (Орган з питань конкуренції в Італії). У деяких країнах ЄС відсутній єдиний орган або координація між різними органами, що відповідають за регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні, наприклад, у Бельгії роль контрольного

органу виконує Сенат, але відсутні інші органи моніторингу або нагляду (табл. 3.4) [87].

Таблиця 3.4

Органи з регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні

Країна	Контрольний орган	Органи моніторингу, нагляду або правозастосування	Інші органи з регулювання конфліктів у публічному управлінні
1	2	3	4
Австрія	Відсутній	Комітет з питань несумісності	Комітет з питань несумісності може дозволити участь міністрів і депутатів у приватному секторі або державних підприємствах
Швеція	Відсутній	Відсутній	Консультативний комітет з призначень на посади дає вказівки щодо правильного тлумачення законів з регулювання конфліктів для міністрів, а Уповноважений Палати лордів зі стандартів робить те саме для депутатів, проте для державних службовців такий орган відсутній
Естонія	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Чехія	Відсутній	Міністерство юстиції та Реєстратор запитів	Відсутній
Латвія	Відсутній	Бюро з питань запобігання та боротьби з корупцією	Відсутній
Італія	Комісія з питань оцінки, гласності та цілісності публічної адміністрації	Відсутній	Орган з питань конкуренції надає вказівки та забезпечує виконання нормативних актів, що застосовуються до міністрів
Греція	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Фінляндія	Відсутній	Відсутній	Офіс парламенту контролює виконання законів депутатами
Словаччина	Відсутній	Відсутній	Комітет Національної ради Словацької Республіки функціонує як виконавчий орган для всіх державних службовців
Іспанія	Відсутній	Відсутній	Рада з питань прозорості та врядування пропонує навчання та надає рекомендації для міністрів і державних службовців
Словенія	Комісія з питань запобігання корупції	Відсутній	Комісія з питань запобігання корупції проводить навчання всіх посадових осіб і відстежує дані про конфлікт інтересів, а також функціонує як примусовий орган у разі порушень закону будь-яким державним службовцем
Данія	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Німеччина	Президент	Відсутній	Відсутній

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4
Литва	Комісія з питань етики та процедур	Відсутній	Відсутній
Португалія	Відсутній	Голова та секретар адміністративного органу	Комітет з питань етики
Польща	Відсутній	Відсутній	Комісія з питань регламенту та депутатських справ функціонує як примусовий орган для депутатів. Цю функцію для державних службовців покладено на Дисциплінарну комісію
Бельгія	Сенат функціонує як контрольний орган	Відсутній	Відсутній
Франція	Вищий адміністративний суд	Відсутній	Вищий орган з питань прозорості в суспільному житті виконує функції виконавчого органу для всіх державних службовців
Кіпр	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Люксембург	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Нідерланди	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Угорщина	Відсутній	Відсутній	Для депутатів і державних службовців функціонують Постійний комітет Національної асамблеї та Комісія урядовців Угорщини як правоохоронні органи
Хорватія	Відсутній	Відсутній	Глава виконавчої влади держави відповідає за виконання законодавства з регулювання конфліктів інтересів
Румунія	Контрольний орган і Президент	Національне агентство доброчесності	Національне агентство розслідувань
Ірландія	Комісія зі стандартів державної служби	Відповідні департаменти та управління	Відсутній
Болгарія	Комісія з питань запобігання та виявлення конфлікту інтересів виконує функції контролюючого та правозастосовного органу для глави держави та міністрів, а Комітет з питань запобігання корупції, конфлікту інтересів і парламентської етики виконує ці функції для народних депутатів. Проте для державних службовців не визначено контрольний орган		
Мальта	Відсутній	Відсутній	Відсутній

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, практики врегулювання конфлікту інтересів в органах публічної влади, які наявні в країнах ЄС, використовуються для превентивного

попередження, запобігання, уникнення та розв'язання конфліктів інтересів у межах антикорупційної стратегії та політики країни.

3.2. Технології розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні

Відповідно до сучасних концепцій, публічне управління вимагає ефективного врегулювання конфліктних ситуацій, які можуть виникати у процесі взаємодії з різними суб'єктами та інституціями, з метою забезпечення стабільності, гармонії та розвитку суспільства. Технології подолання та розв'язання конфліктних ситуацій набувають особливої актуальності в умовах зростаючої складності взаємодії між суб'єктами публічного управління, оскільки вони стають інструментами, що надають змогу забезпечити позитивні результати при врегулюванні диференційованих видів конфліктів, від міжособистісних до системних і соціокультурних.

У публічному управлінні процес розв'язання конфліктів втілюється за допомогою диференційованих технологій, що представляють собою комплексний набір способів, методів і підходів, які скеровані на ефективне врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Сучасні технології розв'язання конфліктів стають необхідними та затребуваними, оскільки в публічному секторі регулярно виникають ситуації, коли інтереси та цілі різних сторін зіштовхуються, що може призвести до конфліктів. Тому застосування сучасних технологій дозволяє уникнути ескалації конфлікту, досягти консенсусу та забезпечити позитивний результат [103].

Серед сучасних технологій управління конфліктами у публічному управлінні зазначимо такі:

1. Інформаційні технології базуються на забезпеченні достовірної та об'єктивної інформації, виключенні невірної або перекошеної інформації та

спрямовані на раннє виявлення сторін конфлікту з метою припинення подальшого розростання конфлікту. Так, у ситуації, коли виникає суперечка щодо рішень органів публічної влади, може бути використана публічна інформаційна кампанія, де у цьому випадку відбувається відкрите обговорення проблеми, висловлюються різні точки зору, і шляхом активного спілкування може бути знайдений конструктивний вихід з конфлікту.

2. Комунікативні технології передбачають організацію ефективного спілкування між сторонами конфлікту, нормалізацію взаємин між сторонами конфлікту, а також досягнення консенсусу. Наприклад, може виникнути незгода між різними підрозділами органу публічної влади через розбіжності у поглядах, тому для врегулювання конфлікту необхідно провести спільну нараду або круглий стіл, де кожна зі сторін матиме можливість висловити свої думки та аргументи, де цей відкритий діалог допомагає зменшити напруженість і знайти спільні рішення.

3. Соціально-психологічні технології включають роботу з неформальними лідерами та мікрогрупами, для зниження соціальної напруженості та зміцнення позитивного соціально-психологічного середовища. Для врегулювання конфліктів необхідно провести тренінги з комунікації, тімбілдінги тощо, які сприяють покращенню взаємин серед співробітників, зниженню конфліктів і підвищенню робочого клімату.

4. До організаційних технологій належить вирішення кадрових питань, використання заохочення та покарання, зміни умов взаємодії між співробітниками та інші організаційні заходи для нормалізації взаємин та уникнення розвитку конфліктів. Так, коли в органі публічної влади виникає конфлікт між підрозділами через недостатнє взаєморозуміння, що спричинено недостатнім спілкуванням, то може бути запроваджена практика щотижневих зустрічей для обміну інформацією та вирішення поточних питань.

У кожному з цих прикладів сучасні технології виявляють свою ефективність, оскільки вони допомагають розв'язанню конфліктних ситуацій, зменшенню напруженості між сторонами конфлікту та досягненню позитивних результатів в управлінні конфліктами.

Технології подолання та розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні включають різноманітні стратегії та методи, які спрямовані на забезпечення співпраці, розв'язання розбіжностей і попередження подальшої ескалації конфлікту. У табл. 3.5 відображені ключові технології, що застосовуються для розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні.

Таблиця 3.5

Технології розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні

Технології	Переваги	Приклади форматів
Технологія скликання: спілкування з групами для визначення важливих аспектів конфлікту	Чітке визначення конфлікту та ідентифікація ключових питань і сторін	Збирання фактів, інтерв'ю, дослідження, фокус-групи, проведення індивідуальних зустрічей
Технологія досягнення консенсусу: залучення всіх зацікавлених сторін до спільного процесу розробки рішення, яке задовольнить всіх або більшість учасників	Спільна робота; рішення узгоджується на переговорах, тому всі або більшість сторін погоджуються з порогом консенсусу	Дана технологія передбачає активне обговорення, пошук компромісів спільних підходів, проведення форумів, майстер-класів, робіт у маленьких групах, зустрічей, круглих столів для розв'язання проблем
Фасилітація: використання спеціальних методів для покращення обміну інформацією на зустрічі між сторонами конфлікту	Сторони спільно працюють над розробкою взаємоприйнятного рішення	Засідання прийняття рішень, форуми, майстер-класи, зустрічі, круглі столи, діалоги
Медіація: залучення незалежної третьої сторони, яка прийнятна для всіх сторін і не має повноважень приймати рішення	Медіатор допомагає сторонам ідентифікувати ключові питання, розробити варіанти розв'язання спірних питань, які задовольняють обидві сторони	Індивідуальні зустрічі, фокус-групи, формальні багатосторонні зустрічі
Колаборативні технології: наявно багато видів колаборативних підходів, наприклад, наративні підходи, що сприяють глибокій взаємодії зі спільнотами та створенню меж для розуміння динаміки конфлікту	Формує основи для співпраці та сприяє колаборативним відносинам	Фокус-групи, форуми, слухання, інтерв'ю, круглі столи

Закінчення табл. 3.5

Технології	Переваги	Приклади форматів
Технологія конфліктного коучингу: процес індивідуальної співпраці один на один для розуміння конфлікту та розвитку стратегій і навичок взаємодії	Глибше розуміння конфлікту та наслідків дій для більш конструктивної реакції на конфлікт	Індивідуальна співпраця один на один.
Технологія збирання інформації: процес досліджень, опитувань та аналізу, щоб визначити корінні причини конфлікту, ідентифікувати головні сторони та питання, і побудувати об'єктивний образ ситуації для подальшого розгляду і вибору оптимального способу вирішення	Можливість точно визначити причини та обставини, що спричинили конфлікт, а також дозволяє зібрати об'єктивні дані та факти, що можуть послужити основою для розробки аргументованих рішень	Дослідження, аналіз документів, опитування, збір фактів, фокус-групи, інтерв'ю тощо
Альтернативні методи розгляду конфлікту: спрямовані на створення конструктивного та колоборативного середовища для обговорення та розв'язання суперечностей, які сприяють досягненню розв'язання конфлікту без використання традиційних дисциплінарних заходів або судового розгляду	Досягнення компромісу та згоди між сторонами, що дозволяє уникнути довготривалих і негативних наслідків, які сприяють збереженню взаємовідносин та підвищенню довіри між учасниками конфлікту	Арбітраж, переговори, альтернативне розв'язання спорів (медіація та консенсусні методи), дискусійні групи, фасилітація тощо
Громадська участь і прозорість: дані технології спрямовані на залучення різних груп та осіб, які можуть вплинути на розв'язання конфліктних ситуацій, та на підвищення довіри та легітимності ухвалених рішень	Впливають на створення довіри та вирішення питань шляхом сприяння досягненню більш сталого та підтримуваного всіма рішення	Консультації та відкриті діалоги, залучення громадських експертів та громадськості, спільні проекти, громадські комітети тощо
Технології освіти та навчання: сприяють покращенню розуміння причин конфлікту, розвитку ефективних способів взаємодії та розв'язання конфлікту, а також формуванню позитивної атмосфери для співпраці	Сприяють розширенню знань і вмінь учасників до розв'язання конфліктів та поліпшенню взаємин у робочих колективах	Тренінги з управління конфліктами, семінари та майстер-класи, вивчення кейсів, розвиток медіаційних навичок, використання інтерактивних методів, освітні курси, менторські програми управління конфліктами для посадових осіб і громадськості

Джерело: власна розробка автора.

Дані технології розв'язання конфліктних ситуацій можуть бути застосовані в різних ситуаціях у публічному управлінні для забезпечення ефективного розв'язання конфліктів і підтримки співпраці між різними сторонами. Необхідно більш детально зупинитися на технологіях розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні.

Технологія скликання – це процес, у якому фахівець з розв'язання конфліктів у публічному управлінні взаємодіє із зацікавленими сторонами – через інтерв'ю, дослідження, фокус-групи та інші методи збору інформації – для з'ясування важливих аспектів конфлікту. Після того, як фахівець з розв'язання конфліктів у публічному управлінні збере всю необхідну інформацію, він підготує звіт з описом результатів. Процес розв'язання конфліктів у публічному управлінні може включати визначення методів управління або розв'язання конфлікту, або навіть розробку процесу, який, на думку фахівця з розв'язання конфлікту, найкраще підійде для покращення конфліктної ситуації.

Технологія досягнення консенсусу передбачає залучення учасників конфлікту до процесу розв'язання конфлікту та проведення спільної роботи над розробкою рішення для розв'язання проблеми, яке задовольняє всі сторони конфлікту. Ці процеси можуть відрізнятися за ступенем формальності, тривалістю, кількістю учасників і складністю. Оскільки іноді процеси досягнення консенсусу є досить складними та спірними, де розв'язання конфлікту можливе від залучення неупередженої третьої сторони як фасилітатора або посередника.

Один або кілька представників з низки різних груп інтересів сторін конфлікту збираються разом протягом певного періоду часу, щоб спільно встановити керівні принципи або правила щодо того, як триватимуть дискусії та як прийматимуться рішення. Потім вони застосовують ці правила та вказівки для отримання інформації, обміну своїми поглядами для узгодження рішення,

яке сторони вважають прийнятним. Важливо, щоб сторони конфлікту погодили поріг консенсусу, щоб прийняти конкретну угоду з розв'язання конфлікту.

Фасилітація – це процес спеціального керівництва і підтримки групових зустрічей або обговорень, який спрямований на забезпечення ефективної комунікації, співпраці та досягнення консенсусу серед сторін конфлікту. Основна ціль фасилітації полягає у формуванні сприятливого середовища для відкритого та конструктивного спілкування між сторонами конфлікту. Фасилітатор не втручається у вміст обговорення, а забезпечує процес, який допомагає учасникам висловлювати свої думки, слухати інших та спільно приймати рішення. Термін «фасилітатор» часто використовується як взаємозамінний з терміном «медіатор», але фасилітатор може брати участь у різноманітних процесах співпраці, тоді як медіатори зазвичай беруть участь лише у вирішенні конфліктів, які вже виникли між сторонами, і допомагають їм досягти певної угоди.

Фасилітатор переважно працює з усіма сторонами конфлікту одночасно, хоча іноді вони зустрічаються з окремою стороною або невеликою групою сторін і надають процедурні вказівки щодо того, як група може ефективно просуватися етапами розв'язання конфлікту та досягати спільного результату. Фасилітатори зосереджуються на процедурній допомозі та залишаються неупередженими щодо тем або питань, що обговорюються.

Медіація – це втручання у конфлікт або переговори прийнятної, неупередженої третьої сторони, яка не має повноважень приймати рішення. Метою цього втручання є допомога сторонам конфлікту у добровільному досягненні прийнятного розв'язання спірних питань. Медіація є корисною у конфліктах із сильною полярністю, коли сторони або не змогли розпочати продуктивний діалог, або коли сторони розмовляли й зайшли в глухий кут. Медіатор, як і фасилітатор, вносить переважно процедурні пропозиції щодо того, як сторони можуть досягти згоди.

Інколи медіатор може запропонувати деякі варіанти по суті, щоб заохотити сторони розширити діапазон можливих рішень, які розглядаються, але загальна мета полягає в тому, щоб сторони дійшли до консенсусу. Медіатор іноді працює зі сторонами індивідуально, щоб дослідити прийнятні варіанти врегулювання конфлікту або розробити пропозиції, які могли б наблизити сторони до його врегулювання.

Медіація є більш результативною технологією для досягнення згоди між сторонами конфлікту у випадках, коли медіатор є кваліфікованим і володіє необхідним спектром навичок і досвідом у розв'язанні конкретних конфліктів у публічному управлінні. Проте важливо враховувати налаштування сторін конфлікту, яке впливає на результати медіації: шанси на успішне укладення угоди зростають, якщо сторони конфлікту дотримуються співробітницького підходу. Проте у випадках, коли стосунки між сторонами конфлікту є ворожими, допомога медіатора може не приносити відчутних результатів.

Колаборативні технології представляють собою різноманітні методи та підходи, які спрямовані на спільне розв'язання конфліктів у публічному управлінні шляхом активної взаємодії між сторонами конфлікту. Одним з підходів розв'язання конфліктів у публічному управлінні є наративний підхід, який сприяє розумінню та взаємодії із сторонами конфлікту, щоб створити нову структуру для розуміння динаміки конфлікту. У цьому підході шлях до запобігання та розв'язання конфліктів у публічному управлінні полягає в розробці різноманітних наративів.

Наративи – це не просто засоби формування сенсу для впорядкування та послідовності подій, вони також керують судженнями про себе та інших, які потім використовуються для управління стосунками. Наративи, які сприяють стосункам співпраці, містять оцінки інших, які обрамляють або позиціонують їх у сюжетній лінії – позитивна конотація (приписує позитивні наміри). Наративи, які призводять до конфлікту, містять оцінки, які обрамляють або позиціонують

інших як негативних – екстерналізація (позначення негативного почуття або поведінки).

Отже, колаборативні технології базуються на розповідях та історіях, що допомагають розкрити погляди сторін, сприяючи виявленню спільної мови та емоційного підґрунтя для подальшого розв’язання конфлікту шляхом розвитку співпраці та конструктивних відносин.

У сфері публічного управління технологія конфліктного коучингу є індивідуальним та особистим підходом до розв’язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні, який скерований на покращення якісної взаємодії між різними сторонами конфлікту. Під час застосування технології конфліктного коучингу процес індивідуальної співпраці відбувається один на один, де увага акцентується на конкретній особі, яка переживає конфлікт, та її відносинах з іншими учасниками конфліктної ситуації. Спеціаліст з конфліктного коучингу працює з працівником, щоб вони разом розглянули конфлікт, розібрали його на складові та з’ясували основні фактори, які призвели до цих суперечностей.

Один з головних аспектів технології конфліктного коучингу – розробка стратегій та навичок взаємодії зі стороною конфлікту. Під час співпраці з коучем працівник може вивчити ефективні способи взаємодії з іншими, навчитися управлінню емоціями під час конфлікту, сформувати позитивні комунікаційні зв’язки та інші навички, які допоможуть йому реагувати на конфліктні ситуації більш обґрунтовано та конструктивно. Важливий аспект цієї технології полягає в здобутті глибшого розуміння конфлікту та його кореневих причин. Завдяки індивідуальному підходу працівник може вивчити, які фактори або особисті переконання сприяють виникненню конфлікту, а також може визначити можливі наслідки різних дій для подальшого розвитку конфліктної ситуації.

Технологія конфліктного коучингу є особливо корисною у публічному управлінні, де важливо побудувати продуктивні та колаборативні відносини між різними учасниками. Ця технологія допомагає розв'язати конфлікти у публічному управлінні, сприяє розвитку особистих і професійних навичок, а також створює підґрунтя для подальшої позитивної взаємодії та співпраці в робочому оточенні.

Технологія збирання інформації у публічному управлінні є головним інструментом для аналізу та розв'язання конфліктних ситуацій. Перший етап цієї технології полягає в зборі даних, зокрема, проведенні опитувань серед сторін конфлікту, зібранні статистичних даних, проведенні інтерв'ю з головними учасниками та аналізі публічних документів. Цей етап допомагає визначити основні аспекти конфлікту, з'ясувати думки та позиції сторін конфлікту, визначити фактори, які сприяють конфлікту.

Другий етап полягає в аналізі отриманої інформації, на цьому етапі проводиться глибокий розбір даних, виявлення зв'язків між різними аспектами конфлікту та ідентифікація кореневих причин конфлікту. Цей аналіз надає змогу зрозуміти, чому конфлікт виник та які причини лежать в його основі.

Третій етап технології збирання інформації полягає в розробці об'єктивного уявлення про ситуацію, де на основі зібраної інформації та проведеного аналізу формується комплексне уявлення про всю картину конфлікту, що вмістить ідентифікацію головних сторін, виявлення їхніх потреб та інтересів, а також розуміння взаємодії між ними.

Останній етап характеризується вибором найефективнішого способу вирішення. Базуючись на отриманих даних та аналізі, можна обрати оптимальний підхід до розв'язання конфлікту: застосування альтернативних методів розгляду конфлікту, проведення медіації, використання колаборативних підходів або інших методів, які враховують специфіку ситуації та потреби сторін конфлікту.

Отже, технологія збирання інформації у публічному управлінні допомагає створити об'єктивну основу для аналізу конфліктів і сприяння вибору найбільш відповідних і ефективних шляхів їх розв'язання.

Альтернативні методи розгляду конфлікту є важливим інструментом для побудови ефективних і колаборативних відносин між сторонами конфлікту, а також для досягнення шляхів розв'язання конфліктів без застосування традиційних дисциплінарних заходів або судового розгляду. Ці методи скеровані на формування конструктивного та колаборативного середовища для обговорення та розв'язання суперечностей, які можуть бути використані в різних сферах публічного управління.

Один з підходів полягає в застосуванні колаборативних технік, таких як фасилітація групових засідань, круглі столи, форуми або тренінги. Ці заходи допомагають сторонам взаємодіяти, обмінюватися думками та ідеями, а також спільно знаходити конструктивні рішення, які задовольняють всіх учасників.

Іншим методом є альтернативний дисциплінарний підхід, де публічні органи влади можуть використовувати не дисциплінарні заходи, а сприяти реабілітації та виправленню працівника. Цей підхід передбачає взаємодію сторін у процесі розв'язання конфлікту, де співпраця між працівником та управлінцем є головною, де вони можуть обговорити причини конфлікту, визначити способи його розв'язання та згодитися на подальший план дій.

Альтернативне дисциплінарне провадження є додатковим інструментом, який може бути використаний для розв'язання конфліктів на робочому місці, де ця процедура зосереджена на застосуванні ефективних заходів для розв'язання, зменшення та розв'язання конфліктних ситуацій, які можуть призвести до дисциплінарних санкцій. Альтернативне дисциплінарне провадження представляє собою більш гнучкий підхід до регулювання взаємин між публічними органами влади та державними службовцями. Цей підхід відхиляється від строгого карального підходу та пропонує менш формалізовану

процедуру, яка спрямована на відновлення працездатності державного службовця на робочому місці. Суть альтернативного дисциплінарного провадження полягає в тому, що працівник і представник державного органу активно співпрацюють з метою виправлення завданої шкоди органу влади.

На основі такої процедури може бути досягнуто згоди між державним органом і державним службовцем щодо зменшення або скасування накладених дисциплінарних заходів, де ця угода може бути підтверджена письмово. Дослідники визначають альтернативні дисциплінарні підходи як всі методи, що відрізняються від традиційних дисциплінарних розслідувань. Ці підходи застосовуються, коли ціль державного органу влади полягає в усуненні наслідків неправомірних дій державного службовця шляхом здійснення позитивного впливу на його поведінку та відновлення його репутації. Альтернативні дисциплінарні процедури можуть застосовуватись у тих випадках, коли державний службовець відсутній на роботі без погодження з керівництвом або без наявності вагомої причини, порушує внутрішню політику державного органу влади або порушує трудову дисципліну, що може бути підставою для ініціювання застосування традиційного дисциплінарного провадження. Традиційний підхід у більшості країн спрямований на покарання працівників за порушення етичних норм, дисципліни на роботі або вчинення дисциплінарних порушень.

Альтернативні форми дисциплінарних заходів у державних органах влади демонструють позитивний вплив та ефективність у вирішенні конфліктів. Державні службовці, які скористались такими процедурами, мають значно менше випадків повторних дисциплінарних порушень порівняно з тими, до кого було застосовано традиційну дисциплінарну процедуру.

Основною складовою успіху цих підходів є особистий інтерес співробітника у використанні альтернативних дисциплінарних заходів, оскільки він бере активну участь у формуванні рішення щодо проблеми на робочому

місці. Проте слід враховувати, що процедуру альтернативних дисциплінарних заходів важко стандартизувати як для всіх державних органів влади в цілому, так і всередині одного відомства. Кожен випадок порушення є унікальним і вимагає індивідуального підходу залежно від ситуації та включення безпосереднього керівника. Сам механізм може призвести до додаткового навантаження на державні органи влади, незважаючи на те, що він може виявитись кращою альтернативою стандартним дисциплінарним заходам для розв'язання конфліктів на державній службі.

Отже, використання альтернативних методів розгляду конфлікту у публічному управлінні забезпечує дотримання принципу справедливості та врахування інтересів учасників конфлікту, а також сприяє довірі до публічних органів влади та розв'язанню конфліктів у більш сприятливих умовах.

У сфері публічного управління технології громадської участі та прозорості є важливими інструментами для забезпечення включеності різних груп та осіб у процес розв'язання конфліктних ситуацій. Ці технології спрямовані на активне залучення громадськості до обговорення та прийняття рішень, що можуть вплинути на їхні інтереси та життя, які також сприяють зміцненню довіри до публічних органів влади, підвищенню легітимності ухвалених рішень.

Однією з основних складових громадської участі є публічні слухання, які є формою відкритого обговорення питань і рішень, що дозволяє громадськості висловлювати свої думки, давати рекомендації та внести свій вклад у процес розв'язання конфліктів. Публічні слухання можуть відбуватися перед ухваленням важливих рішень або на етапі їхнього розгляду, дозволяючи збирати диференційовані точки зору та забезпечувати більший ступінь обґрунтованості ухвалених рішень.

До технологій громадської участі належать консультації, опитування та звернення до громадськості, де публічні органи влади можуть активно

взаємодіяти з громадськістю, дізнаючись у них їхні пропозиції та погляди на різні питання у сфері публічного управління. Цей підхід допомагає врахувати різноманітні інтереси та потреби громадськості, а також побудувати більш колаборальні відносини між публічними органами влади та громадськістю.

Прозорість належить до головних аспектів громадської участі, яка передбачає поширення інформації про прийняті рішення, їхні обґрунтування та процес їхньої імплементації. Публічні органи влади повинні забезпечити доступ до різних джерел інформації, що дозволяє громадськості бути активним учасником процесу розв'язання конфліктів у публічному управлінні.

Отже, громадська участь і прозорість у публічному управлінні є інструментами, що допомагають враховувати думки та інтереси громадськості, забезпечують більший ступінь довіри до органів публічної влади, які сприяють створенню більш відкритих і демократичних відносин між владою та громадянами.

Важливу роль у сфері публічного управління відіграють технології освіти та навчання, які сприяють покращенню процесу управління конфліктами та розв'язання суперечностей між органами влади. Ці технології скеровані на підвищення рівня розуміння причин і динаміки конфлікту серед учасників та відповідних публічних органів влади, де розвиток ефективних способів взаємодії та розв'язання конфліктів є важливою метою цих технологій. Однією з основних складових технологій освіти та навчання є проведення тренінгів і семінарів для різних груп учасників, де ці навчальні заходи скеровані на надання необхідних знань, навичок та інструментів для впорядкування конфліктів, що може включати такі аспекти, як вивчення комунікаційних і переговорних навичок, технік розв'язання конфліктів, аналіз конфліктних ситуацій і пошук оптимальних шляхів їх розв'язання у сфері публічного управління.

Водночас технології освіти та навчання можуть передбачати впровадження інформаційних кампаній та освітніх програм, які можуть бути скеровані на популяризацію знань про природу конфліктів, їхні причини та можливі наслідки, що допомагає підібрати більш оптимальний підхід до їхнього розв'язання. Освітні програми можуть охоплювати різні аудиторії (від співробітників публічних органів влади до громадськості), які сприяють формуванню позитивної атмосфери для співпраці та спільної роботи, засвоєнню навичок взаємодії та розробки ефективних методів розв'язання конфліктів, які протегують формуванню довірчих відносин між учасниками та підвищенню загальної якості роботи публічних органів влади.

Таким чином, технології освіти та навчання в публічному управлінні є важливими засобами забезпечення компетентності та свідомості учасників, розвитку ефективних підходів до взаємодії та розв'язання конфліктів, сприяють формуванню позитивного робочого середовища та результативній співпраці.

У публічних органах влади наявна така позиція, як омбудсмен, який забезпечує захист прав працівників під час виникнення та розгортання міжособистісних конфліктів у державній установі. Ця посада може функціонувати в межах органу влади як окрема штатна одиниця або бути частиною незалежної зовнішньої служби, яка надає конфіденційні послуги щодо розв'язання суперечок і захисту прав працівників державних органів влади. Доцільно проаналізувати моделі, за якими діє омбудсмен у США, згідно з класифікацією Американської асоціації юристів.

Класична служба омбудсмена передбачає, що він працює із загальними питаннями громадян або всередині юридичних осіб, установ, організацій, агенцій тощо. Ця служба має на меті контролювати підзвітність державних органів влади перед суспільством, спостерігати за виконанням завдань і обов'язків працівниками та сприяє здійсненню законодавчого нагляду за діяльністю цих органів.

Після 2004 р. Класична служба омбудсмена була замінена законодавчим омбудсменом, який може працювати всередині законодавчої гілки влади, слідкуючи за дотриманням законодавцями вимог державної політики.

Виконавчий омбудсмен розглядає скарги на дії або бездіяльність юридичних осіб, працівників і підрядників, працюючи в державному або приватному секторах. Цю посаду призначає голова організації або державної установи. Прикладом може бути омбудсмен державного органу влади, де до його повноважень належить розслідування обставин конфліктів і складання звітів за його результатами, а також відповідальний за вдосконалення програм організаційного розвитку органу влади та не може відповідати за більш ніж одну інституцію.

Омбудсмен-адвокат здійснює діяльність як у приватному, так і в публічному секторі, та виконує процедури розв'язання конфліктів і залишається об'єктивним, хоча в той же час уповноважений представляти інтереси однієї зі сторін. Омбудсмен-адвокат здійснює свою діяльність на довгострокову перспективу і має повноваження адвокатувати зміни або надавати допомогу особам і групам, права яких порушені у трудовому процесі.

Організаційний омбудсмен здійснює діяльність як у бізнесі, так і у державному секторі, де його основним завданням є розв'язання проблем, що виникають всередині організації, та розгляд скарг працівників, членів організації, її посадовців і підрядників щодо їхньої діяльності та виконання обов'язків. Організаційний омбудсмен допомагає вирішувати внутрішньоорганізаційні конфлікти державних службовців, міжперсональні конфлікти на неформальному рівні шляхом застосування ряду гнучких методів (наприклад, застосування медіації, консультування стосовно предмета конфлікту, коучинг і консультування щодо управлінських рішень, взаємодії в колективі). Послуги організаційного омбудсмена є альтернативним методом

розв'язання конфліктів, які сприяють вирішенню ситуацій зі значним дисбалансом влади або потребою відшкодування.

Таким чином, встановлено, що ефективне подолання та розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні потребує комплексного підходу та застосування різноманітних технологій, які сприяють побудові гармонійних відносин, підвищенню довіри до публічних органів влади та досягненню позитивних результатів у сфері публічного управління.

3.3. Моделювання та практичні рекомендації щодо розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні

З розвитком сучасного суспільства та зростанням складності взаємодій у публічному управлінні характер і наслідки конфліктів можуть варіювати від незначних непорозумінь до серйозних суперечок, які можуть підірвати ефективність діяльності та стабільності державного органу влади. Відповідно до сучасних концепцій, наявні різні моделі розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні, які можуть відрізнятися за багатьма аспектами, такими як тип, інтенсивність, тривалість, складність і вплив. Відмінності в розвитку конфліктів у публічному управлінні більшою мірою залежать від теми, особистих вкладень, соціального емоційного стану, способу його прояву та навичок сторін конфлікту.

Факторами, що впливають на процес управління конфліктом, є особистісні відмінності, цінності, соціальний та економічний контекст і суб'єктивні індивідуальні та групові переваги. У процесі розробки моделей розв'язання конфліктів необхідно враховувати не лише організаційні структури та процедури, але й психологічні та емоційні аспекти сторін конфлікту. Так, конфлікт між двома колегами щодо строку виконання може відрізнятися від конфлікту між керівником і підлеглим стосовно перевірки ефективності. Тому

різні моделі розв'язання конфліктів можуть запропонувати диференційовані точки зору, інструменти та стратегії розв'язання різних конфліктів у публічному управлінні.

Процес управління конфліктом складається з таких етапів, як виявлення конфлікту, аналіз конфлікту, створення команди для розв'язання конфлікту, визначення спільної мети, збір даних та обговорення, оцінка та вибір рішення, визначення альтернативного рішення, застосування техніки розв'язання конфлікту, вибір найкращої альтернативи для розв'язання конфлікту, планування впровадження рішення, впровадження та моніторинг рішення, оцінка результатів, аналіз його впливу на розв'язання конфлікту, корекція та вдосконалення рішення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні етапи управління конфліктами у публічному управлінні

Етап	Опис
Етап 1: виявлення конфлікту	На цьому етапі ідентифікуються ситуації, де можливе виникнення конфлікту, що може бути виявлено через спостереження, звіти або інші джерела. Важливо на цьому етапі виявити проблему на ранніх стадіях, щоб уникнути її загострення
Етап 2: аналіз конфлікту	На цьому етапі проводиться глибокий аналіз причин і характеру конфлікту, що включає збір інформації від сторін конфлікту, виявлення їхніх інтересів і позицій, аналіз зв'язків між факторами конфлікту
Етап 3: створення команди для розв'язання конфлікту	Робоча група або команда, складена з представників сторін конфлікту і, можливо, незалежних експертів, яка створюється для активного розв'язання конфлікту
Етап 4: визначення спільної мети	Сторони конфлікту спільно визначають ціль, яка є прийнятною для всіх сторін і спрямована на поліпшення конфліктної ситуації
Етап 5: збір даних та обговорення	Проводяться відкриті обговорення, де кожна сторона конфлікту може висловити свої погляди, здійснити обмін інформацією, поділитися своїми позиціями, інтересами та думками
Етап 6: оцінка та вибір рішення	Робоча група аналізує всі варіанти рішень, які були запропоновані, і оцінює їх відповідність спільній меті та можливостям їх реалізації
Етап 7: визначення альтернативного рішення	Якщо жоден із запропонованих варіантів не відповідає спільній меті, група може спробувати знайти альтернативні рішення або модифікувати наявні рішення
Етап 8: застосування техніки розв'язання конфлікту	Використання спеціалізованих технік розв'язання конфлікту, таких як переговори, компроміс, співпраця або медіація, залежно від характеру конфлікту та інтересів сторін конфлікту

Закінчення табл. 3.6

Етап	Опис
Етап 9: вибір найкращої альтернативи для розв'язання конфлікту	Після обговорення та оцінки група обирає найбільш підходящий альтернативний варіант рішення, який відповідає спільній меті та враховує інтереси всіх сторін конфлікту
Етап 10: планування впровадження рішення	Розробка детального плану впровадження обраного рішення: визначення кроків, відповідальних осіб, ресурсів і строків.
Етап 11: впровадження та моніторинг рішення	Реалізація рішення у практику, забезпечення дотримання плану та розв'язання труднощів
Етап 12: оцінка результатів і аналіз впливу	Аналіз результатів впровадженого рішення на стан конфлікту, ефективність і відносини між сторонами конфлікту
Етап 13: корекція та вдосконалення рішення	Якщо необхідно, здійснюються внесення корекцій у рішення з метою покращення його впливу та досягнення більш стійкого розв'язання конфлікту

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, ці етапи формують структурований підхід до розв'язання конфліктів у публічному управлінні, дозволяючи ефективно аналізувати, обговорювати та впроваджувати рішення для поліпшення ситуації та досягнення спільних цілей.

Моделі розв'язання конфліктів розроблені та використовуються експертами, практиками та дослідниками. Інструмент режиму конфлікту Томаса-Кілмана (ТКІ) визначає п'ять стилів розв'язання конфлікту – змагання, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування – і допомагає оцінити стиль і ситуацію, яким віддається перевага, щоб скоригувати свій підхід. Підхід до стосунків на основі інтересів (IBR) зосереджується на пошуку безпрограшного рішення, яке відповідає потребам обох сторін, зберігаючи при цьому позитивні стосунки. Він має чотири етапи: відокремлення людей від проблем, зосередження на інтересах, а не на позиціях, генерування варіантів взаємної

вигоди та використання об'єктивних критеріїв для оцінки варіантів. Модель Circle of Conflict допомагає проаналізувати основні причини конфлікту та підібрати відповідну відповідь. Нарешті, метод Transcend перетворює конфлікт на творчу можливість для навчання та зростання через три фази: відображення конфлікту, проектування процесу та сприяння діалогу. Це підкреслює роль третьої сторони як фасилітатора.

Необхідно проаналізувати різноманітні підходи та моделі, які використовуються для розв'язання конфліктів у публічному управлінні:

1. Модель режиму конфлікту Томаса-Кілмана (ТКІ) надає розуміння п'ятих основних стилів розв'язання конфліктів: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування, що допомагає людям визначити їхні власні стилі та підходи до конфлікту, що може бути важливим для адаптації під різні ситуації (рис. 3.1).

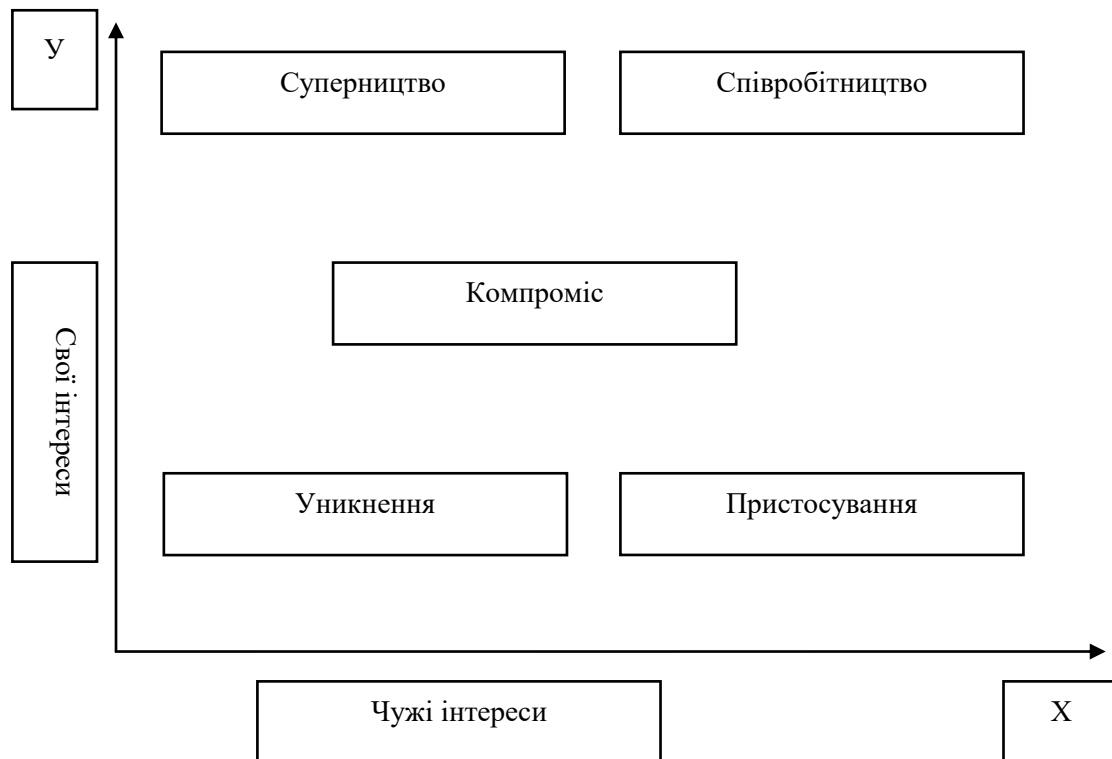


Рис. 3.1. Модель режиму конфлікту Томаса-Кілмана

Джерело: сформовано автором на основі [98].

Уникнення є найбільш деструктивним стилем управління конфліктами у публічному управлінні, де в межах цього стилю розв'язання конфлікту одна сторона проявляє байдужість до почуттів іншої сторони, або навіть утримується від будь-якої участі в конфлікті, що залишає конфлікт невирішеним і може спричиняти негативні емоції та непорозуміння з боку інших сторін конфлікту, а також може сприяти подальшому поширенню конфлікту. Уникнення сприяє виникненню взаємних непорозумінь, і такі методи, як заперечення, втеча, призупинення та відмова, можуть ускладнити процес розв'язання конфліктів.

З-поміж інших стилів управління конфліктами можна виокремити пристосування, де одна сторона жертвує своїми потребами та бажаннями для задоволення іншої сторони конфлікту, що може призвести до тимчасового розв'язання, але не завжди вирішує кореневі причини. Компромісний стиль передбачає віддачу та прийняття вимог обох сторін, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Суперництво може привести до виграшу однієї сторони, але на довгострокову перспективу може бути недоцільним. Зокрема, переговори, що базуються на співробітництві та пристосуванні, можуть вирішити конфлікт взаємовигідним способом, співробітництво може створити ситуацію, де всі сторони конфлікту виграють. Співробітництво сприяє конструктивному розв'язанню конфліктів, що сприяє поліпшенню взаємовідносин, продуктивності, атмосфери в державному органі влади.

Стилі розв'язання конфліктів, які передбачають суперництво та включають уникнення або застосування примусу, негативно впливають на конструктивні конфлікти та сприяють поширенню деструктивних конфліктів, що може призвести до зменшення інноваційності та продуктивності сторін конфлікту.

Отже, процес управління конфліктами у публічному управлінні може приймати різні форми та стилі, як негативні, так і позитивні підходи, де вибір підходу залежить від ситуації, цілей і потреб сторін конфлікту.

2. Реляційний підхід на основі інтересів (IBR) розглядає конфлікт як можливість знайти рішення, яке відповідає інтересам обох сторін. Цей підхід допомагає відокремити людей від проблеми, зосередитися на інтересах, а не на позиціях, генерувати варіанти взаємної вигоди та використовувати об'єктивні критерії для оцінки рішень. Вирішуючи конфлікт за допомогою цього підходу, необхідно дотримуватись таких правил:

1) спокійне ставлення та повага; важливо пам'ятати, що спокійне та поважне ставлення до іншої сторони конфлікту допомагає підтримувати конструктивний діалог, що сприяє збереженню співпраці та робочих стосунків навіть під час конфлікту;

2) відокремлення людей від проблеми; розрізнення людей від самої проблеми дозволяє уникнути персональних образ та обговорювати конкретні питання об'єктивно, що зберігає фокус на розв'язанні проблеми без шкоди для робочих стосунків;

3) зосередження на інтересах, а не на позиціях; розглядання інтересів, які лежать в основі позицій, допомагає краще зрозуміти підстави, мотивації та позиції кожної сторони, що сприяє формуванню більш глибоких і вигідних рішень для розв'язання конфлікту;

4) встановлення об'єктивних спостережуваних елементів; оцінка об'єктивних фактів і критеріїв допомагає створити конкретну основу для розв'язання конфлікту, що зменшує суб'єктивність і сприяє знаходженню об'єктивних компромісів;

5) відкритість до ідей і третьої позиції; визнання наявності інших підходів та рішень сприяє розв'язанню конфлікту, де розгляд нових ідей і третіх позицій може привести до інноваційних рішень конфліктів.

Реляційний підхід на основі інтересів надає структурований підхід до розв'язання конфліктів, де позиції сторін враховуються, а співробітництво та об'єктивність сприяють досягненню взаємної вигоди та зміцненню стосунків [106].

3. Модель «Circle of Conflict» спрямована на аналіз глибинних причин конфлікту та розуміння факторів, що впливають на його розвиток, допомагає виокремити основні причини конфлікту та обрати відповідний підхід для його розв'язання. Виокремлюють п'ять основних джерел конфлікту:

1) конфлікти у стосунках; джерелом конфлікту є міжособистісні розбіжності, неправильне спілкування, сильні емоції, відсутність довіри або стилів взаємодії; у деяких ситуаціях сторонній посередник може бути корисним для досягнення порозуміння;

2) конфлікти даних; джерелом цього конфлікту є брак інформації, дезінформація, різне бачення релевантності даних або тлумачення того, що ці дані означають, що може призвести до непорозумінь і розбіжностей у рішеннях; перевірка і відкрите обговорення даних допомагає уникнути конфліктів такого роду;

3) конфлікти інтересів; джерело такого роду конфліктів ґрунтується на конкуруючих або суперечливих інтересах, інтересах навколо процедури прийняття рішення або узгодження результату або психологічних інтересів (статусу, влади, автономії тощо); розкриття та задоволення головних інтересів може призвести до згоди та позитивного розв'язання конфліктної ситуації;

4) конфлікти цінностей викликані різними поглядами на світ або критеріями оцінки ідей, які також можуть бути спричинені уявною неповагою або порушенням особистих цінностей; розуміння і повага цінностей сторін може сприяти знаходженню компромісу;

5) структурні конфлікти; джерелом такого роду конфліктів є нерівна влада, повноваження, вплив/голос, контроль ресурсів або часові обмеження. Часто структурні конфлікти можуть мати глибоке коріння в культурних або історичних аспектах; розв'язання цього конфлікту вимагає відкритої розмови та готовності поділитися досвідом, привілеями, владою або ресурсами.

Отже, ця модель допомагає аналізувати різні аспекти конфлікту та вибрати ефективний підхід для його розв'язання, звертаючи увагу на корінні причини конфлікту та взаємодію між ними [105].

4. Метод «Transcend» підкреслює можливість перетворити конфлікт на можливість для навчання та зростання. Роль третьої сторони як фасилітатора важлива для підтримки процесу. Цей метод включає фази відображення конфлікту, проектування процесу та сприяння діалогу:

1) відображення конфлікту включає аналіз і розуміння ситуації, що призвела до конфлікту, що дозволяє з'ясувати глибинні причини, ідентифікувати сторони конфлікту та їх інтереси, а також визначити, які аспекти можуть бути використані для покращення взаєморозуміння.

2) проектування процесу; на цьому етапі визначаються стратегії та методи, які можна використовувати для розв'язання конфлікту; планується взаємодія між сторонами конфлікту, структура діалогу та можливість використання технік для покращення комунікації з опонентом.

3) сприяння діалогу; на цьому етапі третя сторона, фасилітатор, виступає в ролі посередника, що допомагає спрямувати діалог між сторонами конфлікту; фасилітатор забезпечує безперешкодну комунікацію, підтримує конструктивний підхід, допомагає розкрити глибше значення позицій та інтересів сторін конфлікту [123].

Отже, дані моделі і підходи враховують різноманітні аспекти конфліктів, які надають структуру та методологію для ефективного розв'язання конфліктів у сфері публічного управління.

На основі проаналізованих моделей і підходів розв'язання конфліктів необхідно змодельовати розв'язання диференційованих конфліктних ситуацій у публічному управлінні:

1. Конфлікт «очікування» виникає через розходження з уявленням робочих умов, поведінки керівництва або колективу, заробітної плати, функцій та інших аспектів роботи. У цьому випадку ефективною методикою розв'язання конфлікту може бути відкрита комунікація між керівництвом і співробітниками, при якій необхідно враховувати побажання та очікування сторін конфлікту, спільно обговорювати можливі зміни в умовах праці та розкрити прийняті рішення між конфліктними сторонами. На рис. 3.2 відображено модель процесу розв'язання конфлікту «очікування» у публічному управлінні.

Така модель надає структурований підхід до розв'язання конфлікту «очікування» у публічному управлінні, дозволяє ефективно аналізувати, обговорювати та впроваджувати рішення для поліпшення ситуації та досягнення спільних цілей.

2. Конфлікт інтересів виникає через різні цілі та інтереси сторін, які можуть стосуватися способів виконання завдань, перерозподілу влади, ресурсів тощо. Важливим підходом до розв'язання цього конфлікту є здійснення компромісу, де сторони знаходять спільні точки зору та шляхи задоволення важливих інтересів. На рис. 3.3 відображена модель процесу розв'язання конфлікту інтересів у публічному управлінні.

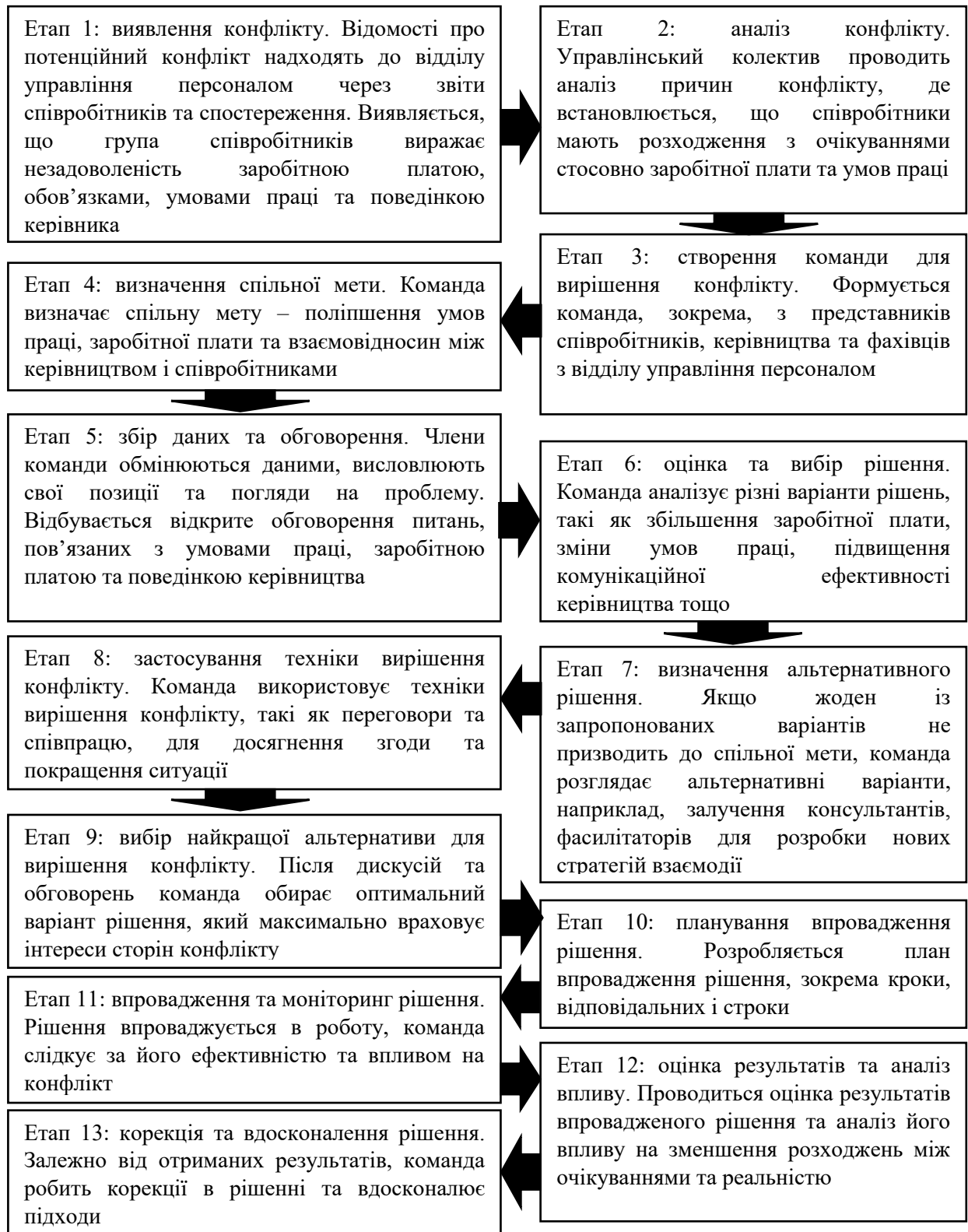


Рис. 3.2. Модель процесу розв'язання конфлікту «очікування»
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

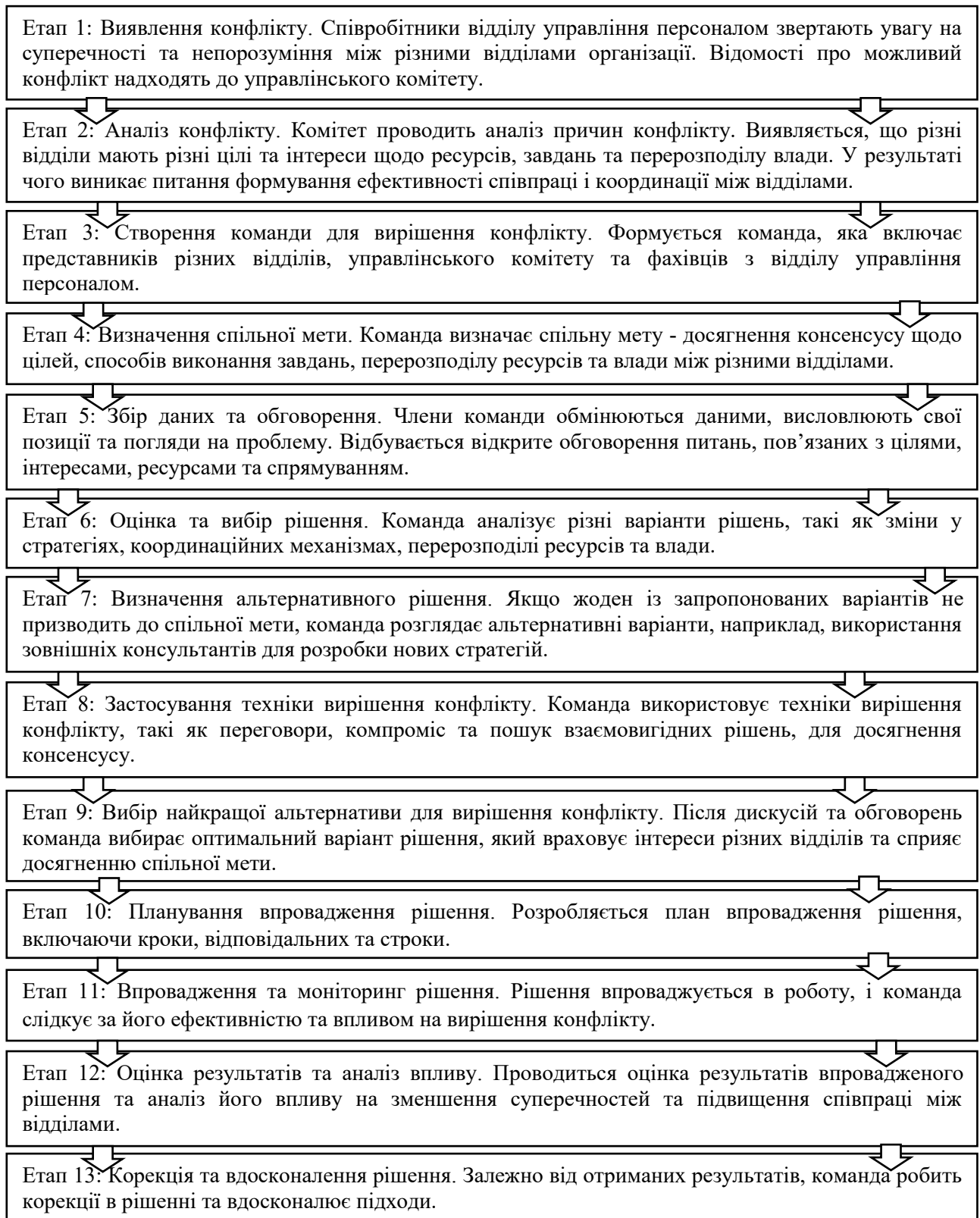


Рис. 3.3. Модель процесу розв'язання конфлікту інтересів
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

Така модель надає структурований підхід до розв'язання конфлікту інтересів у публічному управлінні, дозволяє ефективно аналізувати, обговорювати та впроваджувати рішення для досягнення спільних цілей і зниження суперечностей у державній установі.

3. Особистісні та міжособистісні конфлікти виникають через індивідуальні особливості співробітників, недостатню комунікацію, порушення правових або етичних норм, жорсткий контроль тощо. Для розв'язання цієї категорії конфліктів необхідно проводити тренінги з комунікації, розвивати навички співпраці та взаєморозуміння, застосовувати методи медіації тощо. На рис. 3.4 відображена модель процесу розв'язання особистісних і міжособистісних конфліктів у публічному управлінні.

Отже, конфлікти, що виникають через особистісні та міжособистісні розбіжності, недостатню комунікацію, порушення норм або інші фактори в публічному управлінні, є невід'ємною частиною робочого процесу. Для їх успішного розв'язання можна використовувати різноманітні методи та підходи, такі як реляційний підхід на основі інтересів, модель «Circle of Conflict» та метод «Transcend», які допомагають створити сприятливе середовище для співробітництва, збереження позитивних стосунків і досягнення спільних цілей у публічному управлінні.

4. Конфлікти формальної та неформальної структури виникають через протилежність між департаментами в органі публічної влади, різні інтереси та амбіції керівників. Для розв'язання цього конфлікту необхідно здійснити зміну організаційної структури, щоб уникнути дублювання функцій і позицій в установі. На рис. 3.5 відображена модель процесу розв'язання конфлікту формальної та неформальної структури у публічному управлінні.

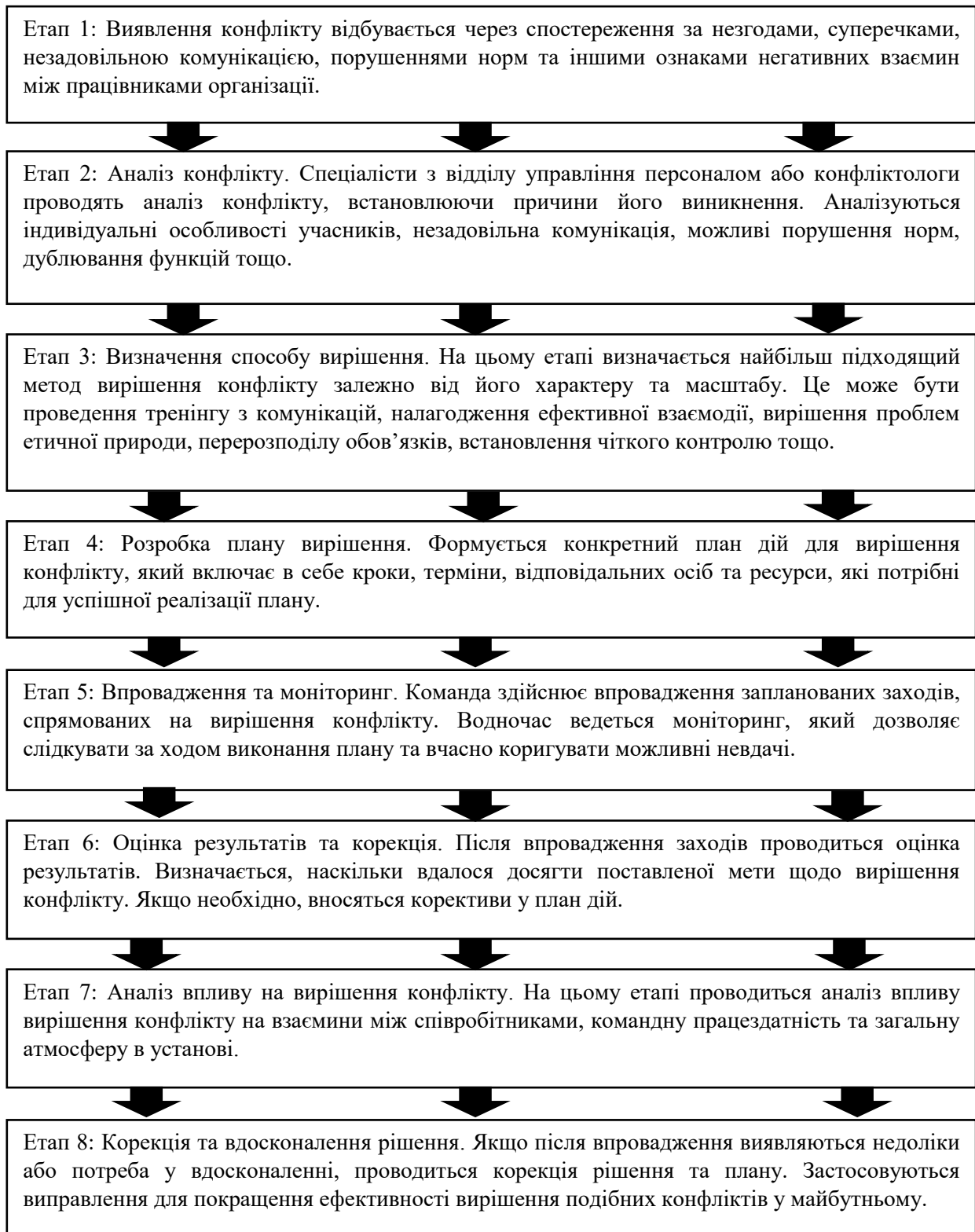


Рис. 3.4. Модель процесу розв'язання особистісних і міжособистісних конфліктів у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

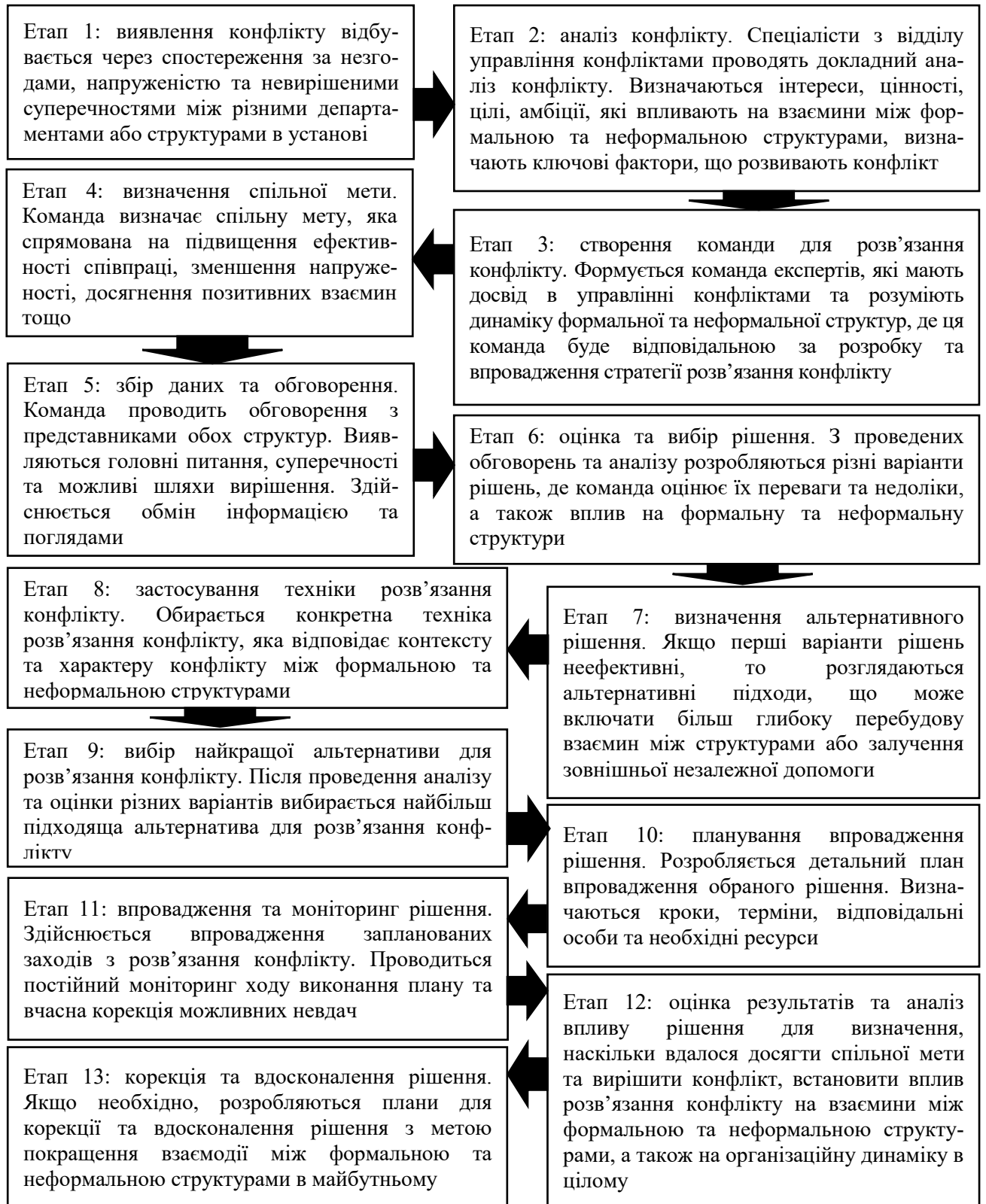


Рис. 3.5. Модель процесу розв'язання конфлікту формальної та неформальної структури у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

Отже, модель процесу розв'язання конфлікту формальної та неформальної структури у публічному управлінні сприяє встановленню засобів співпраці та координації між департаментами, а також впровадження чітких процедур і структури для розв'язання суперечностей та координації роботи.

5. Конфлікт «керівник – підлеглий» виникає через непорозуміння між керівниками та підлеглими, невідповідність спеціаліста до певних управлінських завдань і низький авторитет керівника. Для розв'язання цього конфлікту можуть підійти тренінги з лідерства та управління, які допоможуть керівникам розвивати навички ефективної взаємодії з підлеглими, а також може бути корисним впровадження системи обговорення рішень і врахування думок підлеглих. На рис. 3.6 відображена модель процесу розв'язання конфлікту «керівник-підлеглий» у публічному управлінні.

Таким чином, ця модель розв'язання конфлікту «керівник – підлеглий» у публічному управлінні допоможе покращити взаємодію між керівниками та підлеглими, а також сприятиме розвитку комунікації між керівником і підлеглими, підвищенню загальної ефективності роботи.

6. Конфлікт «структур» характеризується проблемами в організаційній структурі через нечітке розмежування прав і обов'язків, дублювання функцій тощо. Для розв'язання такої категорії конфліктів потрібно розглянути внесення змін до організаційної структури, провести чітке розмежування функцій і повноважень, а також використати системний підхід до управління організаційною структурою. На рис. 3.7 відображена модель процесу розв'язання конфлікту «структур» у публічному управлінні.

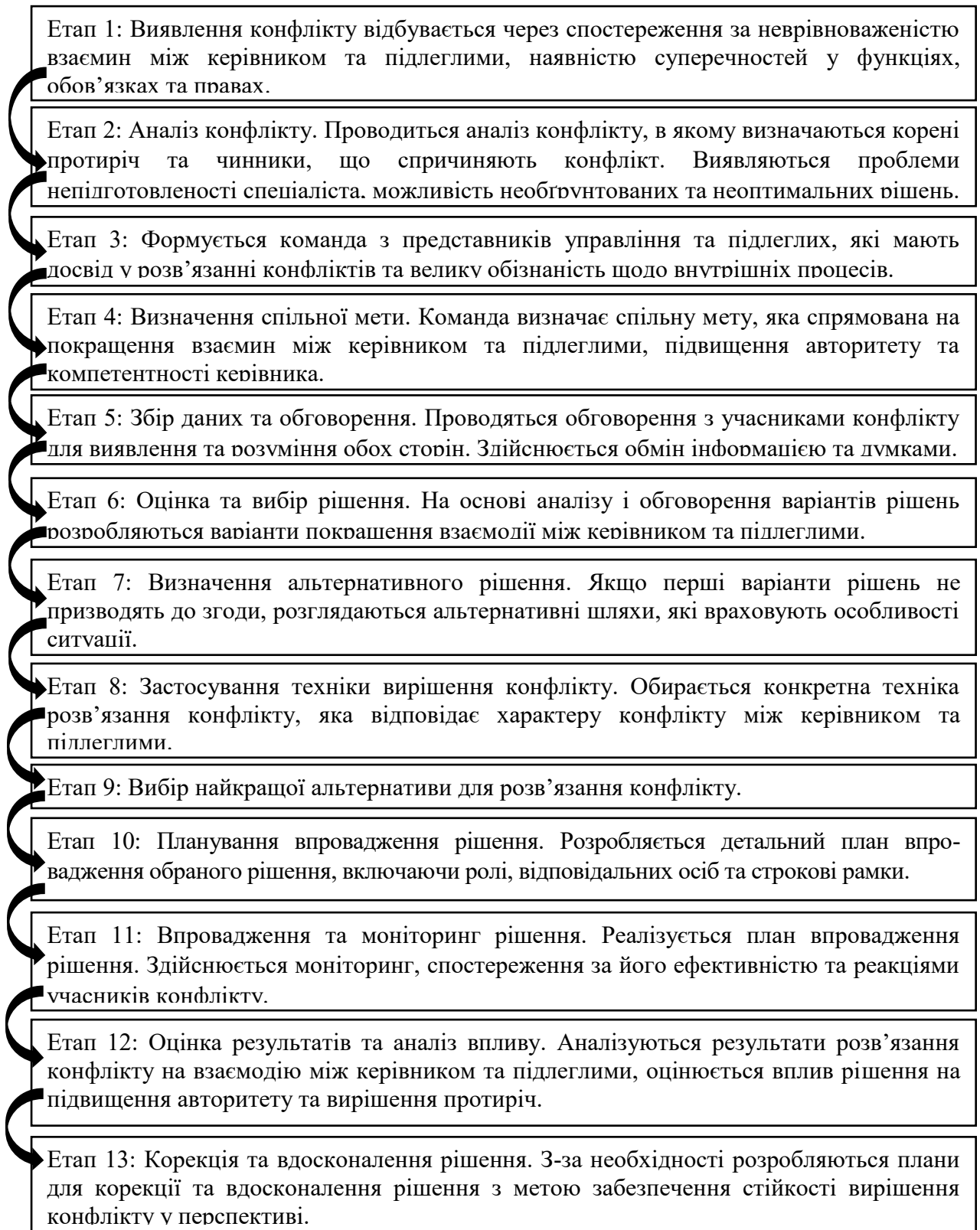


Рис. 3.6. Модель процесу розв'язання конфлікту «керівник – підлеглий»
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

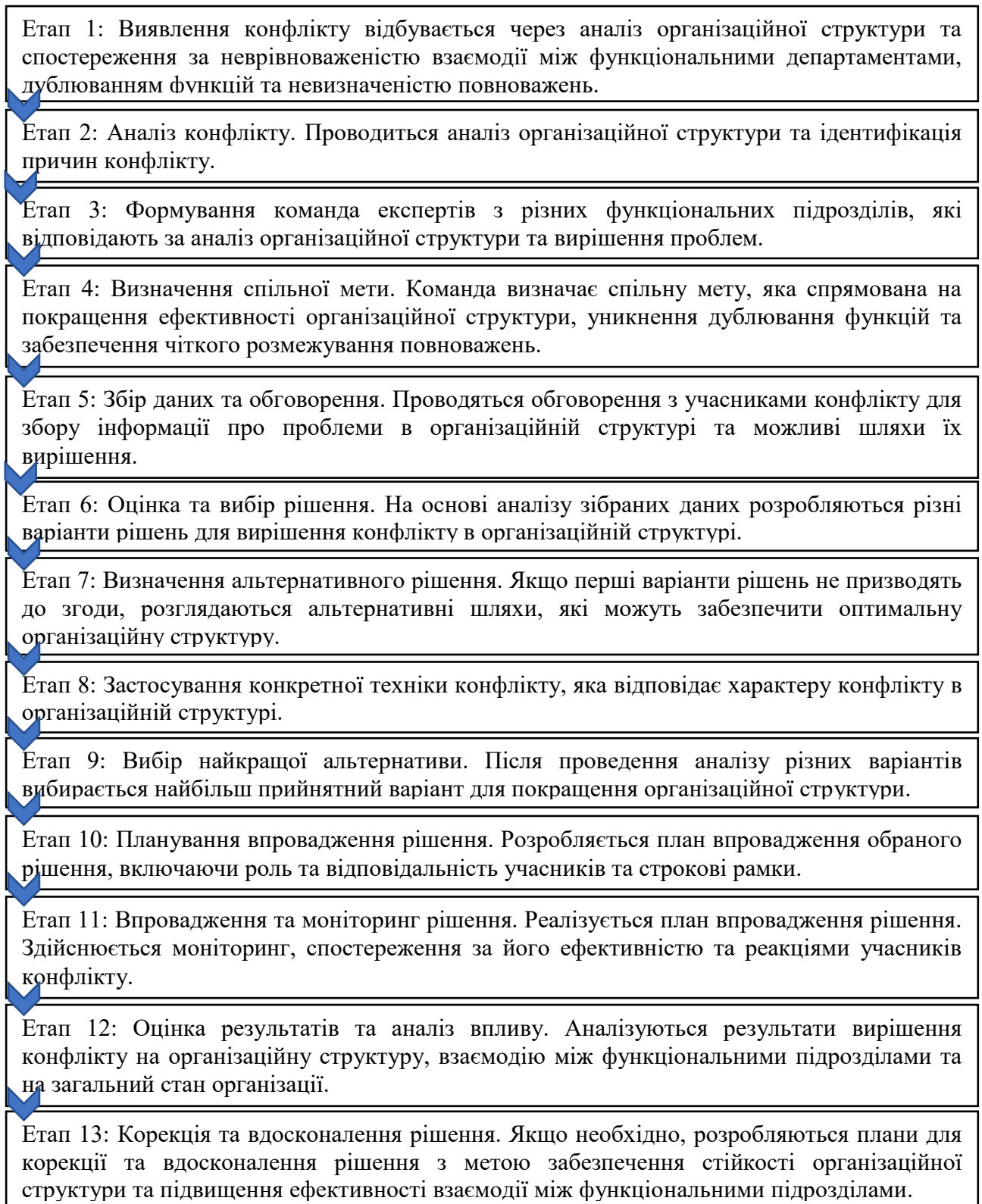


Рис. 3.7. Модель процесу розв'язання конфлікту «структур»
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

Тож, модель процесу розв'язання конфлікту «структур» у публічному управлінні сприяє усуненню недоліків у структурі організації та покращенню робочого процесу шляхом визначення чітких ролей і відповідальностей департаментів, що сприяє зниженню конфліктів та покращенню ефективності функціонування установи.

7. Конфлікт інформації виникає через брак або недостовірну інформацію, порушення строків надання інформації тощо. У цьому зв'язку потрібно забезпечити достовірну та своєчасну інформацію для всіх сторін конфлікту. На рис. 3.8 відображена модель процесу розв'язання конфлікту інформації у публічному управлінні.

Отже, застосування моделі розв'язання конфлікту інформації у публічному управлінні сприяє запобіганню конфліктам, які пов'язані з браком, неповнотою та недостовірністю інформації, асекує позитивні робочі стосунки шляхом забезпечення відкритості, довіри та своєчасного обміну інформацією між усіма сторонами конфлікту.

8. Посадові конфлікти виникають через суперечності між правами та обов'язками, діями та позиціями, юридичними та фактичними діями держаних службовців тощо. Для уникнення розвитку цієї категорії конфлікту необхідно здійснювати чітке розмежування прав та обов'язків і забезпечити впровадження систем контролю та відповідальності. На рис. 3.9 відображена модель процесу розв'язання посадових конфліктів у публічному управлінні.

Таким чином, модель процесу розв'язання конфлікту інформації у публічному управлінні сприяє запобіганню та ефективному вирішенню конфліктів, пов'язаних з посадовим становищем, шляхом створення чітких структур і механізмів контролю, що протегує розвитку та підтримці доброзичливого та ефективного робочого середовища.

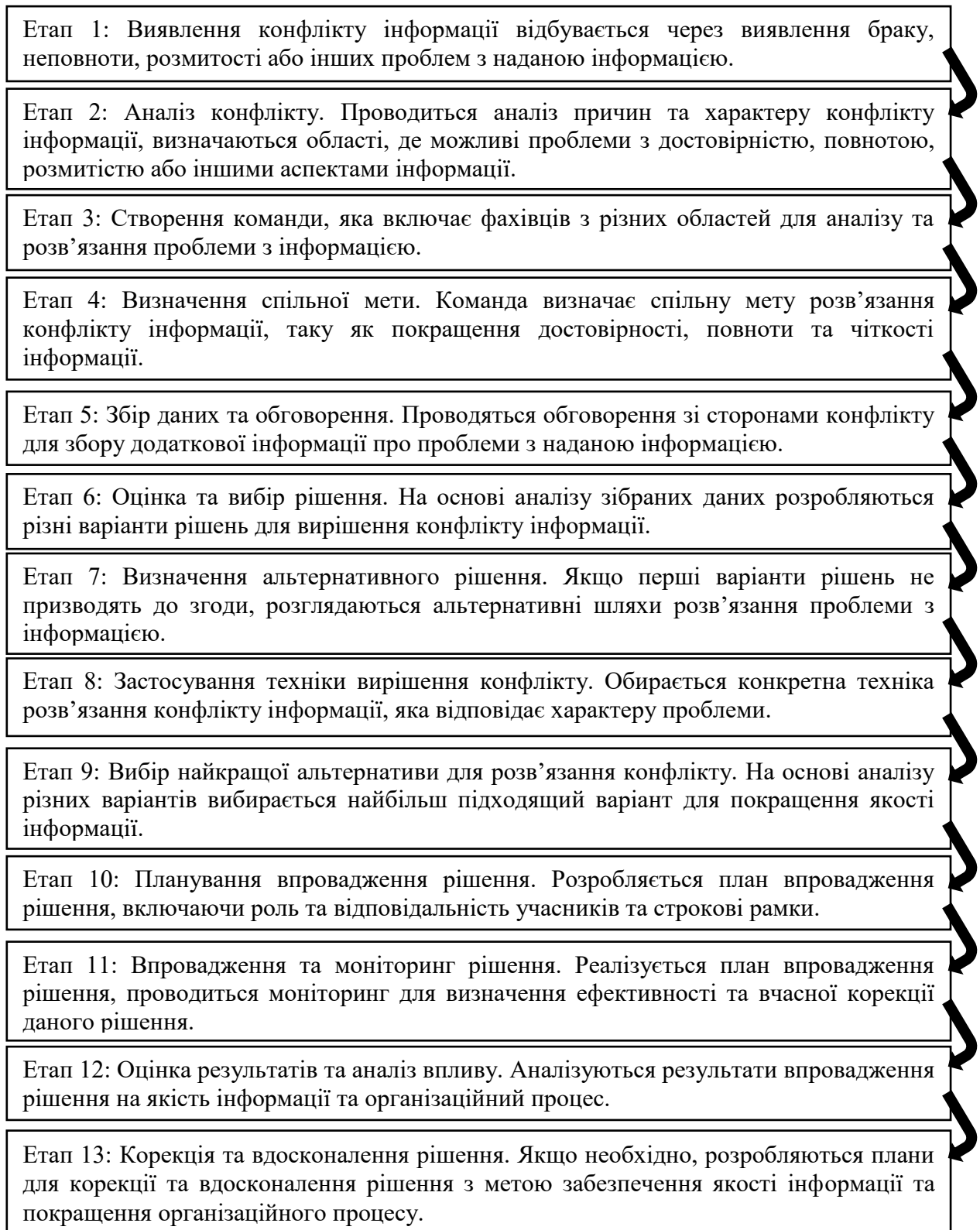


Рис. 3.8. Модель процесу розв'язання конфлікту інформації
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

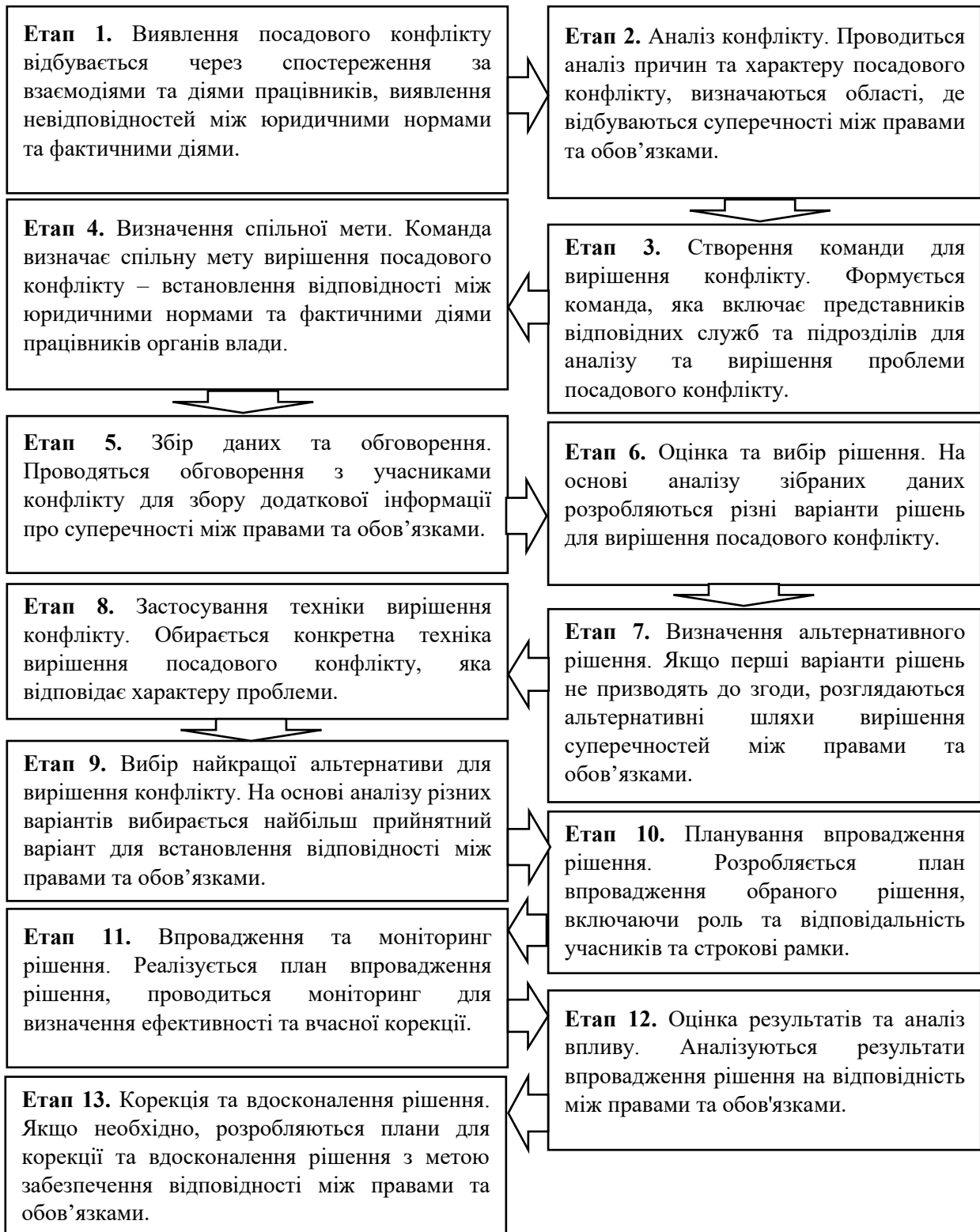


Рис. 3.9. Модель процесу розв'язання конфлікту інформації
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

9. Конфлікти між органами влади виникають через конфлікт інтересів, дублювання функцій або повноважень між органами влади, де важливим підходом до розв'язання конфлікту є встановлення чітких механізмів співробітництва та координації між органами влади, впровадження принципів відкритості та прозорості. На рис. 3.10 відображена модель процесу розв'язання конфлікту між органами влади у публічному управлінні.

Модель розв'язання конфлікту між органами влади у публічному управлінні сприяє взаємодії та співробітництву між різними органами влади, а також досягненню більш ефективного та згуртованого робочого процесу.

10. Конфлікти, пов'язані з «політичною ситуацією», виникають через залежність органів публічної влади від політичних умов, втручання ззовні або виконання наказів і рішень, які можуть бути визначені «згори». Така ситуація може створювати тиск на державних службовців і органи влади та впливати на їх здатність приймати незалежні та обґрунтовані рішення. Для розв'язання конфліктів, пов'язаних з політичною ситуацією, важливо дотримуватись принципів незалежності та додержання норм і обмежень, які регулюють діяльність державних службовців, зокрема, використання юридичних механізмів для захисту незалежності прийняття рішень і забезпечення відповідності дій законодавчим нормам. На рис. 3.11 показано модель процесу розв'язання конфлікту «політичної ситуації» у публічному управлінні.

Отже, модель процесу розв'язання конфлікту «політичної ситуації» у публічному управлінні допомагає зберегти незалежність та об'єктивність у діяльності органів публічної влади навіть в умовах політичної нерівноваги або тиску.

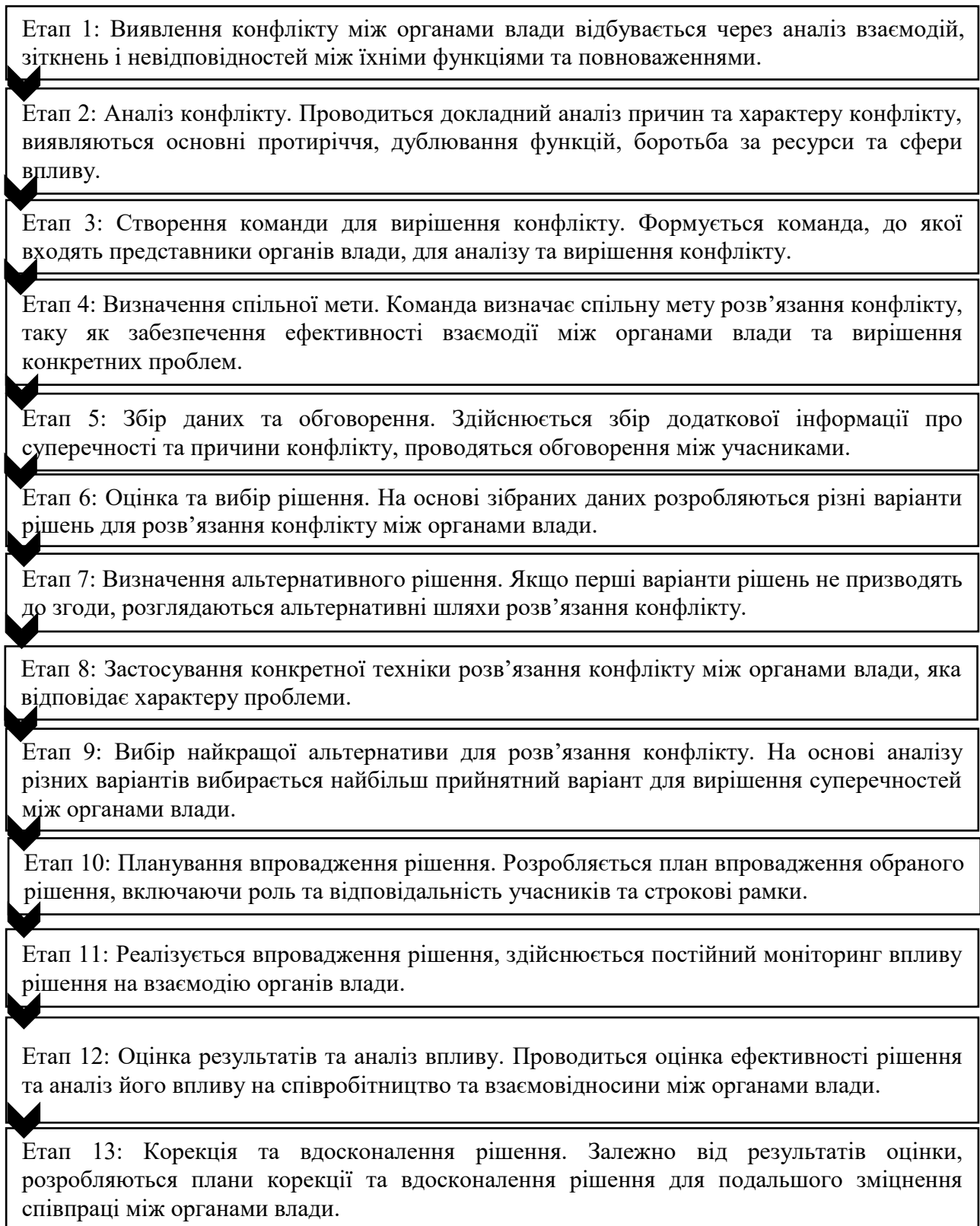


Рис. 3.10. Модель процесу розв'язання конфлікту між органами влади
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

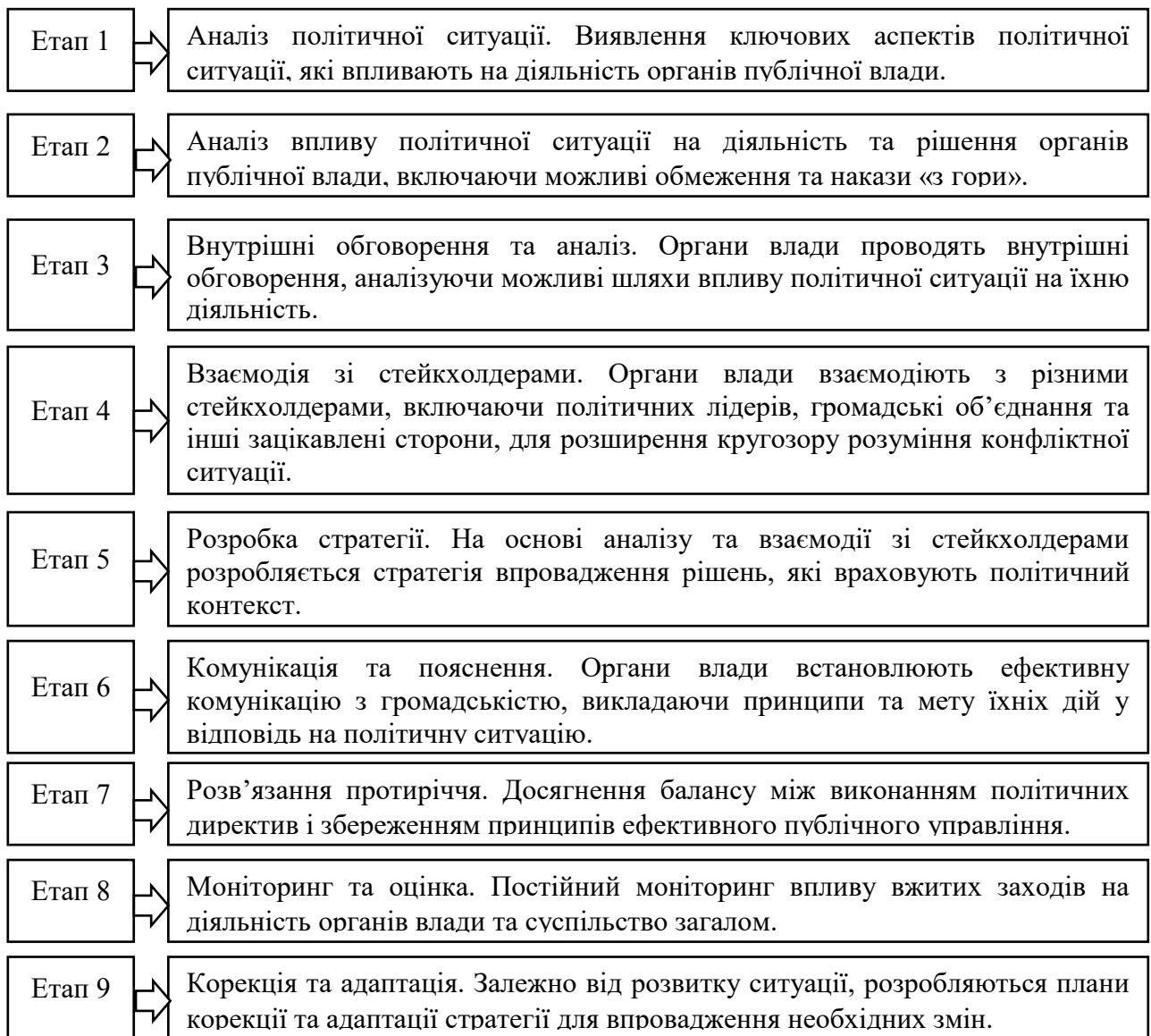


Рис. 3.11. Модель процесу розв'язання конфлікту «політичної ситуації» у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

11. Конфлікт ресурсів виникає через обмеженість доступних ресурсів, нерівний їх розподіл або незаконне використання, що може створювати нерівні умови і недоліки в публічному управлінні. Для ефективного розв'язання таких конфліктів важливо розробити та застосовувати стратегії управління ресурсами, які забезпечать справедливий розподіл, запобігання незаконному використанню та забезпечення ефективного контролю. На рис. 3.12 показано модель процесу розв'язання конфлікту ресурсів у публічному управлінні.

Етап 1	Виявлення конфлікту. Встановлення неправомірного користування ресурсами або обмеженості ресурсів, що викликає конфлікт.
Етап 2	Збір і аналіз інформації про незаконне використання ресурсів, виділення основних факторів конфлікту.
Етап 3	Визначення сторін та інтересів. Встановлення осіб або груп, які мають інтереси в конфлікті, розуміння їхніх мотивацій та потреб.
Етап 4	Встановлення комунікації. Створення платформи для відкритої комунікації між сторонами конфлікту з метою обговорення проблеми та знаходження спільних точок зору.
Етап 5	Виявлення альтернативних рішень. Спільно з учасниками конфлікту виявлення можливих альтернативних шляхів вирішення конфлікту.
Етап 6	Пошук компромісу, який б задовольнив основні інтереси всіх сторін конфлікту, забезпечивши справедливий розподіл ресурсів.
Етап 7	Планування впровадження рішення. Розробка плану впровадження узгоджених рішень, включаючи кроки, відповідальних осіб та строки.
Етап 8	Впровадження узгоджених рішень, постійний моніторинг їхньої ефективності та відповідність реальним потребам.
Етап 9	Оцінка та аналіз результатів вирішення конфлікту, визначення досягнутого прогресу.
Етап 10	Корекція та вдосконалення. В разі необхідності, внесення корекцій у рішення та плани на основі аналізу результатів та зворотного зв'язку.

Рис. 3.12. Модель процесу розв'язання конфлікту ресурсів
у публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

Модель розв'язання конфлікту ресурсів у публічному управлінні сприяє забезпеченню більш справедливого, ефективного та збалансованого використання ресурсів, ефективності роботи органів влади та зменшенню можливих конфліктів у цій сфері.

На рис. 3.13 показано модель процесу розв'язання суперечностей поглядів, різної політичної орієнтації, порушення законодавчих обмежень і використання службового статусу в публічному управлінні.



Рис. 3.13. Модель процесу розв'язання суперечностей поглядів, різної політичної орієнтації, порушення законодавчих обмежень і використання службового статусу в публічному управлінні

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, ця модель сприяє створенню конструктивного діалогу між різними сторонами конфлікту, виявленню спільних цінностей і можливостей для компромісу, а також запобіганню недолікам та порушенням закону в публічному управлінні.

Отже, можемо констатувати, що розв'язання конфліктів у публічному управлінні вимагає комплексного підходу, який враховує індивідуальні, організаційні, політичні та інші аспекти, де використання розглянутих моделей і підходів може допомогти досягти позитивних результатів у вирішенні конфліктних ситуацій у публічному управлінні, забезпечити гармонійні стосунки між різними сторонами та сприяти подальшому розвитку публічного управління.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дисертаційного дослідження механізмів розв'язування конфліктів у публічному управлінні в сучасних умовах у країнах ЄС та Україні, можна сформулювати такі висновки:

У розділі проаналізовано європейський досвід подолання конфліктів у публічному управлінні, технології розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні та проведено моделювання розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні. Встановлено, що європейські практики механізму врегулювання конфлікту інтересів в органах публічної влади переважно представлені інструментами превентивного попередження, запобігання й подолання конфлікту інтересів у межах антикорупційної політики держави шляхом: прозорого декларування майна, доходів і приватних інтересів; обмеження на одержання подарунків; обмеження утримання частки власності приватних компаній; обмеження або заборони лобістської діяльності тощо. Встановлено, що публічні службовці в усіх країнах повинні зберігати в

таємниці будь-яку конфіденційну інформацію, але у Франції, Угорщині, Польщі та Іспанії наявні правила та санкції, які чітко визначають цей обов'язок; зобов'язані зберігати таємницю члени парламенту в Угорщині та Іспанії. Визначено, що у Франції та Угорщині немає положень щодо публічного оприлюднення декларацій про інтереси, доходи та майно, тоді як у Польщі публічне оприлюднення декларацій є обов'язковим лише для місцевих обранців, а в Німеччині та Італії лише для членів парламенту. З'ясовано, що один з найефективніших механізмів регулювання конфлікту інтересів є публічне оголошення та відсторонення посадовця від прийняття владних рішень, така практика успішно впроваджена в Іспанії, Італії, Латвії, Німеччині, Польщі, Португалії, Франції, Угорщині та інших країнах.

Встановлено, що деякі країни передбачають суворі штрафи (Франція, Чехія, Словенія, Болгарія тощо), втрату посади (Австрія, Словенія, Німеччина, Польща, Франція, Болгарія тощо) або навіть тюремне ув'язнення (Латвія, Фінляндія, Словаччина, Бельгія, Франція, Румунія, Ірландія тощо) для публічних службовців, які порушують положення про конфлікт інтересів. Проте Швеція, Естонія, Італія, Греція, Іспанія, Данія, Литва, Нідерланди та Мальта не застосовують жодних санкцій до порушників законодавства. З'ясовано, що більшість країн ЄС має спеціальні органи або структури, що відповідають за контроль дотримання положень щодо конфлікту інтересів у публічному управлінні, проте деякі країни (зокрема, Швеція, Естонія, Греція та Данія) не мають спеціальних контрольних органів.

Під час дослідження розглянуто різні технології, які використовуються для подолання конфліктів у публічному управлінні, до яких належить використання медіації та фасилітації, альтернативних методів розв'язання спорів, технології скликання, досягнення консенсусу, колаборативні, конфліктного коучингу, збирання інформації, освіти та навчання тощо. Встановлено, що конфліктні ситуації у публічному управлінні можуть виникати

з різних джерел (зокрема, міжособистісні взаємодії, організаційна структура, розбіжності інтересів, інформаційні протиріччя тощо). З'ясовано, що моделі та методи розв'язання конфліктів у публічному управлінні, такі як «Circle of Conflict», «Transcend», реляційний підхід на основі інтересів (IBR) та модель режиму конфлікту Томаса-Кілмана можуть бути ефективними інструментами для розв'язання конфліктних ситуацій, оскільки допомагають розкрити глибинні причини конфлікту, зосередитися на інтересах, а не на позиціях, та знаходити взаємовигідні рішення.

Встановлено, що сформовані моделі розв'язання конфліктів у публічному управлінні відображають головні аспекти, які можуть впливати на виникнення та розвиток конфліктних ситуацій у публічному управлінні, які надають настанови щодо ідентифікації причин конфлікту, ефективного пошуку спільних рішень та можливостей для співробітництва сторін конфлікту.

Встановлено, що технології подолання та розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні вимагають інтегрованого підходу та використання різноманітних інструментів шляхом здійснення тренінгів, впровадження систем контролю, розробки стратегій комунікації та співпраці, які можуть сприяти попередженню конфліктів і покращанню роботи публічних органів влади.

Наукова новизна одержаних результатів зумовлена вирішенням важливого наукового завдання, яке полягає у напрацюванні перспективних і практичних положень щодо розв'язання конфліктів у публічному управлінні в сучасних умовах. Наукова новизна дослідження виявляється в аспектах, де вдосконалено та розширено науковий підхід:

1. На рис. 3.2 та 3.3 відображено структуровані підходи до розв'язання конфліктів «очікування» та інтересів у публічному управлінні.

2. Рис. 3.4, 3.5, 3.6 та 3.7 розглядають варіанти розв'язання конфліктів, які виникли через особистісні, міжособистісні розбіжності та структурні недоліки

органів публічної влади, надання конкретного підходу до розв'язання конфлікту.

3. Рис. 3.8 та 3.9 відображають способи розв'язання конфліктів, пов'язаних з інформацією та між органами публічної влади, шляхом розробки більш адаптованих та ефективних підходів до забезпечення відкритості та співпраці між органами публічної влади та в середині публічної установи.

4. Рис. 3.11 та 3.12 відображають моделі розв'язання конфліктів, що виникають у зв'язку з політичною ситуацією та ресурсами, шляхом застосування спеціалізованих підходів для забезпечення стабільності та раціонального використання ресурсів.

5. Рис. 3.13 та 3.14 стосуються моделей розв'язання конфліктів, пов'язаних з різними поглядами та використанням службового статусу для забезпечення об'єктивності публічних службовців та уникнення порушень в органах публічної влади.

У всіх моделях великий акцент зроблений на важливості відкритої комунікації, співпраці та знаходженні компромісів, що відповідає сучасним підходам до розв'язання конфліктів, з метою формування позитивного робочого середовища та досягнення спільних державних цілей.

Отже, у розглянутих моделях розв'язання конфліктів у публічному управлінні новизна виявляється в удосконаленні, адаптації та розширенні раніше відомих моделей для конкретних ситуацій у публічному управлінні, що допомагає досягти більш глибокого розуміння проблем і забезпечити ефективніші рішення.

У дисертації *вперше*: проведено розмежування нормативно-правових актів країн ЄС щодо врегулювання конфліктів у публічному управлінні; проаналізовано інструменти запобігання та подолання конфлікту інтересів у публічному управлінні в країнах ЄС; проведено аналіз санкцій за порушення законодавства в країнах ЄС щодо врегулювання конфлікту інтересів у

публічному управлінні; досліджено органи з регулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні в країнах ЄС; визначено категорії декларування для запобігання конфлікту інтересів у публічному управлінні в країнах ЄС; проаналізовано технології розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні; сформовано диференційовані моделі розв'язання різних конфліктних ситуацій у публічному управлінні;

удосконалено: підходи розв'язання конфліктів шляхом моделювання розв'язання диференційованих конфліктних ситуацій у публічному управлінні;

набули подальшого розвитку: практичні аспекти застосування моделей розв'язання різних конфліктних ситуацій у публічному управлінні; розробка інтерактивних інструментів або програмних додатків на основі моделей розв'язання диференційованих конфліктних ситуацій у публічному управлінні для практичного впровадження та використання в реальних ситуаціях; адаптація моделей розв'язання різних конфліктних ситуацій у публічному управлінні до нових умов та викликів у публічному управлінні; розробка методів оцінки ефективності застосування кожної з моделей розв'язання різних конфліктних ситуацій у публічному управлінні.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні тенденцій розвитку конфліктів у сфері публічного управління в контексті демократизації публічної влади, концептуалізація авторського підходу до моделювання механізмів і технологій розв'язання конфліктів у сфері публічного управління, з огляду на європейські та вітчизняні практики. Отримані в процесі дослідження результати, їх апробація та використання в практичній діяльності підтверджують актуальність дослідження, свідчать про досягнення поставленої мети, виконання завдань і дають підстави для формулювання таких висновків і пропозицій:

1. Під час теоретичного та порівняльного аналізу визначено сутність поняття «конфлікт в організаціях системи публічного управління», який ми розглядаємо як «результат розвитку взаємодії між окремими її структурними елементами, якими можуть бути окремі службовці, її структурні підрозділи або організація в цілому, а також результатом її взаємовідносин із зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями, що супроводжується виникненням конфліктних ситуацій». В глобальному суспільстві відбувається суттєва трансформація публічних конфліктів, які більше не обмежуються національними масштабами, виходять за межі окремих країн, виникають через політичні, економічні, соціальні, етичні проблеми, об'єднуючи громадян зі спільними цінностями, інтересами та потребами (права та свободи, демократія, вільний вибір, індивідуальні прагнення тощо). Публічні конфлікти також змінюються, з огляду на стадію суспільного розвитку: доіндустріальне, індустріальне, постіндустріальне суспільства, де на прикладі України та конфлікту інтересів як одного з найпоширеніших публічних конфліктів показано перехід до постіндустріального суспільства з демократичними цінностями, в якому громадяни дедалі менше сприймають

корупцію як спосіб розв'язання власних проблем у різних суспільних сферах (медицині, освіті, будівництві тощо).

Вперше розкрита соціальна сутність феномену «публічний конфлікт» в умовах постмодерної сучасності та його гносеологічний зв'язок з публічним управлінням – це ситуація, коли інтереси, погляди, цінності або дії різних груп, індивідів або організацій відображаються в конфлікті та стають предметом громадської уваги та обговорення; цей конфлікт може виникнути через розбіжності у переконаннях, соціальних проблемах, економічних вигодах, ресурсах, територіальних питаннях, політичних рішеннях або інших питаннях, що впливають на громадськість, суспільні відносини та на органи публічного управління.

2. *Обґрунтовано* концепцію та дослідження конфліктів у сфері публічного управління, типологізацію конфліктів, причин їх виникнення та механізмів подолання. Встановлено, що публічний конфлікт є невід'ємним і невичерпним об'єктом соціальної уваги. Конфлікти публічного характеру можуть виникати на різних рівнях, передбачати суперечки між ідеологіями, цінностями, інтересами, політичними поглядами, релігійними переконаннями, етнічними групами, при цьому публічні конфлікти можуть мати різні наслідки, зокрема, зміну громадської думки, формування альянсів і протистояння між різними сторонами, політичні трансформації, реформи або інші зміни в суспільних відносинах. Складовими концепції публічного конфлікту завжди є: причини конфлікту; учасники конфлікту; комунікація; динаміка конфлікту; розв'язання конфлікту. Основними аспектами концепції конфлікту в публічному управлінні є: джерела конфлікту; комунікація; управління конфліктом; роль публічного управління та громадянського суспільства; спільний інтерес; напрацювання рішень і механізмів; розв'язання конфлікту. Серед основних типів конфліктів можемо виділити: економічні, політичні, міжкультурні, соціальні, міжетнічні, міждержавні, які у більшості випадків

набувають контексту публічних конфліктів. Чинниками публічних конфліктів в Україні – є зовнішня безпекова військова загроза, зміни геополітичного простору, політичні протистояння глобального та локального характеру, соціально-економічні конфлікти тощо.

3. Проаналізовано конфлікти у сфері публічного управління в контексті процесів глобалізації, причини їх виникнення. Встановлено, що суспільні зміни завжди супроводжуються конфліктогенними ситуаціями, оскільки трансформації призводять до змін та конфлікту потреб та інтересів різних членів суспільства, що спричиняє суперечки. В умовах глобалізації, конфлікти в публічному управлінні можуть носити глобально-суспільний або міждержавний характер та поширюються на значні частини глобалізованого суспільства та ускладнюються рівнем соціально-економічного розвитку держав, політичними впливами та процесами, інформаційними війнами. Досліджено причини конфліктів у публічному управлінні, що пов'язані із глобалізаційними та політичними тенденціями, поширенням інформаційних технологій, інформаційними викликами та війнами, розвиток нових форми політики ідентичності, центром якої є релігійні переконання, слабкі уряди, диспропорції економічного розвитку, релігійний екстремізм – ці фактори поєднуюватимуться, створюючи ідеальні негативні умови для внутрішніх конфліктів у різних регіонах. За типами конфлікту можуть виникати соціальні суперечки між різними верствами населення, екологічні протиріччя, політичні проблеми та економічні коливання. Це породжує різноманіття конфліктів, що можуть виникнути: структурно-організаційних; функціонально-організаційних; суб'єктивних організаційних; ситуаційно-управлінських.

5. Виявлено, що практика розв'язання конфліктів в органах влади в Україні вказує на розвиток організаційно-правових і соціально-психологічних механізмів врегулювання конфліктів та управління ними на національному, місцевому й локальному рівнях з метою попередження їх деструктивного розвитку та

насильницьких форм вияву конфлікту, підтримки сприятливої організаційної культури в органах влади. З'ясовано, що в Україні організаційно-правовий механізм публічного управління конфліктами повністю інституціоналізований через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та відповідних міжрегіональних управлінь, які сприяють формуванню організаційної культури в публічній службі та гуманному вирішенню конфліктів. Визначено, в основі механізму розв'язання конфліктів в Україні лежить гуманістична ідеологія, що передбачає формування навиків і вмінь толерантно, з повагою та увагою до всіх сторін конфлікту вирішувати суперечки, проблемні ситуації, що в цілому є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян. На основі проведеного аналізу автором систематизовано практичний механізм розв'язання конфліктів в органах влади України, мета якого полягає у виконанні певної сукупності дій для запобігання або припинення ескалації, сприяння завершенню конфлікту, практичній діяльності учасників конфлікту (сторін, спостерігачів, КСК) для задоволення різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту.

6. Здійснено порівняльний аналіз європейської практики подолання конфліктів у публічному управлінні, на основі чого встановлено, врегулювання конфліктів в органах публічної влади переважно представлені інструментами превентивного попередження, запобігання й подолання конфлікту інтересів у межах антикорупційної політики держави шляхом: прозорого декларування майна, доходів і приватних інтересів; обмеження на одержання подарунків; обмеження утримання частки власності приватних компаній; обмеження або заборони лобістської діяльності тощо. Сформовано пропозиції для використання технологій подолання та розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні, до яких належить використання медіації та фасилітації, альтернативних методів розв'язання спорів, технології скликання, досягнення консенсусу, колаборативні, конфліктного коучингу, збирання інформації,

освіти та навчання тощо. Встановлено, що технології подолання та розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні вимагають інтегрованого підходу та використання різноманітних інструментів шляхом здійснення тренінгів, впровадження систем контролю, розробки стратегій комунікації та співпраці, які можуть сприяти попередженню конфліктів і покращанню роботи публічних органів влади. У всіх технологіях та моделях великий акцент зроблений на важливості відкритої комунікації, співпраці та знаходженні компромісів, що відповідає сучасним підходам до розв'язання конфліктів, з метою формування позитивного робочого середовища та досягнення спільних державних цілей.

7. Розроблено Концепцію та практичні рекомендації з дослідження та розв'язання конфліктів у сфері публічного управління в Україні, мета яких полягає у виконанні певної сукупності дій для запобігання або припинення ескалації, сприянні завершенню конфлікту, практичній діяльності учасників конфлікту (сторін, спостерігачів, КСК) для задоволення різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту. Практика розв'язання конфліктів в органах влади в Україні вказує на розвиток організаційно-правових і соціально-психологічних механізмів врегулювання конфліктів та управління ними на національному, місцевому та локальному рівнях з метою попередження їх деструктивного розвитку, запобігання або попередження насильницьких форм вияву конфлікту, підтримки сприятливої організаційної культури в органах влади. Основними рекомендаціями публічним службовцям щодо вдосконалення механізму розв'язання конфліктів є: налагодження в межах організації чітких алгоритмів розв'язання конфліктних ситуацій і непорозумінь, які сприяють розумінню щодо термінів і відповідальних за вирішення; навчання працівників щодо врегулювання конфліктів; залучення керівництва до процесу розв'язання конфліктних ситуацій; посередництво внутрішнього спеціаліста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична довідка за результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури (2019–2021 pp.). НАДС. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).
2. Антикорупційні заборони та обмеження в діяльності Національної поліції України: монографія / М. Г. Вербенський, В. О. Рядінська, Ю. Б. Ірха та інші. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 444 с. С. 31.
3. Бернадський Б. В. Міжнародні конфлікти: курс лекцій / Б. В. Бернадський. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 366 с. URL: http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mignar_konfl.pdf (дата звернення: 24.08.2023).
4. Бельська Т. Інформаційно-психологічна війна як спосіб впливу на громадянське суспільство та державну політику держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. № 1. С. 49–56. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/49-56.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).
5. Білокопитов Д. В. Глобальне громадянське суспільство: сутність і функції. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 58–65.
6. Бусленко В. Конфліктний характер взаємовідносин між владою та опозицією в Україні: причини та політичні наслідки. *Studia Politologica UcrainoPolona*. 2015. Вип. 5. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/Spr_2015_5_9.pdf (дата звернення: 24.08.2023).
7. Ващенко И. В. Общая конфликтология. Харьков, 2001. URL: http://www.economics.com.ua/writer/3996/textbook/11560/tyurina_va/konfliktyi_i_upravlencheskaya_deyatelnost/read6 (дата звернення: 24.08.2023).

8. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2> (дата звернення: 24.08.2023).
9. Геополітичні орієнтації жителів України: лютий 2019 року. Київ: Київський міжнародний інститут соціології, 2019. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=827&page=1> (дата звернення: 24.08.2023).
10. Геополітичні орієнтації жителів України: стале і мінливе останніх років (лютий 2012 – лютий 2015). Київ: Київський міжнародний інститут соціології, 2015. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=507&page=10&m=3> (дата звернення: 24.08.2023).
11. Геополітичні орієнтації жителів України: червень 2021 року. Київ: Київський міжнародний інститут соціології, 2021. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1054&page=1> (дата звернення: 24.08.2023).
12. Головаха Є. Українське суспільство: шляхи трансформації. *Український соціологічний журнал*. 2016. Вип. 1-2. С. 26–30.
13. Голубов О. Що стоїть за конфліктом НАБУ та НАЗК. *Deutsche Welle*. 2017. URL: <http://www.dw.com/uk> (дата звернення: 24.08.2023).
14. Гордієнко М. Політичний конфлікт як спосіб існування соціуму. *Наукові записки*. 2008. Вип. 41. С. 7–15.
15. Гранчак Т. Управління інформаційно-комунікаційними потоками в контексті виникнення і врегулювання політичних конфліктів у перехідних суспільствах. Київ: Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ. URL: <http://nbuviar.gov.ua/> (дата звернення: 24.08.2023).

16. Дмитренко М. Політична система України: розвиток в умовах глобалізації й інформаційної революції: монографія. Київ: Університет «Україна», 2011. 820 с.

17. Дмитренко М. Інноваційні стратегії розвитку України: політологічний концепт : монографія. Київ: Університет «України», 2010. 504 с.

18. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ: у 2 т.* Київ: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148–149.

19. Довіра соціальним інституціям: прес-реліз соціологічного опитування. Київ: Київський міжнародний інститут соціології, 2016. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=678> (дата звернення: 24.08.2023).

20. Донбас в етнополітичному вимірі: монографія / за заг. ред. В. Котигоренка. Київ: ІПіЕНД імені І.Ф. Кураса НАН України, 2014. 584 с.

21. Дослідження організаційної культури державної служби України (2019 рік). Київ: НАДС, 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/305-doslidzhennya-org-kulturi-2020.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

22. Дослідження організаційної культури державної служби України (2020 рік). Київ: НАДС, 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

23. Дослідження організаційної культури державної служби України (2021 рік). Київ: НАДС, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

24. Експертний висновок щодо конфлікту інтересів обраних осіб та корупції: національне законодавство, європейська практика, пропозиції:

технічний документ. 2008. URL: <http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/economiccrime/corruption/projects/upac/technical%20papers/UA/344-UPAC-TP-ConflictInterest-ALI-June2008-Ukr.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

25. Громадянське суспільство України: цифри і факти. *Європейський простір*. 2018. URL: <https://euprostir.org.ua/stories/133521> (дата звернення: 24.08.2023).

26. Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О. Конфлікти у публічному управлінні. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2021. С. 128–130.

27. За рік знизилась довіра українців до телеканалів та інтернет-ЗМІ – дослідження Internews. *Детектор media*. 2016. URL: http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/research/za_rik_znizilas_dovira_ukraintsiv_do_telekanaliv_ta_internetzmi_doslidzhennya_internews (дата звернення: 24.08.2023).

28. Завгородня Ю. В. Особливості розвитку політичного конфлікту в умовах транзитивного суспільства: на прикладі України. *Актуальні проблеми політики*. 2018. Вип. 61. С. 226–235.

29. Задорожна М. І. Модель розв'язання конфліктів як основа демократизації суспільної свідомості та підвищення ефективності державного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). С. 1–13.

30. Базілевич Д., Нестерович В., Федоренко В. Інститут лобіювання в Україні та за кордоном: походження, проблеми, перспективи розвитку. Науково-інформаційне видання. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2015. 111 с.

31. Карлов Т. В. Причини конфліктів в діяльності службовців публічного управління. *Актуальні проблеми публічного управління в Україні: наукове*. 2015. С. 46–48. URL: http://www.soippo.edu.ua/images/Новини/2015/06/16/Матеріали_КРУГЛОГО_СТОЛУ.pdf#page=46 (дата звернення: 24.08.2023).

32. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104–110.

33. Карлов Т. В. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 3. С. 69–74.

34. Кирій С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво*. 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4 (дата звернення: 24.08.2023).

35. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність: звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ: Національне агенство з питань запобігання корупції, 2023. 172 с. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/1f23b766-e031-4c3f-81a4-0167b4f93116.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

36. Корчак І. Суть і значення публічного конфлікту у сучасних умовах розвитку суспільства та його зв'язок з архетипами колективного несвідомого. *Публічне урядування*. 2019. Вип. 3 (18). С. 240–251. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-240-251> (дата звернення: 24.08.2023).

37. Кочубей Л. Політичні конфлікти в сучасній Україні: технології запобігання та специфіка перебігу. *Наукові записки*. 2008. Вип. 41. С. 16–25.

38. Кравченко Т. Політичний конфлікт в умовах демократичних політичних систем. *Політичний менеджмент*. 2011. Вип. 2. С. 62–68.

39. Кучма Л. Україна на порозі XXI століття: уроки реформ та стратегія розвитку: матеріали наукової конференції. Київ: НТУ КПП, 2001.

40. Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/mizhregionalni-upravlinnya-nacionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 24.08.2023).

41. Робочий план Комісії з оцінки корупційних ризиків. Міністерство фінансів України. 2021. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%96%D1%97.docx> (дата звернення: 24.08.2023).

42. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 198 с.

43. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Національна поліція України. 2021. URL: <https://www.npu.gov.ua/pro-policiyu/zapobigannya-i-protidiya-korupciyi/zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv> (дата звернення: 24.08.2023).

44. Новакова О. Політична еліта України: проблема демократичної консолідації. *Політичний менеджмент*. 2007. Спеціальний випуск. С. 72–81.

45. Щедрова Г. П., Єремєєва І. А., Прошин Д. В., Ключник Р. М., Волвенко Н. М. Особливості політичних конфліктів у сучасній Україні та світі: монографія / за ред. Г. П. Щедрової. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 148 с.

46. Остроухов В., Петрик В. До проблеми забезпечення інформаційної Безпеки України. *Політичний менеджмент*. 2008. № 4. С. 135–141.

47. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

48. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.

49. Політична культура нації. НБУВ. 2023. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/219> (дата звернення: 24.08.2023).

50. Політологія: курс лекцій : навч. посіб. Тернопіль: Магнолія плюс, 2004. 236 с. Лекція 13. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-914> (дата звернення: 24.08.2023).

51. Посібник «розв’язання конфлікту інтересів у державному секторі». Публікація Центру доброчесності в оборонному секторі. Переклад: Служба письмових перекладів, Міжнародний секретаріат НАТО. № 2. 2015. 21 с.

52. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavniysluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnijsluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnijsluzhbi> (дата звернення: 24.08.2023).

53. Посібник з формування організаційної культури. НАДС. 2022. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf (дата звернення: 24.08.2023).

54. Почепцов Г. Риторика войны и риторика мира. *Mediasapiens*. 18.05.2014. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/30693> (дата звернення: 24.08.2023).

55. Примуш М. Політичні конфлікти та їх типи. *Політичний менеджмент*. 2010. № 1. С. 96–104.

56. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками: наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 р. № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text> (дата звернення: 24.08.2023).

57. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 рр: Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 24.08.2023).

58. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.06.2022 р. № 46-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah> (дата звернення: 24.08.2023).

59. Про проведення оцінки корупційних ризиків у діяльності УДО України: наказ Управління державної охорони України від 15.06.2021 р. № 471. URL: <https://do.gov.ua/pro-provedennia-otsinky-koruptsijnykh-ryzykiv-u-diialnosti-udo-ukrainy/> (дата звернення: 24.08.2023).

60. Юричишин Я., Полавець У. Пропозиції до політики щодо декларування конфлікту інтересів народними депутатами України. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. 2017. 44 с.

61. Радіонова І. О. Гіпермодерн: контури глобального суспільства XXI століття. *Соціалізація особистості у сучасних соціокультурних контекстах : матеріали VI Міжнар. наук.- практ. конф., Харків, 15 трав. 2015 р.* Харків: ХНПУ, 2015. С. 25–28.

62. Рак Ю. О. Конфлікти у публічному управлінні: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*. Вип. 1 (82). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 200 с.

63. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ у 2021 році. Київ: НАДС, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

64. Рівень довіри до ЗМІ зріс: соціологічне опитування, 2013 р. Київ: Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, 2013. URL: http://old.dif.org.ua/ua/mass_media/riven-na.htm (дата звернення: 24.08.2023).

65. Робота з конфліктами. Київ: НАДС, 2022. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/roboata-z-konfliktamy> (дата звернення: 24.08.2023).

66. Савицький О. Конфлікт між ГПУ і НАБУ: далі буде гірше? *Deutsche Welle*. 2016. URL: <http://www.dw.com/uk> (дата звернення: 24.08.2023).

67. Савченко С. В. Співвідношення приватних і публічних інтересів: досвід України. *Форум права*. 2013. Вип. 3. С. 520–528.
68. Ситник Г. П. Захист національних інтересів – пріоритет профі. *Нар. армія*. 2009. № 51.
69. Сітарський С. М. Інституалізація діяльності органів державної влади в контексті врегулювання політичних конфліктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. Вип. 17. С. 181–187.
70. Смолич Д. В., Куцай Н. С., Завадська О. М. Особливості справедливої торгівлі: перспективи, переваги та недоліки у світі та Україні. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2020. Вип. 3 (26). С. 435–442.
71. Соляр С. Громадянське суспільство: загальнотеоретичні підходи до визначення. *Вісник академії правових наук України*. 2013. Вип. 1. С. 271–279.
72. Садовенко А., Масловська Л., Серeda В., Тимочко Т. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник. 2 вид. Київ; 2011. 392 с.
73. Stiglitz J., Charlton A. Fair Trade for All: How Trade Can Promote Development. Oxford: Oxford University Press, 2007. 316 p.
74. Стратегії розвитку України: теорія і практика / за ред. О. С. Власюка. Київ: НІСД, 2002. 864 с.
75. Суший О. В., Плахтій Т. О., Афонін Е. А. Архетипіка і публічне управління: стратегії та механізми розв'язання конфліктів у сучасному світі. *Український соціум*. 2017. № 2 (61).
76. Тимоць Б. Ю. Демократичні механізми розв'язання політичних конфліктів. *Вісник СевНТУ. Сер.: Політологія*. 2013. Вип. 145. С. 153–155.
77. Тишкун Ю. Глобальна політика і глобальний розвиток: співвідношення понять. *Humanitarian Vision*. 2016. Вип. 2 (2). С. 49–54.
78. Ткач А. Особливості розв'язання політичних конфліктів в умовах адміністративної реформи. *Освіта регіону. Політологія психологія комунікації*.

2010. № 4. URL: <http://social-science.com.ua/article/336> (дата звернення: 24.08.2023).

79. Третьяк О. А. Публічна сфера політики демократичного суспільства: теоретико-концептуальні засади і напрямки структурної еволюції. Дніпро: Вид-во Дніпропетровського університету, 2012. 376 с.

80. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки – 2004 / за ред. А. С. Гальчинського. Київ: НІСД, 2004. 169 с.

81. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

82. Хорошко В. Інформаційна війна. ЗМІ як інструмент інформаційного впливу на суспільство. *Безпека інформації*. 2016. Т. 22. № 3. С. 283–288. URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/11104-29060-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/11104-29060-1-PB%20(1).pdf) (дата звернення: 24.08.2023).

83. Чала Н., Гуменна О., Харламова Г. Нерівність доходів, бідність та суспільний добробут України. *Збірник матеріалів тез науково-практичної конференції (з міжнародною участю) «Громадське здоров'я: проблеми та перспективи розвитку»*. 2018.

84. Чальцева О. М. Глобальне громадянське суспільство як актор глобальної публічної політики. *Політичне життя*. 2016. Вип. 3. С. 161–166.

85. Щедрова Г. Детермінанти впливу мас-медіа на формування міжнародної політики. *Актуальні проблеми політики*. 2017. № 60. С. 105–116.

86. Щедрова Г. Політична конкуренція еліт у сучасній Україні: монографія. Дніпро: Акцент ПП, 2016. 390 с.

87. Conflict of interest laws in EU member states. AALEP. 2019. URL: <https://www.aalep.eu/conflict-interest-laws-eu-member-states> (дата звернення: 24.08.2023).

88. An official website of the European Union. External action. The Diplomatic Service of the European Union. What we do: policies and actions. Conflict Prevention, Peace building and Mediation. 2021. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/conflict-prevention-peace-building-and-mediation_en (дата звернення: 24.08.2023).

89. Aşık G., Karakoç U., Pamuk Ş. Regional Inequalities and the West-East Divide in Turkey since 1880. *CEPR Discussion Paper*. 2020. No. 15304.

90. Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory. N.Y.: Harper & Brothers, 1963. 349 p.

91. Brezinski Z., Hantington S. Political Power: USA/USSR. New York: The Viking Press, 1963. 461 p.

92. Castells M. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2008. Vol. 616 (1). P. 78–93. URL: <https://doi.org/10.1177/0002716207311877> (дата звернення: 24.08.2023).

93. Complete Ranking: Total Value Index 2020 (Context Measurement). 2020. URL: <https://www.democracymatrix.com/ranking> (дата звернення: 24.08.2023).

94. Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review. OECD. 2007. 41 p.

95. Conflict-of-interest policies and practices in nine EU member states: a Comparative review. Paper prepared by: Prof. Manuel Villoria-Mendieta. University Rey Juan Carlos, Madrid, Spain. SIGMA, 2005. 34 p.

96. Council of Europe. Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to the Member States on Codes of Conduct for Public Officials. 2000. URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc1ec> (дата звернення: 24.08.2023).

97. Council of Europe. Resolution (97) 24 on the Twenty Guiding Principles for The Fight Against Corruption. 1997. URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc17c> (дата звернення: 24.08.2023).

98. Darjan I., Tomiță M. Helping professionals – The blessing and the burden of helping. West University of Timisoara, Romania. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/273133939> (дата звернення: 24.08.2023).

99. Deibert R. J. Parchment, Printing and Hypermedia: Communications in World Order Transformation. N.Y.: Columbia University Press, 1997. 512 p.

100. Demke C. et al. Regulating Conflicts of Interest for Holders of Public Offices in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions. 2008. URL: http://ec.europa.eu/dgs/policy_advisers/publications/docs/hpo_professional_ethics_en.pdf (дата звернення: 24.08.2023).

101. Democracy Index 2022. 2022. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2022/> (дата звернення: 24.08.2023).

102. Doob L. Public opinion and propaganda. Hamden, Connecticut, 1966. 401 p.

103. EPA. Conflict Resolution in Public Participation. 2022. URL: <https://www.epa.gov/international-cooperation/conflict-resolution-public-participation> (дата звернення: 24.08.2023).

104. European Union (EU). Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC, Text with EEA relevance. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024> (дата звернення: 24.08.2023).

105. Galtung J. Conflict Transformation by Peaceful Means (The TRANSCEND Method)-Participants' and Trainers' Manual. United Nations Disaster Management Training Programme, Geneva. 2000. 178 p.

106. Gregory S. B., Lawrence J. M., Clark J. Conflict resolution. 2016. URL: <https://assets.campbell.edu/wp-content/uploads/2016/12/22124638/conflict-resolution.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).

107. Guides to Good Governance: Tackling conflicts of interest in the public sector. Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015/02, 24 p.

108. Hechter M. Internal Colonialism: The Celtic Fringe in British National Development, 1536-1966. London, 1975. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Internal_Colonialism.html?id=XgeTEUs5zmsC&redir_esc=y (дата звернення: 24.08.2023).

109. Income quintile share ratio S80/S20 for disposable income by sex and age group - EU-SILC survey. Eurostat, the statistical office of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_DI11/settings_1/table?lang=en (дата звернення: 24.08.2023).

110. Inglehart R., Haerpfer C., Moreno A., Welzel C., Kizilova K., Diez-Medrano J., Lagos M., Norris P., Ponarin E., Puranen B. (eds.). World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat. Dataset Version 3.0.0. 2022. URL: DOI:10.14281/18241.17 (дата звернення: 24.08.2023).

111. Inglehart R., Welzel C. Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence. Chapter 2. New York: Cambridge University Press, 2005.

112. Johnson-Cartee K. Strategic political communication: rethinking influence, persuasion, and propaganda. Lanham, 2004. P. 161–170.

113. Mack A. Why Big Nations Lose Small Wars: The Politics of Asymmetric Conflict. *World Politics*. 1975. Vol. 27. № 2. P. 175–200.
114. Nelkin D. Science controversies: The dynamics of public disputes in the United States. *Handbook of science and technology studies*. SAGE Publications. 2011. P. 444–456.
115. OECD. Preventing Corruption in Public Procurement. 2016. URL: <http://www.oecd.org/governance/ethics/Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf> (дата звернення: 24.08.2023).
116. Popa F. M. Conflict of interest and integrity in public administration in CEE Countries. Comparative analysis. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2013. Vol. 4. P. 54–67.
117. Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector. Good Practices guide. Prepared at the request of the G20 Anticorruption Working Group by the World Bank, OECD and UNODC. 2020. 124 p.
118. The Inglehart-Welzel World Cultural Map – World Values Survey 7. 2022. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSEventsShow.jsp?ID=428> (дата звернення: 24.08.2023).
119. Transparency International. Score changes 2012–2021. 2023. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/ukr> (дата звернення: 24.08.2023).
120. V-Dem. Country Graph. 2023. URL: https://v-dem.net/data_analysis/CountryGraph/ (дата звернення: 24.08.2023).
121. V-Dem. Regional Comparison. 2023. URL: https://v-dem.net/data_analysis/Yearcomp2Graph/ (дата звернення: 24.08.2023).
122. Vukadinovic J., Glintic M. “Conflict of Interest”. In *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe. With Special Focus on the Defence Sector* / edited by A. Rabrenovic. Belgrade: Institute of Comparative Law, 2013. P. 95–130.

123. Zmysłony P., Kowalczyk-Anioł J., Dembińska M. Deconstructing the Overtourism-Related Social Conflicts. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. 1695. <https://doi.org/10.3390/su12041695> (дата звернення: 24.08.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Перелік опублікованих праць за темою дисертації та відомості про апробацію дослідження

Публікації в наукових фахових виданнях України та наукових виданнях іноземних держав

1. Корчак І. М. Вплив уявлення на публічний конфлікт. *Публічне урядування* [категорія «Б»]. 2021. № 1 (26). С. 62–71.
2. Корчак І. М. Ключові принципи, підходи та форми взаємодії влади і громадянськості. *Публічне управління і адміністрування в Україні* [категорія «Б»]. 2021. № 23. С. 42–46.
3. Корчак І. М. Суть і значення публічного конфлікту у сучасних умовах розвитку суспільства та його зв'язок з архетипами колективного несвідомого. *Публічне урядування* [категорія «Б»]. 2019. № 3 (18). С. 240–251.
4. Afonin E., Balakireva O., Omelyanenko V., Klymenko I., Korchak I. Information & Analytical Support of Civil Servants Professional Competencies Monitoring Studies. [Інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингових досліджень професійних компетенцій державних службовців]. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 (1). P. 672–678. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220188.pdf
5. Korchak I. Public conflicts in the context of globalization and the effectiveness of public administration in resolving them [Публічні конфлікти в умовах глобалізації та ефективність державного управління при їх вирішенні]. *Věda a perspektivy*. 2022. No. 1 (8) (January). P. 9–16. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/965/964>

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

1. Афонін Е. А., Корчак І. М. Професіоналізм публічної служби як фактор суспільної довіри і сталого розвитку України. *Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія* / авт. кол.: Е. А. Афонін та ін.; за заг. ред. Т. В. Новаченко. Київ: НАДУ, 2021. С. 78–98.

Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Корчак І. М. Особливості подолання конфліктів у взаємодії «держава»-«громадянське суспільство» в країнах ЄС: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали XVIII регіональної наук.-практ. конф. (Дніпро, 13 трав. 2021 р.)*. Дніпро: НАДУ, 2021. С. 111–114.

2. Афонін Е. А., Корчак І. М. Кримська платформа як старт реалізації проекту «Хельсинки-2». *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи: матеріали міжнародн. наук.-практ. конфер. (Київ, 10 вересня 2021 р.)*. / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. А. Гошовської. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 145–147.

3. Афонін Е. А., Корчак І. М. До питання про методологію оцінювання компетентнісної спроможності публічних службовців. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві: матеріали міжнар. кругл. столу, Україна – Литовська Республіка (Київ, 08 лип. 2021 р.)*. С. 103–106.

4. Корчак І. М. Проблема делегітимації влади в умовах зростання корупції в Україні. Особливості подолання конфліктів у взаємодії «держава» – «громадянське суспільство» в країнах ЄС: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали XVIII регіональної наук.-практ. конф. (Дніпро, 13 трав. 2021 р.)*. Дніпро: НАДУ, 2021.

5. Корчак І. М. Суспільна довіра як ціннісна детермінанта в системі публічного управління. *Становлення публічного адміністрування в Україні:*

матеріали XII Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 89–91.

6. Корчак І. М. Публічний конфлікт та ефективність його розв'язання в умовах сталого розвитку. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26–30 жовт. 2020 р.).* Київ: НАДУ, 2020. Т. 2. С. 213–215.

7. Корчак І. М. Транспарентність влади як одна з умов запобігання конфліктам у сфері публічного управління. *Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 24–25.

8. Корчак І. М. Проблема делегітимації влади в умовах зростання корупції та конфліктів в Україні. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали XI наук. інтернет-конф. за міжнар. участю для аспірантів та докторантів. 29 трав. 2020 р.* Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 98–101.

9. Корчак І. М. Публічний конфлікт та ефективність його розв'язання в умовах сталого розвитку. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє.* Київ: НАДУ, 2020. Т. 2. 252 с. С. 213–215.

10. Корчак І. М. Кадрова політика держави в контексті конфліктологічної парадигми. *Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 жовт. – 1 листоп. 2019 р.): у 2 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової.* Київ: НАДУ, 2019. Т. 1. С. 141–144.

ДОДАТОК Б

Акти та довідки про впровадження результатів дисертації

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Голова Київської обласної ради
А.М. Стариченко
15.04.2020

АКТ № 8-9/258

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентові України Корчак Ірини Миколаївни

Комісія у складі: заступника голови Київської обласної ради Добрянського Я. В. (голова комісії), голови постійної комісії з питань соціально-економічного розвитку, промисловості, підприємництва, торгівлі, регуляторної політики та зовнішньоекономічних зв'язків, фінансового забезпечення розвитку області та інноваційно-інвестиційної політики Кармазіна С. В., голови постійної комісії з питань агропромислового комплексу та земельних відносин Федорченка С. М. склала цей акт про те, що окремі пропозиції та рекомендації дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентові України Корчак Ірини Миколаївни на тему: «Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання» були розглянуті і прийняті для поступового впровадження у діяльності Київської обласної ради.

Зокрема, в роботі представницького органу Київської ради взято до впровадження положення здобувача щодо удосконалення процедури реєстрації та ідентифікації об'єктів громадянського суспільства під час їх участі у громадських слуханнях, голосуваннях та інших інформаційних і цифрових взаємодіях на офіційних Інтернет ресурсах Київської обласної ради за допомогою такого інструменту, як BankID та ЕЦП.

Акт складений для подання за місцем вимоги без фінансових зобов'язань.

Голова комісії:

заступник голови Київської обласної ради

Я. В. Добрянський

Члени комісії:

голова постійної комісії з питань соціально-економічного розвитку, промисловості, підприємництва, торгівлі, регуляторної політики та зовнішньоекономічних зв'язків, фінансового забезпечення розвитку області та інноваційно-інвестиційної політики

С. В. Кармазін

голова постійної комісії з питань агропромислового комплексу та земельних відносин

С. М. Федорченко



ДОВІДКА про участь у науково-дослідних роботах

Видана КОРЧАК Ірині Миколаївні з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- у 2020 та 2021 роках – виконавець на громадських засадах (накази: від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”; від 15 березня 2021 року № 182 “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи “Інноваційні механізми забезпечення суспільної довіри в умовах ефективного публічного управління”, державний реєстраційний номер 0120U101664.

Т.в.о. директора Інституту
експертно-аналітичних
та наукових досліджень
к.держ.упр., доцент

Наталія КЛИМЕНКО





**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

вул. Дворцова, 32/29, м.Кропивницький, 25022, тел. (0522) 24-44-83,
e-mail: public@uvr.kr-admin.gov.ua, сайт: uvr.kr-admin.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 33708617

№ _____
на № _____ від _____

Довідка про впровадження

Результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президенті України Корчак Ірини Миколаївни на тему: "Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання" використані в роботі відділу комунікацій та консультацій з громадськістю управління комунікацій з громадськістю та інформаційної діяльності Кіровоградської обласної державної адміністрації, одним із завдань якого є взаємодія з політичними партіями та громадськими організаціями з питань, що належать до його компетенції.

Взято до уваги наукові розробки автора, що мають практичну спрямованість в частині розробки примірних комунікативних планів на рік з зазначенням форм і заходів комунікації обласної державної адміністрації з населенням, а також підходи до подолання конфліктних ситуацій, що виникають у процесі взаємодії сторін.

Начальник управління

Віталій ОСТАННІЙ



Кіровоградська обласна державна адміністрація
управління комунікацій з громадськістю та інформаційної діяльності
32-25/342/0.32 від 25.06.2021





УКРАЇНА

ОБОЛОНСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КИЄВІ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

вул. Левка Лук'яненка, 16, м. Київ, 04205 тел. (044) 418-85-25, (044) 418-81-63,
E-mail: uzhkg_obolon@kyivcity.gov.ua Код ЄДРПОУ: 37445395

№ 3-615133/1 від 24.06.2023

ДОВІДКА
ПРО ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Кафедри публічної політики

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Корчак Ірини Миколаївни

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління кафедри публічної політики та політичної аналітики Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Корчак Ірини Миколаївни на тему: «Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 281 - «Публічне управління та адміністрування» впроваджені у підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів відносно запобігання та розв'язання публічних конфліктів шляхом взаємодії органів державної влади з громадськістю як об'єктом управління та як суб'єктом що впливає на прийняття рішень органами влади та формують суспільну потребу.

Здобувачем були надані механізми розв'язання конфліктів в публічному управлінні, механізми консультативно-дорадчої участі громадськості, зокрема, під час дорадчих рад, їх функціонування, розробка й обговорення варіантів діяльності громадських рад в правовому полі. Механізми взаємодії Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації, вироблення та реалізація спільних рішень в безконфліктних ситуаціях в сфері державного управління.

Здобувачем були надані положення щодо удосконалення процедури реєстрації та ідентифікації об'єктів громадянського суспільства при участі їх у громадських слуханнях, голосуваннях та інших інформаційних і цифрових процесах на офіційних Інтернет ресурсах суб'єкта владних повноважень за допомогою такого інструменту, як BankID та ЕЦП. Що дає змогу запобігти виникненню конфліктів та конфліктних ситуацій.

Начальник управління



Світлана СТРУНА



**Громадська організація
«Група Фенікс»**

03083, Україна, м. Київ, проспект Наука, 58
р/р № UA893052990000026000026713954
в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Телефон: +30674711907

E-mail: fenixgroup.ukraine@gmail.com

Сайт: <https://g-fenix.org/>

Every donated dollar is significant to us:

<https://g-fenix.org/en/donate-2/>

https://t.me/UCM_News

№ 18 від 14.06.2023

**ДОВІДКА
ПРО ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Кафедри публічної політики

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Корчак Ірини Миколаївни

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління кафедри публічної політики та політичної аналітики Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Корчак Ірини Миколаївни на тему: «Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 281 - «Публічне управління та адміністрування» впроваджені у підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів відносно запобігання та розв'язання публічних конфліктів шляхом взаємодії органів державної влади з громадськістю як об'єктом управління та як суб'єктом що впливає на прийняття рішень органами влади та формують суспільну потребу.

Здобувачем були надані механізми розв'язання конфліктів в публічному управлінні, механізми консультативно-дорадчої участі громадськості, зокрема, під час спільних зустрічей Міністерства оборони України, Міністерства інформаційної політики, громадських організацій, військовослужбовців з питань взаємодії в безконфліктних ситуаціях в сфері публічного управління та реалізації спільних рішень по виготовленню дронів для ЗСУ, отримання благодійної допомоги через громадські організації, фінансування виробництва дронів за рахунок благодійних внесків та передача вироблених дронів, на безкоштовній основі, ЗСУ.

Здобувачем були надані схему взаємодії та положення щодо взаємодії всіх сторін на основі організаційно-правових актів та запропоновані методологія співпраці всіх сторін на різних етапах реалізації проекту по виробництву дронів та їх передачі ЗСУ.

Керівник



О.В. Маркусь

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Складові аналізу та механізмів розв'язання соціального конфлікту

Складові концепції публічного конфлікту				
Аналіз причин виникнення конфліктів	Актори та коло зацікавлених учасників конфлікту	Комунікація акторів і учасників конфлікту	Динаміка протікання конфлікту	Механізми розв'язання конфлікту

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.2

Складові аналізу та механізмів розв'язання і запобігання конфлікту
в публічному управлінні

Аналіз причин виникнення конфлікту	Виділення потенційних учасників конфлікту	Концептуалізація конфліктної взаємодії	Розподіл ролей між представниками публічного управління та громадянського суспільства й іншими зацікавленими сторонами конфлікту	Моделювання балансу інтересів груп інтересів	Вироблення консенсусу («спільного рішення	Розв'язання конфлікту і вироблення механізмів запобігання конфлікту
------------------------------------	---	--	--	--	---	---

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.3

**Основні етапи та методи дослідження, розв'язання та заобігання конфлікту
в публічному управлінні**

Етапи дослідження	Методи дослідження
1. Ідентифікація конфліктів і їх причин	Виявлення основних причин та підстав, які спричинили конфлікт. Визначення суб'єкту конфлікту, ролі різних сторін, груп, інституцій публічного управління у конфлікті. Аналіз динаміки конфлікту і змін в ньому з часом
2. Аналіз структури та складу конфлікту	Визначення цілей та об'єктів конфлікту. Формулювання питань, на які потрібно знайти відповіді
3. Збір та аналіз даних	Збір статистичних даних про конфлікт (місце події, час, об'єкт і суб'єкт конфлікту). Аналіз документів, літератури та інших джерел інформації, що стосується конфлікту. Здійснення контент-аналізу. Проведення опитування. Обробка та аналіз зібраних даних
4. Взаємодія зі сторонами конфлікту	Залучення суб'єктів конфлікту до процесу дослідження та пошуку рішень
5. Використання інтердисциплінарного підходу	Визначення контексту та особливостей конкретної організації або ситуації в публічному управлінні. Дослідження конфліктів у публічному управлінні багатогалузеве і потребує залучення спеціалістів різних наукових практик (у сфері політики, соціології, психології, економіки, права тощо) для вироблення стратегій управління, запобігання та розв'язання конфліктів
6. Етичні аспекти	Важливо дотримуватися етичних стандартів під час дослідження конфліктів у публічному управлінні, особливо при зборі інформації та взаємодії з учасниками конфлікту
7. Оцінка наслідків конфлікту	Вивчення наслідків конфліктів для організації та її стейкхолдерів. Це допоможе визначити, наскільки конфлікти впливають на ефективність публічного управління
8. Розробка стратегій управління конфліктами	Розробка стратегій і рекомендацій для подолання конфлікту або його управління, мирного врегулювання на основі результатів дослідження. Визначення можливих інструментів і методів врегулювання. Розробка плану дій для реалізації стратегій
9. Моніторинг і оцінка результатів	Відстежування впровадження стратегій і їх впливу на ситуацію. Оцінка ефективності прийнятих заходів, за необхідності, корегування стратегій
10. Публікація результатів і рекомендацій	Оприлюднення результатів дослідження, публічне їх обговорення, передача результатів дослідження стратегій зацікавленим сторонам, публічним особам, громадськості. Публічне висвітлення, обговорення

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.4

Категорії декларування для запобігання конфлікту інтересів
у публічному управлінні в країнах ЄС

Країна	Декларування особистих доходів	Декларування сімейного доходу та майна	Декларування подарунків	Декларування інтересів щодо укладання та виконання контрактів	Декларування інтересів щодо прийняття рішень і голосування	Декларування інтересів щодо участі у розробці та наданні політичних консультацій	У разі виникнення конфлікту інтересів необхідно задекларувати особисті інтереси
Австрія	Необов'язкове						
Швеція							
Естонія							
Чехія							
Латвія	Обов'язкове для посадових осіб виборних та політичних посад за призначенням, державних службовців на місцевому рівні влади	Необов'язкове	Обов'язкове для державних службовців, виборних посадових осіб	Не є обов'язковим, але якщо існує конкретний конфлікт інтересів, обов'язковою є заява про приватний інтерес, задіяний у процедурі, і запит на дозвіл утриматися.			Необов'язкове
Італія	Члени парламенту та посадові особи повинні декларувати доходи	Необов'язкове	Необов'язкове				Щодо процедури звернутися за дозволом про самовідвід
Греція	Необов'язкове						
Фінляндія							
Словаччина							
Іспанія	Обов'язкове для посадових осіб виборних та	Декларування є добровільним	Обов'язкове для політичних обранців	Обов'язкове для політичних призначенців і членів парламенту, виборних посадових осіб органів	Для осіб політичних посад за призначенням,	Необов'язкове	

	політичних посад за призначенням, державних службовців на місцевому рівні влади		та членів уряду	місцевого самоврядування	службовців виборних посад в органах місцевого самоврядування		
Словенія	Необов'язкове						
Данія							
Німеччина	Добровільне	Необов'язкове	Обов'язкове для політичних обранців та членів уряду, та повинні розкрити інформацію, якщо вартість подарунка перевищує 5000 євро	Обов'язкове для виборних посадових осіб органів місцевого самоврядування		Необов'язкове	
Литва	Необов'язкове						
Португалія	Необов'язкове			Обов'язкове для політичних призначенців і членів парламенту		Необов'язкове	
Польща	Обов'язкове для посадовців органів місцевого самоврядування, політичних осіб за призначенням	Подружжя місцевих обранців, політичних посадовців та виборної посадової особи органу місцевого самоврядування зобов'язані декларувати свої доходи	Обов'язкове для виборних і політичних посад за призначенням	Не є обов'язковим, але якщо існує конкретний конфлікт інтересів, обов'язковою є заява про приватний інтерес, задіяний у процедурі, і запит на дозвіл утриматися		Щодо процедури й звернутися за дозволом про самовідвід	
Бельгія	Необов'язкове						
Франція	Добровільне	Необов'язкове	Державні службовці повинні декларувати будь-	Необов'язкове	Не є обов'язковим, але якщо існує	Необов'язкове	Щодо процедури й звернутися за

			який подарунок, незалежно від його вартості		конкретний конфлікт інтересів, обов'язковою є заява про приватний інтерес, задіяний у процедурі, і запит на дозвіл утриматися		дозволом про самовідвід
Кіпр	Необов'язкове						
Люксембург							
Нідерланди							
Угорщина	Члени парламенту повинні декларувати доходи	Обов'язковим є для всіх членів родини особи політичної посади за призначенням, державного посадовця	Обов'язковим є для депутатів парламенту	Не є обов'язковим, але якщо існує конкретний конфлікт інтересів, обов'язковою є заява про приватний інтерес, задіяний у процедурі, і запит на дозвіл утриматися	Обов'язковим є для членів парламенту	Не є обов'язковим, але якщо наявний конкретний конфлікт інтересів, обов'язковою є заява про приватний інтерес, задіяний у процедурі, і запит на дозвіл утриматися	Необов'язкове
Хорватія	Необов'язкове						
Румунія							
Ірландія							
Болгарія							
Мальта							

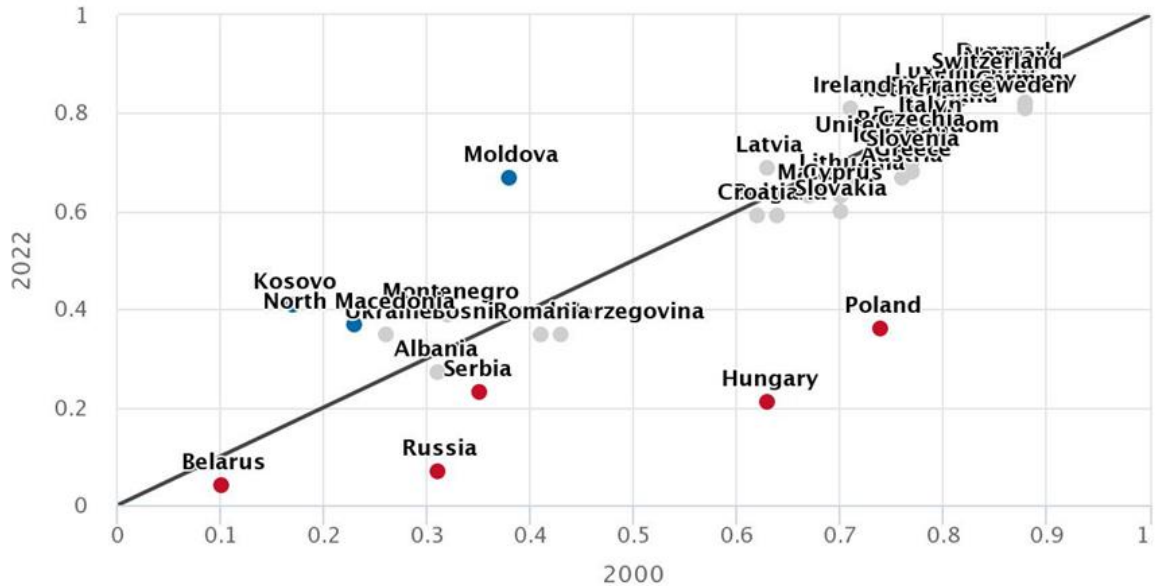
Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Г

Діаграма Г.1

Індекси демократії в країнах Європи у 2000–2022 рр.

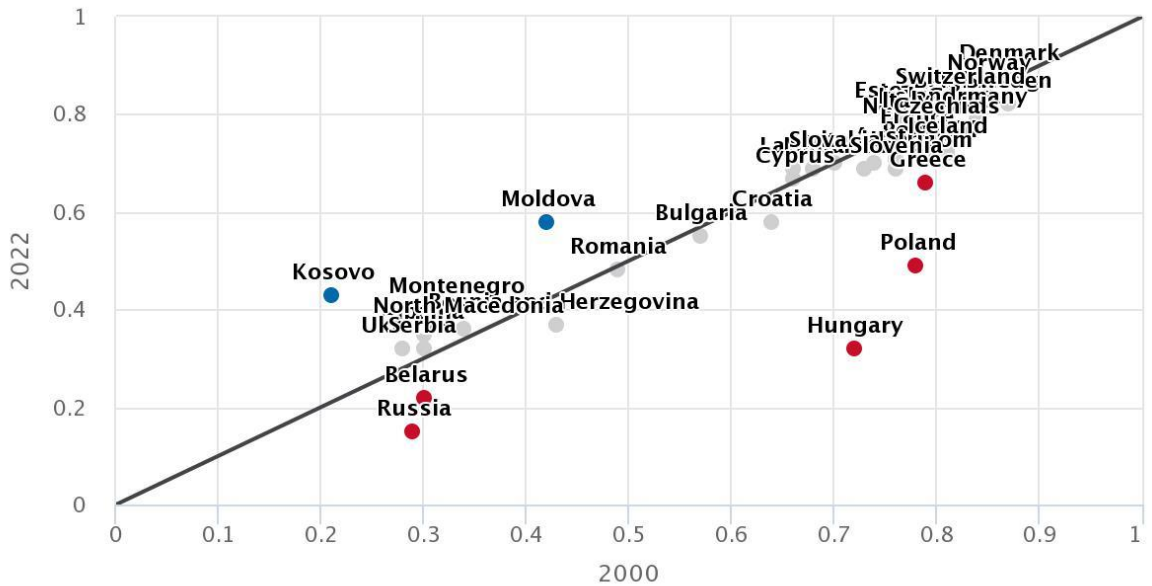
Deliberative Democracy Index



Highcharts.com | V-Dem data version 13

Scale: Interval, from low to high (0-1).

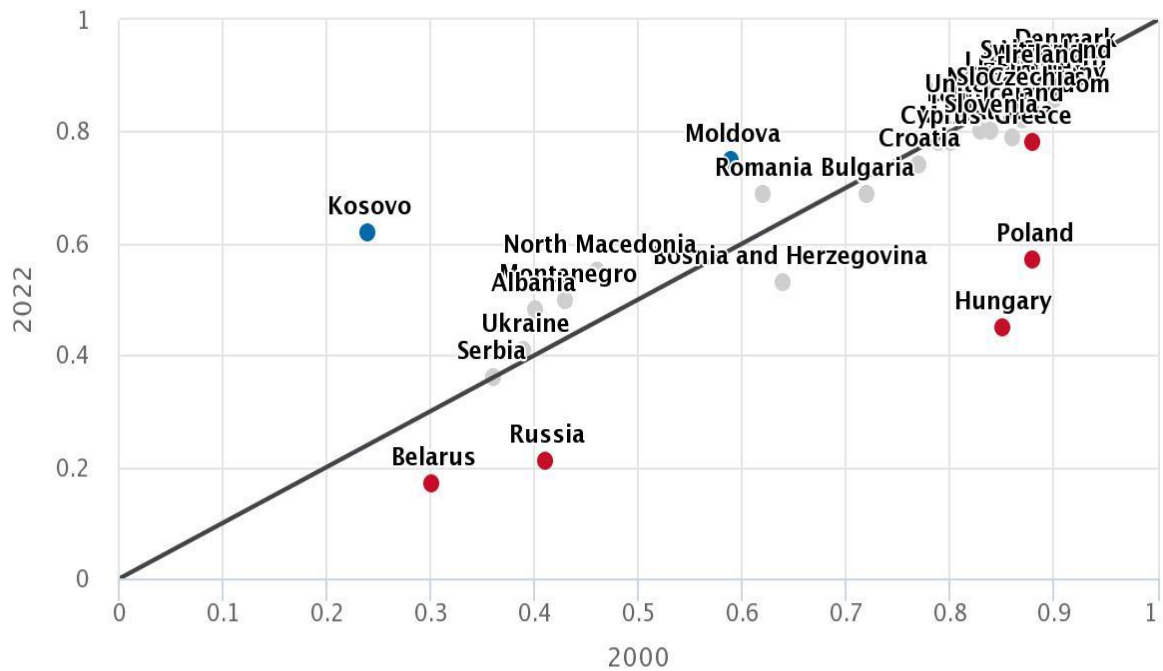
Egalitarian Democracy Index



Highcharts.com | V-Dem data version 13

Scale: Interval, from low to high (0-1).

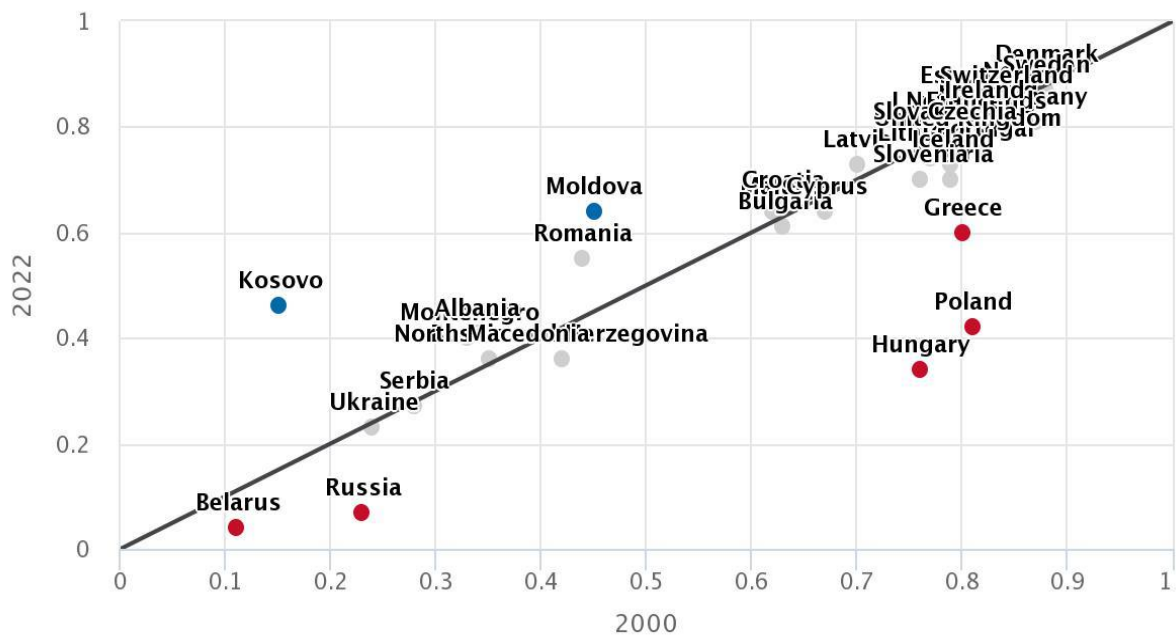
Electoral Democracy Index



Highcharts.com | V-Dem data version 13

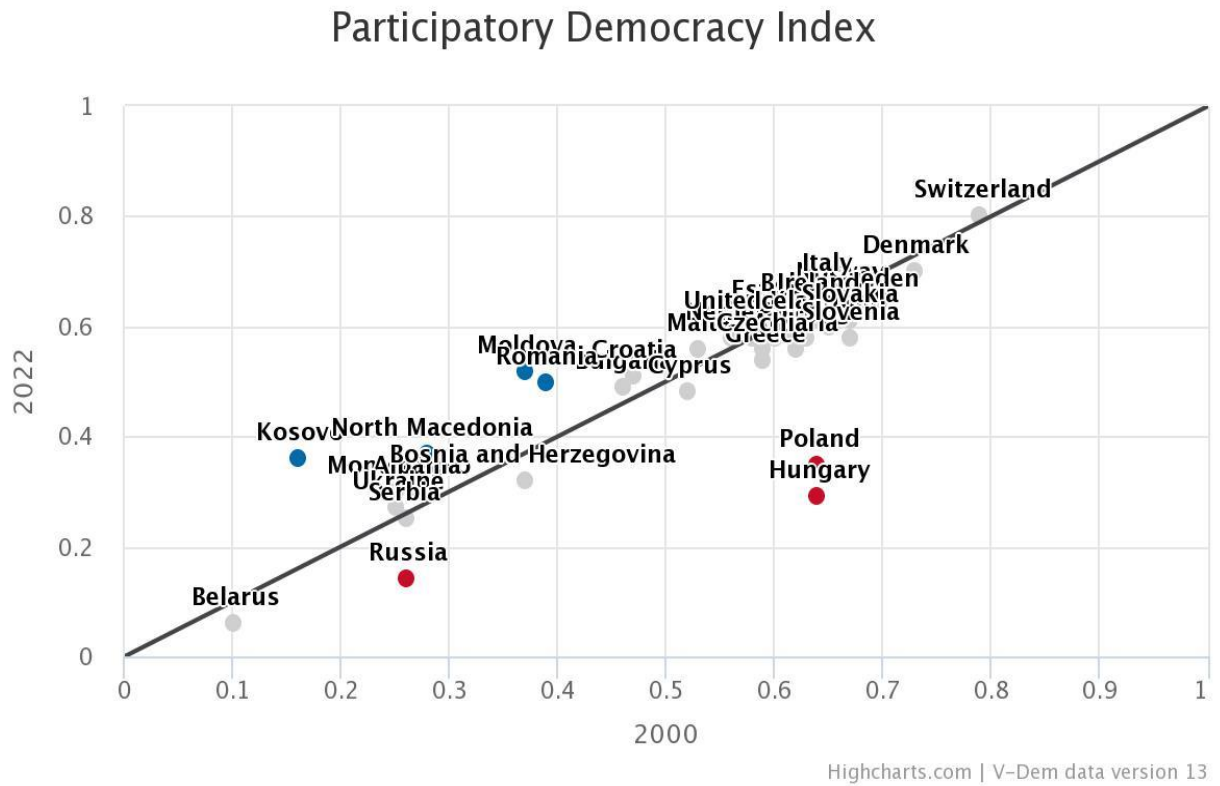
Scale: Interval, from low to high (0-1).

Liberal Democracy Index



Highcharts.com | V-Dem data version 13

Scale: Interval, from low to high (0-1).



Scale: Interval, from low to high (0-1).

ДОДАТОК Д

КОНЦЕПЦІЯ

дослідження конфлікту, динаміки його протікання та механізмів розв'язання у сфері публічного управління

Мета Концепції втілює авторську методологію і методи конфліктологічної діагностики і полягає у формалізації етапів дослідження та механізмів розв'язання конфліктів у сфері публічного управління, яка пропонується практикам як матриця дослідження і вироблення стратегії розв'язання конфліктів або своєрідний формат технічного завдання при розробці та формуванні програмного забезпечення зі створення стратегій управління конфліктами.

Концепція визначає типологізацію проблем, що стимулюють конфлікти у сфері публічного управління і на розв'язання яких вона спрямована:

- *глобалізаційні протиріччя*, з якими стикаються уряди країн світу, в тому числі Уряд України, між економічно розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, між транснаціональними корпораціями та національними державами, що відіграють вирішальну роль у сучасному світовому розвитку;

- *економічні, політичні, соціальні та світоглядні конфлікти*, пов'язані з розвитком національних економік, ідеологічним або політичним протистоянням, соціальною нерівністю тощо, які в умовах інформаційного суспільства стають публічними та поширюються через інформаційні ресурси;

- *конфлікти, що виникають безпосередньо у сфері публічного управління* як наслідок суспільнотрансформаційних процесів, демократизації суспільства і децентралізації публічної влади;

– *дисбаланс інтересів груп інтересів* або конфліктна ситуація, яка являє собою вияв накопичених протиріч між суб'єктами соціальної взаємодії і об'єктивно створює основу для реального протистояння між ними;

– *особистісні конфлікти*, пов'язані з особистісним розвитком людини, її самореалізацією, реалізацією її громадянських прав і свобод;

– *конфлікти, що виходять за межі предметного поля публічного управління*, але в умовах розвитку громадської самосвідомості та організацій громадянського суспільства, стрімкого поширення інформаційних ресурсів стають резонансними в суспільстві і потребують публічно-управлінської участі.

Визначена типологізація конфліктів, на розв'язання яких спрямована Концепція дослідження конфлікту, динаміки його протікання та механізмів розв'язання у сфері публічного управління (далі – Концепція) слугує відправним пунктом для подальших дій, зокрема, для аналізу причин виникнення проблем та обґрунтування необхідності їх розв'язання програмним методом.

Виокремлюють п'ять основних причин конфлікту в публічному управлінні:

- 1) конфлікти у стосунках;
- 2) конфлікти даних;
- 3) конфлікти інтересів;
- 4) конфлікти цінностей викликані різними поглядами на світ або критеріями оцінки ідей, які також можуть бути спричинені уявною неповагою або порушенням особистих цінностей; розуміння і повага цінностей сторін може сприяти знаходженню компромісу;
- 5) структурні конфлікти.

Визначення оптимального варіанту розв'язання конфлікту на основі порівняльного аналізу можливих варіантів

Основні етапи управління та дослідження конфліктів у публічному управлінні

Етап	Опис
Етап 1: виявлення конфлікту	На цьому етапі ідентифікуються ситуації, де можливе виникнення конфлікту, що може бути виявлено через спостереження, звіти або інші джерела. Важливо на цьому етапі виявити проблему на ранніх стадіях, щоб уникнути її загострення
Етап 2: аналіз конфлікту	На цьому етапі проводиться глибокий аналіз причин і характеру конфлікту, що включає збір інформації від сторін конфлікту, виявлення їхніх інтересів і позицій, аналіз зв'язків між факторами конфлікту
Етап 3: створення команди для розв'язання конфлікту	Робоча група або команда, складена з представників сторін конфлікту і, можливо, незалежних експертів, яка створюється для активного розв'язання конфлікту
Етап 4: визначення спільної мети	Сторони конфлікту спільно визначають ціль, яка є прийнятною для всіх сторін і спрямована на поліпшення конфліктної ситуації
Етап 5: збір даних та обговорення	Проводяться відкриті обговорення, де кожна сторона конфлікту може висловити свої погляди, здійснити обмін інформацією, поділитися своїми позиціями, інтересами та думками
Етап 6: оцінка та вибір рішення	Робоча група аналізує всі варіанти рішень, які були запропоновані, і оцінює їх відповідність спільній меті та можливостям їх реалізації
Етап 7: визначення альтернативного рішення	Якщо жоден із запропонованих варіантів не відповідає спільній меті, група може спробувати знайти альтернативні рішення або модифікувати наявні рішення
Етап 8: застосування техніки розв'язання конфлікту	Використання спеціалізованих технік розв'язання конфлікту, таких як переговори, компроміс, співпраця або медіація, залежно від характеру конфлікту та інтересів сторін конфлікту
Етап 9: вибір найкращої альтернативи для розв'язання конфлікту	Після обговорення та оцінки група обирає найбільш підходящий альтернативний варіант рішення, який відповідає спільній меті та враховує інтереси всіх сторін конфлікту
Етап 10: планування впровадження рішення	Розробка детального плану впровадження обраного рішення: визначення кроків, відповідальних осіб, ресурсів і строків.
Етап 11: впровадження та моніторинг рішення	Реалізація рішення у практику, забезпечення дотримання плану та розв'язання труднощів
Етап 12: оцінка результатів і аналіз впливу	Аналіз результатів впровадженого рішення на стан конфлікту, ефективність і відносини між сторонами конфлікту
Етап 13: корекція та вдосконалення рішення	Якщо необхідно, здійснюються внесення корекцій у рішення з метою покращення його впливу та досягнення більш стійкого розв'язання конфлікту

Шляхи і способи розв'язання конфліктів

Відповідно до етапів дослідження надаємо матриці дослідження, які є основою технічного завдання для розробки програмного забезпечення по моделюванню та вириоблення стратегій і механізмів розв'язання конфліктів у публічному управлінні.

1. Матриця проведення Аналізу структури і складу конфлікту

Визначення цілей конфлікту					
Ціль 1	Ціль 2	Ціль 3	Ціль 4	Ціль 5	
					
Аналіз цілей конфлікту					
Визначення об'єктів конфлікту					
Об'єкт 1	Об'єкт 2	Об'єкт 3	Об'єкт 4	Об'єкт 5	
Аналіз об'єктів конфлікту, збір по них інформації					
Джерела	Об'єкт 1	Об'єкт 2	Об'єкт 3	Об'єкт 4	Об'єкт 5
Офіційні джерела					
Контент інформація					

2. Збір і аналіз даних про предмет конфлікту

Види	Інформація	Джерела походження інформації	Інформація	Джерела походження інформації	Інформація	Джерела походження інформації
Збір даних						
Публічна інформація						
Статистичні дані						
Документи						
Контент інформація						
Інша інформація						
Опитування						
Аналіз даних						
Контент аналіз						
Аналіз зібраних						
Обробка інформації (розрахунки, тощо)						

3. Створення команди для розв'язання конфлікту

4. Визначення спільної мети

5. Збір даних та обговорення

6. Оцінка та вибір рішення

7. Визначення альтернативного рішення

8. Застосування техніки розв'язання конфлікту

9. Вибір найкращої альтернативи для розв'язання конфлікту

10. Планування впровадження рішення

11. Оцінка результатів і аналіз впливу

12. Корекція та вдосконалення рішення

Всі етапи дослідження конфліктів можна розробляти у форматі - матриця аналізу та прийняття рішення - це інструмент, який допомагає систематично оцінювати альтернативи та вибирати найкращий варіант. Ця матриця часто використовується в бізнесі та управлінні проектами для прийняття рішень. Ось приклад, як може виглядати така матриця:

Критерії / Альтернативи Альтернатива 1 Альтернатива 2 Альтернатива 3				

Критерій 1	Оцінка	Оцінка	Оцінка	

Критерій 2	Оцінка	Оцінка	Оцінка	

Критерій 3	Оцінка	Оцінка	Оцінка	

...	...	...	...	

У цій матриці:

1. Критерії - це фактори або параметри, які важливі для прийняття рішення. Наприклад, це можуть бути причини, час виконання, якість, ризик і т. д.
2. Альтернативи - це варіанти рішення, які ви розглядаєте. Наприклад, різні об'єкти чи суб'єкти конфлікту, проекти, методи розв'язання конфлікту і т. д.
3. Оцінка - це числове значення або бал, яке ви надаєте кожній альтернативі щодо кожного критерію. Чим вище оцінка, тим краще альтернатива відповідає цьому критерію.

4. Сума балів - це сума балів для кожної альтернативи, яка обчислюється для кожної альтернативи окремо.
5. Вага - це важливість кожного критерію. Можна встановити ваги критеріїв відповідно до їхньої важливості, наприклад, від 1 до 5, де 5 - найважливіший критерій.
6. Загальний бал - це сума оцінок, зважена на вагу кожного критерію. Це допомагає визначити, яка альтернатива є найкращою з урахуванням всіх критеріїв.

Після заповнення матриці для всіх критеріїв і альтернатив, можна порівняти загальні бали і вибрати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам і цілям.

Наведена матриця застосовуються до кожного етапу дослідження конфлікту.

Важливо враховувати індивідуальні обставини та конкретні потреби ситуації при заповненні матриці та дотримуватися етичних норм під час дослідження конфліктів у публічному управлінні, особливо при зборі інформації та взаємодії з учасниками конфлікту.

Також, важливо оприлюднювати результати досліджень, виставляти їх на публічне обговорення, передавати результати досліджень зацікавленим сторонам, публічним особам, громадськості. Публічне висвітлення, обговорення - дасть змогу накопичувати стратегії та тактики розв'язання конфліктів в публічному управлінні, досвід їх вивчення, запобігання та технології розв'язання.

Моделювання та технології розв'язання конфліктів у публічному управлінні

Технології	Переваги	Приклади форматів
Технологія скликання: спілкування з групами для визначення важливих аспектів конфлікту	Чітке визначення конфлікту та ідентифікація ключових питань і сторін	Збирання фактів, інтерв'ю, дослідження, фокус-групи, проведення індивідуальних зустрічей
Технологія досягнення консенсусу: залучення всіх зацікавлених сторін до спільного процесу розробки рішення, яке задовольнить всіх або більшість учасників	Спільна робота; рішення узгоджується на переговорах, тому всі або більшість сторін погоджуються з порогом консенсусу	Дана технологія передбачає активне обговорення, пошук компромісів спільних підходів, проведення форумів, майстер-класів, робіт у маленьких групах, зустрічей, круглих столів для розв'язання проблем
Фасилітація: використання спеціальних методів для покращення обміну інформацією на зустрічі між сторонами конфлікту	Сторони спільно працюють над розробкою взаємоприйнятного рішення	Засідання прийняття рішень, форуми, майстер-класи, зустрічі, круглі столи, діалоги
Медіація: залучення незалежної третьої сторони, яка прийнятна для всіх сторін і не має повноважень приймати рішення	Медіатор допомагає сторонам ідентифікувати ключові питання, розробити варіанти розв'язання спірних питань, які задовольняють обидві сторони	Індивідуальні зустрічі, фокус-групи, формальні багатосторонні зустрічі
Колаборативні технології: багато видів колаборативних підходів (наприклад, наративні підходи, що сприяють глибокій взаємодії з спільнотами та створенню рамок для розуміння динаміки конфлікту)	Формує основи для співпраці та сприяє колаборативним відносинам	Фокус-групи, форуми, слухання, інтерв'ю, круглі столи
Технологія конфліктного коучингу: процес індивідуальної співпраці один на один для розуміння конфлікту та розвитку стратегій і навичок взаємодії	Глибше розуміння конфлікту та наслідків дій для більш конструктивної реакції на конфлікт	Індивідуальна співпраця один на один.
Технологія збирання інформації: процес досліджень, опитувань та аналізу, щоб визначити корінні причини конфлікту, ідентифікувати головні сторони та питання і побудувати об'єктивний образ ситуації для подальшого розгляду та вибору оптимального способу вирішення	Можливість точно визначити причини та обставини, що спричинили конфлікт, а також дозволяє зібрати об'єктивні дані та факти, що можуть бути основою для розробки аргументованих рішень	Дослідження, аналіз документів, опитування, збір фактів, фокус-групи, інтерв'ю тощо

Технології	Переваги	Приклади форматів
Альтернативні методи розгляду конфлікту: спрямовані на створення конструктивного та колоборативного середовища для обговорення та розв'язання суперечностей, які сприяють досягненню розв'язання конфлікту без використання традиційних дисциплінарних заходів або судового розгляду	Досягнення компромісу та згоди між сторонами, що дозволяє уникнути довготривалих і негативних наслідків, які сприяють збереженню взаємовідносин та підвищенню довіри між учасниками конфлікту	Арбітраж, переговори, альтернативне розв'язання спорів (медіація та консенсусні методи), дискусійні групи, фасилітація тощо
Громадська участь і прозорість: дані технології спрямовані на залучення різних груп та осіб, які можуть вплинути на розв'язання конфліктних ситуацій та на підвищення довіри й легітимності ухвалених рішень	Впливають на створення довіри та вирішення питань шляхом сприяння досягненню більш сталого та підтримуваного всіма рішення	Консультації та відкриті діалоги, залучення громадських експертів і громадськості, спільні проекти, громадські комітети тощо
Технології освіти та навчання: сприяють покращенню розуміння причин конфлікту, розвитку ефективних способів взаємодії та розв'язання конфлікту, а також сприяють формуванню позитивної атмосфери для співпраці	Сприяють розширенню знань і вмінь учасників до розв'язання конфліктів і покращенню взаємин у робочих колективах	Тренінги з управління конфліктами, семінари та майстер-класи, вивчення кейсів, розвиток медіаційних навичок, використання інтерактивних методів, освітні курси, менторські програми управління конфліктами для посадових осіб і громадськості

Джерело: власна розробка автора.

Наведені технології можуть бути застосовані в різних аспектах публічного управління для забезпечення ефективного розв'язання конфліктів і підтримки співпраці між конфліктуючими сторонами.

Механізми розв'язання конфліктів наводяться в моделях, які використовуються для розв'язання конфліктів у публічному управлінні:

1. Модель режиму конфлікту Томаса-Кілмана (ТКІ) надає розуміння п'ятих основних стилів розв'язання конфліктів: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування, що допомагає

людям визначити їхні власні стилі та підходи до конфлікту, що може бути важливим для адаптації під різні ситуації.

2. Реляційний підхід на основі інтересів (IBR) розглядає конфлікт як можливість знайти рішення, яке відповідає інтересам обох сторін. Цей підхід допомагає відокремити людей від проблеми, зосередитися на інтересах, а не на позиціях, генерувати варіанти взаємної вигоди та використовувати об'єктивні критерії для оцінки рішень. При вирішенні конфлікту за допомогою цього підходу, необхідно дотримуватись таких правил:

- 1) спокійне ставлення та повага;
- 2) віокремлення людей від проблеми;
- 3) зосередження на інтересах, а не на позиціях;
- 4) встановлення об'єктивних спостережуваних елементів;
- 5) відкритість до ідей і третьої позиції.

3. Модель «Circle of Conflict» спрямована на аналіз глибинних причин конфлікту та розуміння факторів, що впливають на його розвиток, допомагає виокремити головні причини конфлікту та обрати відповідний підхід для його розв'язання.
4. Метод «Transcend» підкреслює можливість перетворити конфлікт на можливість для навчання та зростання. Роль третьої сторони як фасилітатора або медіатора важлива для підтримки процесу.

Важливою складовою механізму розв'язання конфліктів у публічному управлінні є навчання й виховання етичних цінностей у суспільстві, яке стає основним фактором запобігання конфліктів у публічному управлінні.

Ефективне розв’язання органами публічної влади конфліктів у публічному управлінні стає можливим за умов відповідних дій з боку законодавчої та виконавчої гілок влади.

Центральним органам виконавчої влади належить розробити та подати до Верховної Ради України законопроекти, які дадуть можливість запобігати, розв’язувати та вирішувати конфлікти у сфері публічного управління:

№ п/п	Пропозиція впровадження	Цілі, які потрібно досягти при впровадженні та прийнятті законодавчих актів
1	Ввести в системі підготовки публічно-управлінських кадрів у межах Спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування Галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування нові освітні модулі та програми, що готують спеціалістів з розв’язання конфліктів у сфері публічного адміністрування. За наслідками роботи подати Кабінету Міністрів України пропозицію щодо введення в номенклатуру професій і органи публічної влади спеціалістів з «Управління та запобігання конфліктам» (УЗК)	Спеціалісти УЗК забезпечать ефективне і стале існування публічного управління, вирішення конфліктів і напрацюють стратегії, механізми та технології вирішення конфліктів у публічному управлінні
2	Розробити концепцію етичних цінностей і впровадити в програми навчання всіх рівнів системи освіти України предмет «суспільні етичні цінності та етика поведінки»	Цінності (цінності справжнього, природного, високого мистецтва, цінності історії й культури) визначають сенс існування людини, творять і відроджують її та забезпечують життя з основними людськими свободами, які мають цінність в демократичних суспільствах. <i>А головне забезпечують цінність людського життя</i> , що неможливо та не дотримується в авторитарних суспільствах. Чим більш освічена людина на базі суспільних цінностей, тим ефективніший механізм запобігання конфліктів інтересів, ресурсів тощо
3	Ввести в систему навчання предмет «медійна грамотність» та «вироблення критичного мислення»	Медійна грамотність дасть змогу кожному індивіду ефективно проводити контент-аналіз інформації в сучасному інформаційному суспільстві та наявному медійному просторі, що

№ п/п	Пропозиція впровадження	Цілі, які потрібно досягти при впровадженні та прийнятті законодавчих актів
		дозволить правильно сприймати інформацію, запобігати впливу фейків на суспільну свідомість, зменшить ризики впливу на суспільство та проведення інформаційних воєн, зменшує ризик виникнення конфліктів у публічному управлінні
4	Протидія та боротьба з анонімністю в інтернет-системі	Для припинення роботи «кол-центрів» та «ботоферм» пропонуємо ідентифікувати сім-карти і айпі-адреси з метою запобігання створення ботів та фейків, які вони створюють. За викладеною інформацію, контентом, коментарем повинна стояти особа – жива, а не віртуальна. Слід прибрати <i>анонімність</i> в інформаційному просторі, соціальних мережах з метою унеможливлення поширення фейків, наративів, викривлення інформації, подання неправдивої інформації, розв’язання та проведення інформаційних війн на всіх рівнях публічного управління. Це найбільший запобіжник щодо запобігання конфліктів у публічному управлінні
5	При законотворенні та створенні нормативних документів органами влади України необхідно звести до мінімуму прийняття в законодавстві нормативних актів з формулюванням «від і до» «або...або»	Це унеможливлюватиме виникнення варіацій при виконанні законодавчих актів і запобігатиме створенню конфліктів інтересів та конфліктів у публічному управлінні
6	Забезпечення законності, виявлення, усунення та попередження порушень закону	Забезпечення органів влади законності, виявлення, усунення та попередження порушень закону – це головний дієвий механізм запобігання та виникнення конфліктів у сфері публічного управління

Очікувані результати виконання Концепції, визначення її ефективності

Реалізації Концепції забезпечить ефективне розв'язання та запобігання конфліктам у публічному управлінні, напрацювання стратегій, пропозицій і механізмів розв'язання конфліктів, формування «спеціалізованої бази даних та стратегій розв'язання конфліктів», удосконалення матриць дослідження конфліктів, швидке вироблення рішень щодо вибору методів і механізмів розв'язання конфліктів у публічному управлінні.

Оцінка фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для виконання Концепції

Фінансування заходів з реалізації Концепції здійснювати коштами державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Орієнтовний обсяг фінансування Концепції на весь строк її дії визначати з урахуванням можливої міжнародної підтримки.