

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*

СЛЮСАРЕВ ІВАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 352.07:005.574

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового 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

_____ Слюсарев Іван Олександрович

Науковий керівник – **Колтун Вікторія Семенівна**,
доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. – 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 ім. Т.Г. Шевченка, Київ, 2023.

Дисертацію присвячено актуальним проблемам, пов'язаним зі специфічними особливостями управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, що здатні забезпечити конструктивне спрямування вектора конфліктогенності.

У дисертації проведено теоретичне узагальнення попередніх наукових розвідок щодо: визначення змісту та сутності дефініції «конфлікт»; його значення для системи місцевого самоврядування; особливостей управління конфліктами на місцевому рівні, а також запропоновано нове вирішення наукового завдання, що розкривається у комплексному дослідженні конструктивного потенціалу конфліктів.

Проведено ґрунтовний аналіз основних теоретичних положень сутності ключових понять конфлікт-менеджменту в межах науки публічного управління, який дозволив зробити висновок про те, що існування конфліктів є нормальним явищем у житті суспільства, оскільки глобальне завдання соціально-економічного розвитку майбутнього не має вирішення. На основі проведених розвідок: виокремлено ключові розробки науковців; встановлено багатогранність дефініції «конфлікт»; з'ясовано, що конфлікти розуміються по-різному (або як норма соціального життя, або як патологія); виокремлено авторські напрями конфліктів (конфлікт-позитив та конфлікт-негатив), які виконують різні функції та вимагають різної реакції на них з боку управлінської системи, але водночас однаково сигналізують про існування суперечностей у системі «влада – громадськість», а також сприяють

удосконаленню управлінської системи та впливають на механізми адаптації до змін. Розроблено практичні методи управління конфліктами в місцевому самоврядуванні. Сформована авторська позиція щодо трактування змісту певних фундаментальних понять конфлікт-менеджменту в межах системи місцевого самоврядування. З'ясовано, що базовою характеристикою конфлікту виступає взаємодія, яка включає потенційну можливість переведення конфлікт-негативу в конфлікт-позитив на основі використання дієвих управлінських впливів, які спрямовані на формування розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Розкрито сутність та гносеологічний зв'язок між дефініціями: «управління», «менеджмент», «публічне управління», «державне управління», «публічне врядування», «місцеве самоврядування», «місцеве врядування» «адміністрування» та побудовано авторську схему взаємозв'язку представлених категорій у межах дослідження. Деталізовано: систематику видів конфліктів у публічній системі на рівні місцевого самоврядування; першоджерела та межі конфлікту; загальні та специфічні функції конфлікту; обов'язкові елементи конфлікту; явні та приховані ознаки конфліктів та їхні характеристики; сфери та джерела виникнення конфліктних ситуацій у системі місцевого самоврядування та запропоновано авторське бачення процесу функціонального управління конфліктами на мікрорівні. Виокремлено об'єктивні причини, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів у системі місцевого самоврядування (створення належних умов для життєдіяльності, справедливий розподіл матеріальних благ, розробка нормативно-правових процедур вирішення типових конфліктних ситуацій).

Встановлено, що ефективність процесу управління конфліктами в системі місцевого самоврядування здатна забезпечити базова модель конфлікт-менеджменту. Запропоновано до типології видів взаємодії в системі місцевого самоврядування ввести авторську класифікаційну ознаку (складність взаємодії), що включає: звичайну взаємодію та асоційовану взаємодію.

Окреслено досвід розвинутих держав щодо врегулювання питань з управління конфліктами на локальному рівні та встановлено, що сучасні уряди намагаються докладати більше зусиль щодо підвищення якості такого управління шляхом зниження ймовірності виникнення деструктивних конфліктів за допомогою сучасних інформаційних технологій, оскільки безліч конфліктних ситуацій здатні виникнути через порушення прав громадян на отримання публічної інформації. Доведено існування дисбалансу у структурно-організаційному забезпеченні управління конфліктами на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування в Україні. Схарактеризовано нормативно-правову базу України щодо управління конфліктами та встановлено, що поняття «конфлікт», трактується лише в розрізі конфлікту інтересів.

Визначена роль засобів масової інформації у процесі управління конфліктами та зазначено, що досі не врегульованим залишається питання поширення (часто анонімної) інформації та новин у каналах месенджерів, що підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Окреслено питання управління конфліктами в умовах обмежувальних протиепідемічних заходів, повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України та наголошено на позитивних (розуміння, що проблеми можна вирішити лише спільними зусиллями; влада й опозиція тяжіють до співробітництва та політичної єдності, відклавши суперечки; сподівання на те, що спільне благо здатне пересилити прагнення до можливої вигоди тощо) і негативних аспектах (використання, на прикладі обмежувальних протиепідемічних заходів, для зміцнення власної влади та просування своїх інтересів, вимушені обмеження на масові збори тощо).

Розроблено авторську концепцію формування ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що спрямована на стабілізацію поділу управлінської структури на всіх рівнях; розробку дієвих механізмів моніторингу конфліктних ситуацій; створення умов для оперативного реагування на виникнення конфліктних ситуацій

тощо.

Досліджено позиції України в міжнародних вимірах, таких як Індекс розвитку електронного уряду; Індекс демократії; Індекс соціального розвитку; Індекс сприйняття корупції; Індекс свободи преси; Інтегрований показник державного; Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства.

Представлено авторський концепт впливу конфліктів на траєкторію розвитку системи місцевого самоврядування та окреслено послідовність етапів вирішення проблемних питань у системі місцевого самоврядування, що здатні породити конфліктні ситуації. Висвітлені основні шляхи забезпечення конструктивного спрямування вектора конфліктогенності на місцевому рівні та сформовано авторське бачення побудови та розвитку асоційованої взаємодії.

Обґрунтовано авторські положення щодо: формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування (включає чотири етапи); концептуальної моделі конфлікт-менеджменту на основі співробітництва; конструктивного впливу параметрів асоційованої взаємодії на управління конфліктами.

Запропоновано авторський концепт конструктивного потенціалу конфліктів, що включає управлінську, ресурсну, інституціональну складові та передбачає залучення наявних та формування додаткових можливостей співробітництва в системі місцевого самоврядування і базується на інтеграції інтересів суб'єктів публічного управління на місцевому рівні. З'ясовано, що ефективна комунікація є дієвим механізмом конструктивного спрямування вектору конфліктогенності, що дозволило автору обґрунтувати створення певних асоціацій, які, з одного боку, не входять до складу громадянського суспільства, а з іншого – не є частиною державно-управлінського апарату, однак виступають певною платформою для формування комунікаційної взаємодії. Зазначене утворює базис у побудові базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування.

Розкрито авторське бачення алгоритму конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування та наголошено, що головною ідеєю управління конфліктами є посилення до зміни сприйняття самого конфлікту на рівні системи місцевого самоврядування, за якого конфлікт розглядається як енергія, що утворюється від ефективної взаємодії суб'єктів публічного управління, яка сприяє посиленню здатності системи до використання наявного потенціалу.

Деталізовано архітектуру авторської ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування, яка має властивості каталізатора, що на основі селективності (здатність із безлічі сигналів, які несуть різну інформацію, виокремлювати необхідні та реагувати лише на них) обирає конкретні управлінські інструменти з метою включення їх до процесу конфлікт-менеджменту. Структуровано склад ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту, яка включає певні модулі (інформаційно-комунікаційний; ресурсний; аналітично-управлінський; діагностичний), що відповідальні за різні напрями, кожен з яких має можливість поділу на відповідні складові або об'єднання відповідно до зміни умов.

Описані базові принципи забезпечення ефективності функціонування ресурсно-комунікаційної платформи в системі місцевого самоврядування та представлено авторський принцип – *принцип асоційованого співробітництва*, який передбачає рівномірну участь та відповідальність основних суб'єктів конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування щодо «профілактики-вирішення» конфліктних ситуацій, що вплине на використання новітніх важелів стимулювання участі суб'єктів управління в процесі конструктивного спрямування вектору конфліктогенності.

Висвітлено математичний опис сутності авторської концепції конструктивного потенціалу конфліктів, згідно з яким функція конфлікту обумовлюється раціональністю управлінської діяльності, використанням різноманітних ресурсів та відповідністю інституціональної бази. Окреслено

процедуру розрахунку ступеня конфліктності; алгоритм залежності між ефективністю системи місцевого самоврядування, ступенем конфліктності в системі та альтернативами розвитку системи; потенціал конфлікту та його вплив на ефективність системи місцевого самоврядування.

Обґрунтовано доцільність використання: ціннісноорієнтованого підходу до управління конфліктами (включає програмно-цільовий та детермінований підходи), що узагальнює концепцію конфлікт-менеджменту; адаптивного підходу – передбачає пошук найефективніших варіантів як ухвалення, так і виконання управлінських рішень щодо запобігання конфліктам на рівні місцевого самоврядування. Запропоновано важливі напрями адаптації відповідно до змін у різних сферах: адаптацію до реформаційних змін; адаптацію до нововведень; адаптацію до соціально-культурних умов; адаптацію до політико-правових умов. Визначено та обґрунтовано авторське бачення мети адаптивного управління в контексті конфлікт-менеджменту та сутності самого адаптивного управління.

Запропоновано та розкрито етапність методики організації партнерських відносин в системі місцевого самоврядування на основі розбудови асоційованої взаємодії між органами місцевого самоврядування, органами самоорганізації населення, територіальними громадами, а також інститутами громадянського суспільства, що передбачає формування як внутрішніх вимог, так і вимог до кожного з партнерів. Принципова відмінність такої методики полягає в орієнтації на досягнення асоційованих цілей усіх учасників взаємодії, що поєднує її з конструктивним спрямуванням вектора конфліктогенності в системі місцевого самоврядування. За таких умов організація партнерських відносин складається з визначення мети і завдань проєктування асоційованої взаємодії на партнерських засадах, встановлення стратегічних зв'язків між суб'єктами управління в аспекті управління конфліктами та повного співробітництва суб'єктів взаємодії, що виражається в аналізі та переосмисленні вимог до власної системи.

ABSTRACT

Sliusarev I. O. Conflict Management in the system of local self-government.
- Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 "Public Management and Administration". – Taras Shevchenko National University of Kyiv. – Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to topical problems related to the specific features of conflict management in the local government system, which can provide a constructive direction of the conflictogenity vector.

The dissertation provides a theoretical generalization of previous scientific research on determining the content and essence of the definition of "conflict"; its significance for the local government system; features of conflict management at the local level, and also offers a new solution to the scientific problem, which is revealed in a comprehensive study of the constructive potential of conflicts.

A thorough analysis of the main theoretical provisions of the essence of the key concepts of conflict management within the framework of the science of Public Management is carried out, which allowed us to conclude that the existence of conflicts is a normal phenomenon in the life of society since the global task of socio-economic development of the future has no solution. Based on the conducted research: key developments of scientists are identified; the versatility of the definition of "conflict" is established; it is found out that conflicts are understood in different ways (either as a norm of social life, or as a pathology); The author's directions of conflicts (conflict-positive and conflict-negative) are highlighted, which perform different functions and require different reactions to them on the part of the management system, but at the same time equally signal the existence of contradictions in the "power-public" system, as well as contribute to the improvement of the management system and affect the mechanisms of adaptation to changes. Practical methods of conflict management in local self-government have been developed. The author's position on the interpretation of the content of

certain fundamental concepts of conflict management within the framework of the local government system has been formed. It is found out that the basic characteristic of conflict is interaction, which includes the potential possibility of translating conflict-negative into conflict-positive based on the use of effective management actions aimed at forming developing, and using the constructive potential of conflicts.

The essence and epistemological connection between the definitions are revealed: "Management", "Administration", "Public Management", "Public Administration", "Local Self-Government", "Local Governance" and the author's scheme of the interrelation of the presented categories within the framework of the study is constructed. Detailed: systematics of types of conflicts in the public system at the level of local self-government; primary sources and boundaries of conflict; general and specific functions of conflict; mandatory elements of conflict; obvious and hidden signs of conflicts and their characteristics; spheres and sources of conflict situations in the local government system and the author's vision of the process of functional conflict management at the micro-level is proposed. Objective reasons that contribute to the Prevention of destructive conflicts in the local self-government system (creation of appropriate conditions for Life, fair distribution of material goods, development of regulatory procedures for resolving typical conflict situations) are identified.

It is established that the effectiveness of the conflict management process in the local government system can provide a basic model of conflict management. It is proposed to introduce the author's classification feature (complexity of interaction) into the typology of types of interaction in the local government system, which includes: ordinary interaction and associated interaction.

The experience of developed countries in resolving conflict management issues at the local level is outlined and it is established that modern governments are trying to make more efforts to improve the quality of such management by reducing the likelihood of destructive conflicts with the help of modern information technologies since many conflict situations can arise due to violations

of the rights of citizens to receive public information. The existence of an imbalance in the structural and organizational support of conflict management at the state level and the level of local self-government in Ukraine is proved. The article describes the regulatory framework of Ukraine on Conflict Management and establishes that the concept of "conflict" is interpreted only in the context of a conflict of interest.

The role of mass media in the conflict management process is determined and it is noted that the issue of distributing (often anonymous) information and news in Messenger channels remains unresolved, which increases the likelihood of conflict situations. The issues of conflict management in the context of restrictive anti-epidemic measures, full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine were outlined and the positive ones were emphasized (understanding that problems can be solved only by joint efforts; power and opposition the common good is able to overcome the desire for possible benefits, etc.) and negative aspects (use, for example, restrictive anti-epidemic measures to strengthen their own power and promote their interests, forced restrictions on mass gatherings, etc.).

The author's concept of forming a resource and communication platform for Conflict Management in the local government system is developed, which is aimed at stabilizing the division of the management structure at all levels; developing effective mechanisms for monitoring conflict situations; creating conditions for rapid response to the occurrence of conflict situations; and so on.

The article examines Ukraine's positions in international dimensions such as e-Government Development Index; Democracy Index; Social Development Index; Corruption Perception Index; Press Freedom Index; integrated state indicator; civil society organization Sustainability Index.

The author's concept of the impact of conflicts on the trajectory of development of the local self-government system is presented and the sequence of stages of solving problematic issues in the local self-government system that can give rise to conflict situations is outlined. The main ways to ensure the constructive

direction of the conflictogenity vector at the local level are highlighted and the author's vision of building and developing Associated interaction is formed.

The author's provisions on formation of the basic model of conflict management in the local government system (includes four stages); the conceptual model of conflict management based on cooperation; the constructive influence of parameters of associated interaction on conflict management is justified.

The author's concept of the constructive potential of conflicts is proposed, which includes managerial, resource, institutional components and provides for the involvement of existing and the formation of additional opportunities for cooperation in the local government system and is based on the integration of the interests of Public Management entities at the local level. It is found out that effective communication is an effective mechanism for the constructive direction of the vector of conflictogenity, which allowed the author to justify the creation of certain associations that, on the one hand, are not part of civil society, and on the other are not part of the state-management apparatus, but act as a certain platform for the formation of communication interaction. This forms the basis for building a basic model of conflict management in the local government system.

The author's vision of the conflict management algorithm in the local government system is revealed and it is noted that the main idea of conflict management is to change the perception of the conflict itself at the level of the local government system.

The architecture of the author's resource and communication platform conflict management at the level of local self-government is detailed, which has the properties of a catalyst based on selectivity (the ability to select the necessary tools from a variety of signals that carry different information and respond only to them) to select specific management tools to include them in the conflict management process. The structure of the resource and communication platform Conflict Management, which includes certain modules (information and communication; resource; analytical and managerial; diagnostic), which are

responsible for different areas, each of which can be divided into corresponding components or combined according to changing conditions.

The basic principles of ensuring the effectiveness of the functioning of the resource and communication platform in the system of local self-government are described and the author's principle is the principle of associated cooperation, which provides for the uniform participation and responsibility of the main subjects of conflict management in the system of local self – government regarding the "prevention-resolution" of conflict situations, which will affect the use of the latest levers to stimulate the participation of management subjects in the process of the constructive direction of the vector of conflictogenity.

The expediency of using: a value-oriented approach to conflict management (includes program-Target and deterministic approaches), which generalizes the concept of Conflict Management; an adaptive approach provides for the search for effective options for both making and implementing managerial decisions on conflict prevention at the local government level. Important directions of adaptation by changes in various spheres are proposed: adaptation to Reformation changes; adaptation to innovations; adaptation to socio-cultural conditions; adaptation to political and legal conditions. The author's vision of the goal of adaptive management in the context of conflict management and the essence of adaptive management itself is defined and justified.

The article suggests and reveals the stages of the methodology for organizing partnership relations in the system of local self-government based on the development of associated interaction between local self-government bodies, self-organization bodies of the population, territorial communities, as well as civil society institutions, which provides for the formation of both internal requirements and requirements for each of the partners. The fundamental difference between this method is the orientation towards achieving the Associated goals of all participants in interaction, which combines it with the constructive direction of the vector of conflictogenity in the local government system. Under such conditions, the organization of partnership relations consists of defining the goals and objectives

of designing associate interaction on a partnership basis, establishing strategic links between management entities in the aspect of conflict management and full cooperation of interaction entities, which is expressed in analyzing and rethinking the requirements for their system.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Публікації в наукових фахових виданнях України

з державного управління та публікації в наукових виданнях іноземних держав за напрямом, з якого підготовлено дисертацію:

1. Слюсарев І.О. Механізми управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах цифровізації суспільства. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. № 2(101)/2021. С. 91-95.

2. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Том 31 (70). №5. 2020. С. 122-126.

3. Слюсарев І. О. Практичні аспекти управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. №4. 2019 С. 294-298.

4. Sliusarev, Ivan (2021). CONFLICT MANAGEMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS. *Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal* (<https://issn2391-4165.webnode.com.ua/>), 03 (31). - Available at: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/319.html> (accessed 30 June 2021).

5. Sliusarev I. Current aspects of strategic conflict management in the system of Local Government. *SocioWorld-Social Research & Behavioral Sciences*. Tallinn, Estonia. 2021. Vol. 05. Iss. 03. P. 62-68. URL: <https://scia.website/index.php/swd>.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Слюсарев І. О. Управління конфліктами: публічна сфера. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі* : збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми : ТОВ НВП “Росток А.В.Т.”, 2021. С. 44-45.

2. Слюсарев І. О. Організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування в умовах карантину як виклик сучасної науки. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р. / за ред. Є. О. Романенка, І. В. Жукової. Київ ; Афіни : ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 72-76.

3. Sliusarev I. Modern information challenges in conflict management in the local government system. *The 15th International scientific and practical conference “Science and Technology”* (February 22-23, 2021). Littera Verlag, Berlin, Germany, 2021. P. 216-219.

4. Слюсарев І. О. Специфіка функцій територіальної громади у процесах прийняття та реалізації політичних рішень в умовах конфлікту. *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. 3. С. 82–84.

5. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах викликів ХХІ сторіччя. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листопада 2019 р.) / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. С. 269-270.

6. Слюсарев І. О. Цифрові технології як основа добробуту територіальних громад. *Соціогуманітарний вимір сучасних трансформацій.*

Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Чернігів, 29 жовтня 2021 року), 2021. С. 23-24.

7. Слюсарев І.О. Проблемні питання конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування. Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19-22 жовтня 2021 р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, – Львів, 2021. С. 472-474

8. Слюсарев І.О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 черв. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 161-162.

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В НАУЦІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	30
1.1. Сучасний стан наукової розробленості та сутності поняття «конфлікт» як явища управлінської діяльності	30
1.2. Структурні характеристики конфліктів у системі місцевого самоврядування	51
1.3. Специфіка процесу управління конфліктами в системі місцевого самоврядування	72
Висновки до розділу 1	88
Список використаних джерел до розділу 1	93
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	105
2.1. Сучасні тенденції щодо управління конфліктами в системі місцевого самоврядування	105
2.2. Складові конструктивного спрямування вектора конфліктогенності	128
2.3. Перспективи формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів	150
Висновки до розділу 2	169
Список використаних джерел до розділу 2	176
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .	186
3.1. Стратегічні напрями адаптивного управління конфліктами в контексті розвитку громадянського суспільства	186
3.2. Формалізація архітектури ресурсно-комунікаційної платформи управління конфліктами на місцевому рівні	206

3.3. Реалізація пріоритетних напрямів і синхронізація процесів ефективного управління конфліктами в системі місцевого самоврядування ...	218
Висновки до розділу 3	233
Список використаних джерел до розділу 3.....	239
ВИСНОВКИ	245
ДОДАТКИ	254

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі формування нового державно-політичного курсу України пов'язаного з постійними викликами сьогодення, останніми з яких стали карантин та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, актуалізується проблема конфліктів у системі місцевого самоврядування, що потребує наукового обґрунтування та розробки алгоритмів управління ними.

Актуальність теми зумовлена змістом трансформаційних процесів, які переживає сучасна публічно-управлінська система, коли ефективність конфлікт-менеджменту розглядається як провідна засада розвитку різних сфер суспільного буття на місцевому рівні.

Значущість дослідження проблем управління конфліктами особливо зростає в умовах радикальних змін державних і суспільних інститутів, унаслідок яких формуються екстремальні умови подальшого існування систем місцевого самоврядування. У сучасних умовах процес управління конфліктами та його роль на місцевому рівні постійно ускладнюється та вже виходить за межі звичайного вирішення конфліктних ситуацій. Водночас ефективність управління варто розглядати з позицій здатності впливати на конструктивне спрямування вектора конфліктогенності й забезпечувати прогресивний соціально-економічний розвиток суспільства за рахунок формування, розвитку та використання наявного потенціалу.

Слід зазначити, що науково-теоретичне підґрунтя вивченню природи конфлікту та його функцій і наслідків присвячені праці таких науковців, як А. Анцупов, С. Баклановський, А. Бобро, А. Гірник, Н. Гришина, В. Котигоренко, Г. Ложкін, В. Ребкало, а також: М. Альберт, Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Козер, К. Константіно, У. Мастенбрук, К. Мерцент, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.

У наукових доробках таких науковців, як В. Ващенко, Н. Довгань, А. Пойченко, Н. Федчун та інших розкривається зміст конфлікту з погляду державного управління. Розгляду особливостей конфліктів у державно-управлінській діяльності присвятили свої праці А. Бандурка, Д. Дзвінчук, О. Васильєва, Л. Карамушка, О. Крутій, К. Ложкін, Р. Лукіша, Н. Нижник, М. Пірен, М. Рудакевич, А. Стойка, В. Тимофієв, О. Тертишна, С. Хаджирадєва, С. Яроміч та ін. Теоретичні напрацювання, які слугують фундаментальною основою для розбудови дієвої взаємодії в системі «влада – громадськість» та сприяють використанню конструктивного потенціалу конфліктів, представлено у працях таких науковців, як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Дзюндзюк, Н. Драгомирецька, В. Князєв, О. Михайловська, Ю. Сурмін, О. Якубовський та інші.

Зусиллями таких науковців, як О. Берданова, О. Бобровська, В. Голубь, В. Гошовська, О. Вакуленко, С. Дяченко, О. Зубчик, І. Івженко, Т. Карлова, О. Коваль, В. Колтун, О. Олешко, П. Покатаєв, А. Рачинський, І. Чикаренко та інших був покладений початок численним спробам осмислити сутність та роль конфліктів у системі місцевого самоврядування і виявити їхні наслідки. Крім того, у результаті природного розвитку трансформаційних процесів відбулася актуалізація багатьох проблем, серед яких особливе місце посіло питання пошуку дієвих шляхів побудови базової моделі конфлікт-менеджменту.

Однак звернення науковців до окремих аспектів управління конфліктами в системі місцевого самоврядування не виключає необхідності її подальшого комплексного дослідження, що й зумовило вибір теми дисертаційної роботи та дозволило визначити її основні напрями. Таким чином, досі не приділяється достатньо уваги формуванню, розвитку та використанню конструктивного потенціалу конфліктів як важливого чиннику усунення деструктивних впливів, оскільки за умов побудови базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування з'являється можливість впливу на напрям конфліктогенності на місцевому рівні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Проблематика дослідження відповідає:

- комплексному науковому проєкту «Державне управління та місцеве самоврядування» (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме: у 2020-2021 роках – науково-дослідній роботі «Інноваційні інструменти публічного управління розвитком регіонів і міст України», номер державної реєстрації 0120U101661 (Довідка про участь у науково-дослідних роботах від 21.06.2022 № 074-31-05-88 Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка).

Мета й завдання дисертаційного дослідження. Основною метою дисертаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування механізмів управління конфліктами в системі місцевого самоврядування задля розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Необхідність реалізації поставленої мети обумовила такі **завдання**:

- систематизувати науково-теоретичні підходи до визначення сутності основних понять конфлікт-менеджменту в науці публічного управління та запропонувати авторську позицію щодо уточнення змісту певних фундаментальних понять;

- дослідити досвід розвинутих держав у сфері управління конфліктами, з метою впровадження успішних сукупностей знань в системі місцевого самоврядування України та проаналізувати нормативно-правову базу України щодо врегулювання питань з управління конфліктами на різних рівнях публічного управління;

- обґрунтувати важливість ролі засобів масової інформації у процесі управління конфліктами та розкрити питання такого управління в умовах обмежувальних протиепідемічних заходів, повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України;

- запропонувати авторську концепцію формування ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, та обґрунтувати вплив конфліктів на траєкторію її розвитку;
- розробити та розкрити основні шляхи забезпечення конструктивного спрямування вектора конфліктогенності на місцевому рівні (концептуальна основа асоційованої взаємодії; функціональне спрямування процесу управління конфліктами; узгодженість інтересів);
- сформувати базову модель конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування; концептуальну модель конфлікт-менеджменту на основі співробітництва; конструктивний вплив параметрів асоційованої взаємодії на управління конфліктами;
- розробити авторський концепт конструктивного потенціалу конфліктів, що включає управлінську, ресурсну, інституціональну складові та авторське бачення алгоритму конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування;
- розробити архітектуру авторської платформи конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування та представити базові принципи забезпечення ефективності її функціонування;
- сформувати авторське бачення конструктивного потенціалу конфліктів;
- опрацювати доцільність використання: ціннісноорієнтованого та адаптивного підходів до управління конфліктами.

Об'єктом дослідження виступає система місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – управління конфліктами в системі місцевого самоврядування.

Методи дослідження були обрані з урахуванням специфіки цілей, завдань, об'єкта та предмета дослідження. У роботі використано систему загальнонаукових та спеціально наукових методів, що забезпечують об'єктивний аналіз досліджуваного предмета: історико-правовий,

порівняльний, узагальнення, системно-структурний, статистичний, метод моделювання та ін. *Історико-правовий* метод дозволив провести дослідження генези розуміння дефініції «конфлікт» та процесу конфлікт-менеджменту в науці публічного управління. *Порівняльний* метод дав змогу визначити розбіжності щодо трактування сутності та значення конфліктів для системи місцевого самоврядування. Метод *узагальнення* сприяв вивченню впливу конструктивного потенціалу на вектор конфліктогенності в системі місцевого самоврядування. *Системно-структурний* метод застосований у процесі визначення форм і методів управлінського впливу на формування, розвиток та використання конструктивного потенціалу конфліктів. *Статистичним* методом автор оперував у процесі опрацювання проблем щодо управління конфліктами в Україні. Метод *моделювання* використаний у процесі розробки авторських моделей управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. Усі ці методи були застосовані в тісному взаємозв'язку, що сприяло досягненню деталізації, повноти й об'єктивності наукового пошуку, обґрунтованості й узгодженості сформульованих висновків.

Теоретичним підґрунтям дисертаційної роботи стали праці науковців у галузі теорії державного управління та місцевого самоврядування, а також роботи провідних спеціалістів у сфері конфлікт-менеджменту.

Емпіричним фундаментом дослідження стали статистичні дані, що опубліковані в офіційних інформаційних джерелах.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що дисертація є комплексним дослідженням проблем управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. Найбільш вагомими результатами, які характеризують наукову новизну дисертації, є такі:

уперше:

- розроблено та обґрунтовано базову модель конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, яка об'єднує всіх суб'єктів місцевого самоврядування та передбачає розбудову ресурсно-комунікаційної платформи. Сформований авторський структурний склад платформи включає

певні модулі (елементи системи), які відповідальні за специфічні напрями: інформаційно-комунікаційний; ресурсний; аналітично-управлінський; діагностичний, кожен з яких здатен поділятися на додаткові складові чи об'єднуватись за необхідності відповідно до зміни умов;

удосконалено:

- науково-методичний підхід до виокремлення конструктивного потенціалу конфліктів, що включає управлінську, ресурсну, інституціональну складові та передбачає залучення наявних та формування додаткових можливостей співробітництва в системі місцевого самоврядування, базується на інтеграції інтересів суб'єктів публічного управління на місцевому рівні, а також включає наявні ресурси, резерви та можливості, що виникають у процесі взаємодії між елементами системи або між його підсистемами та можуть бути за певних умов мобілізовані та спрямовані на формування асоційованого співробітництва для конструктивного спрямування вектора конфліктогенності. За такого підходу було сформовано відповідну процедуру аналізу ступеня конфліктності; побудовано алгоритм залежності між ефективністю системи місцевого самоврядування, ступенем конфліктності в системі та альтернативами розвитку системи; представлено опис потенціалу конфлікту та його впливу на ефективність системи місцевого самоврядування;

- науковий підхід до побудови ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що включає: стабілізацію поділу управлінської структури на всіх рівнях; розробку дієвих механізмів моніторингу конфліктних ситуацій; створення умов для оперативного реагування на виникнення конфліктних ситуацій; посилення діалогових аспектів комунікації; налагодження процесу попередження конфліктів на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування; розробку шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів; надання допомоги в трансформації конфліктів тощо та на відміну від

наявних, враховує тісний зв'язок між рівнем розвитку суспільства й управлінням конфліктами;

- теоретичні уявлення про управління конфліктами як чинника ефективного функціонування системи місцевого самоврядування та комплексу взаємопов'язаних форм демократичного управлінського впливу суб'єктів публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема на систему «профілактика – вирішення» конфліктів, що сприятиме конструктивному спрямуванню вектора конфліктогенності на місцевому рівні ґрунтуючись на ціннісноорієнтованому (включає в себе програмно-цільовий та детермінований підходи) та адаптивному підходах (передбачає пошук найефективніших варіантів як ухвалення, так і виконання управлінських рішень щодо запобігання конфліктам на рівні місцевого самоврядування та головним завданням якого є підтримка внутрішньої стабільності системи управління на місцевому рівні в умовах мінливого зовнішнього середовища);

- методологічний підхід до логіки формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування на основі співробітництва та конструктивного впливу параметрів асоційованої взаємодії на процес управління конфліктами, які здатні стабілізувати взаємодію в системі «влада – громадськість», підвищити ефективність системи місцевого самоврядування, уникати загроз деструктивних конфліктів, а також забезпечувати певні напрями адаптації відповідно до змін у різних сферах, серед яких ключової важливості набувають: адаптація до реформаційних змін; адаптація до нововведень; адаптація до соціально-культурних умов; адаптація до політико-правових умов;

- методичне забезпечення конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування, що передбачає використання авторської методики організації партнерських відносин у системі місцевого самоврядування, яка спирається на розбудову асоційованої взаємодії (між органами місцевого самоврядування, органами самоорганізації населення, територіальними громадами, інститутами громадянського суспільства) та передбачає

формування як внутрішніх вимог, так і вимог до кожного з партнерів. Особливістю методики є: орієнтація на вимоги до партнерів і досягнення асоційованих цілей усіх учасників взаємодії; організація партнерських відносин складається з визначення мети і завдань проектування асоційованої взаємодії на партнерських засадах;

дістало подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат науки державного управління в частині уточнення понять: «конфлікт» є дисбалансом / відхиленням в управлінському процесі суб'єктів конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення та в процесі взаємодії суб'єктів публічного управління у разі перетину інтересів, цілей та бажаних у майбутньому результатів або інших суперечностей, що можуть призвести до негативних, нейтральних або позитивних результатів; «оптимізація конфлікт-менеджменту» (передбачає увесь комплекс від профілактики до розв'язання конфліктів) – надання такому процесу найвигідніших характеристик; пошук найкращого варіанта (найкращої взаємодії, часу для процесів і задач, необхідних ресурсів тощо); «оптимізована взаємодія» – взаємодія, у процесі якої формуються найвигідніші характеристики співвідношень комунікаційних зав'язків та методів управління конфліктами; «асоційована взаємодія в системі місцевого самоврядування» – соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх суб'єктів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності чи результативності процесу такої взаємодії за рахунок формування, розвитку та використання наявного потенціалу; «конструктивний потенціал конфліктів у системі місцевого самоврядування» – сукупність потенціалів формальних і неформальних інститутів, сформованих принципів, норм та правил поведінки, виконання яких сприятиме конструктивному спрямуванню вектора конфліктогенності та дозволить уникати критичного загострення конфліктів, а також проявів владноорієнтованої активності суб'єктів місцевого самоврядування,

варіюючи конфліктні ситуації до стану, що задовольняє всі конфліктуючі сторони;

- теоретичне обґрунтування асоційованої взаємодії в системі місцевого самоврядування, що включає комплекс взаємодій та передбачає погодження між партнерами (двох чи більше суб'єктів системи місцевого самоврядування) за цілями і метою діяльності, що вимагає їхніх спільних зусиль у напрямі розбудови базової моделі конфлікт-менеджменту на засадах формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів;

- наукове обґрунтування ефективності основних шляхів забезпечення конструктивного спрямування вектору конфліктогенності на місцевому рівні, що включає концепт асоційованої взаємодії; функціональну насиченість процесу управління конфліктами; узгодженість інтересів у системі місцевого самоврядування. Це дозволило визначити взаємодію як суб'єкт-суб'єктні відносини в системі місцевого самоврядування на засадах партнерства за умови одночасного взаємовпливу та перетворення асоційованої взаємодії на співробітництво (взаємодопомогу), що здатне впливати на підвищення ефективності процесу управління конфліктами;

- типологія конфліктів, у якій обґрунтовано необхідність виокремлення видів взаємодії в системі місцевого самоврядування авторської класифікаційної ознаки (складність взаємодії), що такі складові, як звичайна взаємодія (процес взаємодії, який виникає без впливу зовнішнього середовища та зумовлений звичайним бажанням до активних дій за різними напрямками); асоційована взаємодія (соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх елементів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності та результативності процесу взаємодії за рахунок використання наявного потенціалу);

- розкриття характеристик авторських напрямів (конфлікт-позитив та конфлікт-негатив), які покликані виконувати різні функції в системі місцевого

самоврядування та вимагають різної реакції на них з боку управлінської системи, однак обидва сигналізують органам влади та громадянському суспільству про наявність суперечностей та дисбаланс інтересів, а також сприяють удосконаленню управлінської системи та здатні впливати на механізми адаптації системи місцевого самоврядування до змін;

- концептуальний підхід до функціонального управління конфліктами на мікрорівні, зокрема запропоновано авторське бачення процесу конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування (включає конкретні функції управління і методи конфліктології та дозволяє прогнозувати як види можливих конфліктів, так і ймовірність їх виникнення з можливими наслідками) та представлено авторський алгоритм управління конфліктами в системі місцевого самоврядування;

- адаптивний підхід до управління в контексті конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що має на меті отримання, обробку та аналіз інформації, яка надходить із зовнішнього середовища, і вироблення на її основі альтернативних реакцій за умов виникнення конфліктних ситуацій, а також подальших напрямів розвитку системи з урахуванням усіх можливих детермінант та визначається як управління, яке дозволяє шляхом використання механізму адаптації вносити своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування в умовах змін та в напрямі конструктивного спрямування вектора конфліктогенності.

На підставі проведеного дослідження сформульовано низку пропозицій щодо формування підвищення ефективності управління конфліктами в системі місцевого самоврядування.

Значення отриманих результатів. Викладені в дисертаційному дослідженні науково-практичні підходи можуть бути застосовані для вдосконалення управління конфліктами в системі місцевого самоврядування (мікро модель) та публічного управління (макро модель). Висновки та рекомендації, викладені в дисертації, можуть виконувати важливу методичну

функцію, представляючи практичну допомогу всім суб'єктам управлінської діяльності. Основні теоретичні, методологічні та організаційні положення дослідження доведені до рівня конкретних розробок, придатних до використання в системі місцевого самоврядування, зокрема:

- довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження у секретаріаті Київської міської ради;

- довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження у Крутівській сільській раді Ніжинського району Чернігівської області;

- акт впровадження результатів дисертаційного дослідження в діяльності Української асоціації районних та обласних рад;

- довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльності Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації);

- довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати дослідження висвітлювались на 8 міжнародних науково-практичних конференціях: «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (м. Київ, 2019 р.); «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (м. Київ, 2020 р.); «Science and Technology» (м. Берлін, 2021 р.); «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Афіни, 2021 р.); «Наукові та освітні трансформації в сучасному світі» (м. Чернігів, 2021 р.); «Соціогуманітарний вимір сучасних трансформацій» (м. Чернігів, 2021 р.); «Сучасна парадигма публічного управління» (м. Львів, 2021 р.); «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (м. Київ, 2022 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 5 наукових працях, серед яких: 3 статті в наукових фахових виданнях України, 2 статті в періодичному науковому виданні інших держав, які входять до

Європейського Союзу, 8 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 6,42 друк. арк., з яких 6,42 друк. арк. належить особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять вісім підрозділів, висновку, списку використаних джерел (229 найменувань) та 8 додатків. Загальний обсяг рукопису дисертації становить 271 сторінок, з яких основний текст – 225 сторінки, список використаних джерел – 28 сторінок, додатки – 18 сторінок. Робота містить 12 таблиць і 33 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В НАУЦІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сучасний стан наукової розробленості та сутності поняття «конфлікт» як явища управлінської діяльності

У нескінченному процесі еволюції соціально-економічних відносин потреби сучасного суспільства ґрунтуються на таких моделях публічного управління, які відповідають новітнім уявленням щодо безпекової складової, рівня життя населення країни, розвитку громадянського суспільства тощо. Невизначеність впливів ендогенного та екзогенного характеру, у яких опинилася не лише національна система державного управління, а й вітчизняне суспільство породжує постійні ризики настання небажаних подій та стає причиною постійного виникнення конфліктів.

Нині в Україні відбуваються історичні зміни, що підтверджуються законодавчими ініціативами, серед яких: скасування депутатської недоторканності, зменшення чисельної кількості народних депутатів України, скасування мораторію на продаж землі та відкриття ринку сільськогосподарських земель в Україні, легалізація грального бізнесу, легалізація видобутку бурштину тощо. Варто зазначити, що такі зміни суттєво вплинуть на умови функціонування системи місцевого самоврядування, посилюючи потенціал конфліктогенності [1]. Отже, на етапі формування нового для України політичного курсу, що пов'язаний із реаліями XXI сторіччя, існує проблема підвищення ймовірності виникнення конфліктів у системі місцевого самоврядування, що вимагає наукового обґрунтування та розробки дієвих алгоритмів управління ними.

Слід зазначити, що науково-теоретичне підґрунтя вивчення природи конфлікту та його функцій і наслідків склали праці таких науковців, як А. Батечко (аналізує організацію управління конфліктами в органах місцевого

самоврядування [2]); Н. Довгань (досліджує конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення [3]); Н. Федчун (аналізує конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування [4]). Однак питання управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах становлення публічного управління не досліджено детально та є дискусійним, що потребує подальшого спеціального вивчення.

У дисертаційній роботі значна увага до проблематики конфліктології пояснюється виникненням суперечностей, конфліктів, криз, що включають міжгрупові та міжіндивідуальні взаємодії протягом усієї історії людства. Аналіз відповідної бібліографії дає підстави стверджувати, що дослідження конфліктів та побудова найкращих моделей їх профілактики й вирішення є актуальним завданням для різних галузей знань (соціології, психології, політології, державного управління тощо). Водночас можна вважати нормальним явищем існування конфліктів у житті суспільства, оскільки будь-якій формі спілкування людей, де задіяні різні світогляди, культурні та моральні цінності, де формуються відносини, притаманний ризик виникнення різного роду конфліктних ситуацій (суспільних, політичних, економічних, культурних, релігійних тощо). Таке розуміння сучасних тенденцій зумовлює не відповідність управлінського знання класичним вимогам, оскільки порядок мислення сьогодні має інший спосіб існування, відмінний від періоду класичної епохи. Тобто нинішня управлінська наука стикається з наявністю суттєвих відмінностей, суперечностей, нездатністю зробити належний прогноз результатів свого практичного використання. За таких умов паралельно дослідники наукових шкіл та практики в різних сферах життєдіяльності проводять власні розвідки щодо побудови найкращих моделей конфлікт-менеджменту, здатних адаптуватись під турбулентні умови сучасної соціально-економічної системи.

Однією з найважливіших сфер, у яких посилюється практичне значення конфліктів, їх ширини охоплення та інтенсивності, є сучасна система

публічного управління, яка в умовах реформаційних змін та детермінованого майбутнього не здатна адекватно реагувати на виникнення конфліктних ситуацій. Водночас, з іншого боку, виникнення таких ситуацій дозволяє надавати правильні, хоча й обмежені, відповіді на окремі питання щодо вибору шляху подальшого розвитку.

Загальновідомо, що будь-яка людина живе в суспільстві та діє в системі міжособистісних стосунків, а її діяльність спрямована на задоволення власних потреб. Прояви конфліктів різноманітні та можуть виникати як у державному секторі, так і недержавному; у межах одного колективу чи між колективами; релігійними сектами й партійними фракціями; можуть виявлятися у формах страйків і революцій, міжкласових битв та міжнаціональних зіткнень, локальних чи світових війн тощо. Тому в науковій літературі багато різних визначень конфлікту, кожне з яких підкреслює особливість, важливу для конкретної науки (психології, соціології, юриспруденції та ін.).

У систему загальнотеоретичних та методологічних знань проблем соціального конфлікту вагомий внесок зробили М. Вебер, Н. Вінер, Р. Дарендорф, Зіммель, О. Конт, Л. Козер, Г. Лассуелл, К. Левін, Н. Макіавеллі, К. Маркс, Т. Парсонс, В. Тернер, К. Ясперс та багато інших. Проблему конструктивної взаємодії досліджували такі вчені, як Н. Гришина, А. Гірник, О. Здравомислов, Н. Луман, Ю. Хабермас та ін.

Треба зазначити, що пошук істинності знання щодо сутності конфлікту, який пов'язаний із різноманітними явищами та законами розвитку систем, привертав увагу філософів із найдавніших часів. Однак дотепер цей пошук залишається занадто складним як з погляду життєвих реалій, так і з боку управлінської науки. Сучасна ж методологічна ситуація характеризується різноманітністю наукових позицій, через що однозначність розуміння наукових категорій «конфлікт» та «управління конфліктами» набуває складного характеру.

Отже, термін «конфлікт» трактується по-різному залежно від теорії, підходу, ідеологічних поглядів дослідника чи контексту, проте всі науковці погоджуються в думці, що діяльність людини щодо вирішення соціально-економічних проблем залежить від взаємодії з іншими людьми. Зазначене стосується не лише загальних проблем прихованих закономірностей невідомого майбутнього, а й особистих проблем найближчого майбутнього. Водночас, з одного боку, такі особисті проблеми здатні вирішуватися, однак, з іншого – глобальне завдання соціально-економічного розвитку майбутнього не має вирішення. Тому надалі в дисертаційному дослідженні буде актуалізовано питання щодо побудови базової моделі конфлікт-менеджменту саме в системі місцевого самоврядування, оскільки на цьому рівні важливі питання найближчого майбутнього не лише найбільше зачіпають особисті потреби населення країни, а й є такими, щодо яких ефективні управлінські впливи здатні надати вектору конфліктогенності конструктивного спрямування.

На думку більшості науковців, термін конфлікт походить з латинської мови (*conflictus* – зіткнення) та означає протиборство суспільно-політичних суб'єктів, які мають на меті врегулювання суперечливих соціально-економічних поглядів, інтересів чи позицій. Такий підхід використовується у науковій літературі переважно для обґрунтування стану незгоди.

Наділі варто підкреслити, що загальні та специфічні питання щодо визначення сутності конфлікту, а також його місця й ролі у процесі державотворення розглядалися у багатьох наукових роботах як вітчизняних, так і закордонних учених з різних позицій. Таким чином, спробуємо узагальнити наявні дослідження у фокусі дисертаційного дослідження крізь призму історичних поглядів на розуміння поняття «конфлікт».

Еволюцію наукових досліджень відносно визначення сутності конфлікту та його основних складових і характеристик у представленій роботі буде розглянуто на основі аналізу поглядів класичної та сучасної теорії наукових шкіл. Якщо звертатися до історії, варто наголосити, що досить тривалий

період розвитку теорії конфліктів дозволяє відтінити основні ідейні вектори. Не зупиняючись на детальній характеристиці кожного підходу, спробуємо узагальнити дослідження, що вже були висвітлені в наукових джерелах [5]. Так, рисунок 1.1 демонструє послідовність спроб осмислення природи конфлікту за часи античності та середньовіччя.

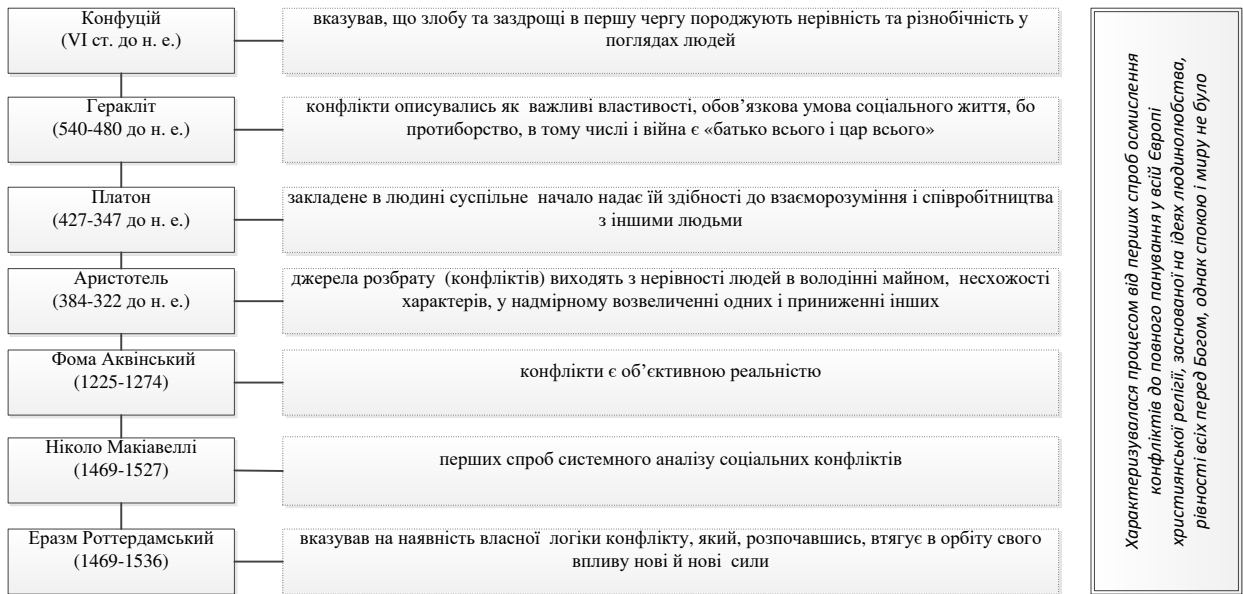


Рис. 1.1. Основні етапи осмислення природи конфлікту (античність та середньовіччя)

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [5].

Отже, дослідження проблеми конфліктів походить з давнини, оскільки ще у VII-VI ст. до н. е. китайські філософи визнавали джерело розвитку природи та суспільства в певній боротьбі протилежностей. Так, Конфуцій (VI ст. до н. е.) вказував, що злобу та заздрощі насамперед породжують нерівність та різнобічність у поглядах людей. Геракліт робить спробу раціонально осмислити природу конфлікту та визначає конфлікти й боротьбу як основу всіх речей. У відомому трактаті «Політика» Аристотель вказував на основні джерела розбрату (конфліктів). Ф. Аквінський висуває думку про те, що конфлікти є об'єктивною реальністю. Філософ вважав, що несправедливий розподіл цінностей та притиснення прав, інтересів соціальної групи призводять до державного перевороту. Н. Макіавеллі [6],

відомий представник «древнього» періоду генезису управлінської науки, розумів конфлікти як результат несправедливого та неефективного державного управління, а також не заперечував, що конфлікт здатен мати і позитивний характер. Е. Роттердамський висуває власну логіку конфлікту та засуджує середньовічну смуту.

Наступний вектор розвитку ідей, щодо конфлікту концептуалізовано в дослідженнях періоду Нового часу (рис. 1.2).

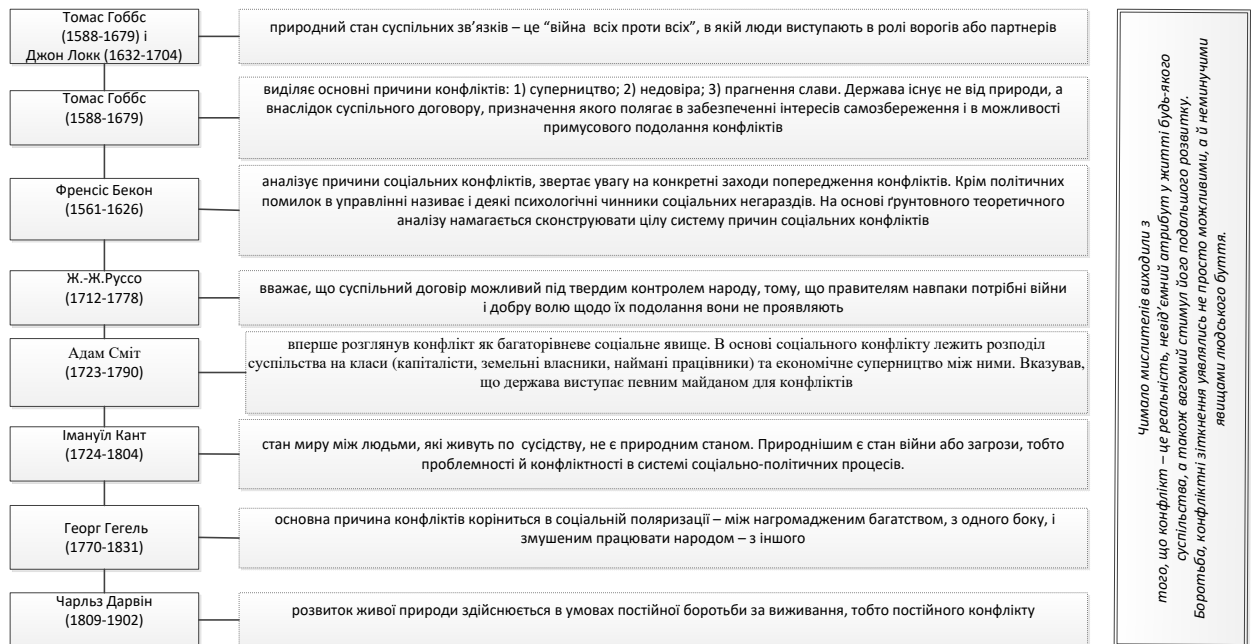


Рис. 1.2. Концептуалізація досліджень про конфлікти Нового часу

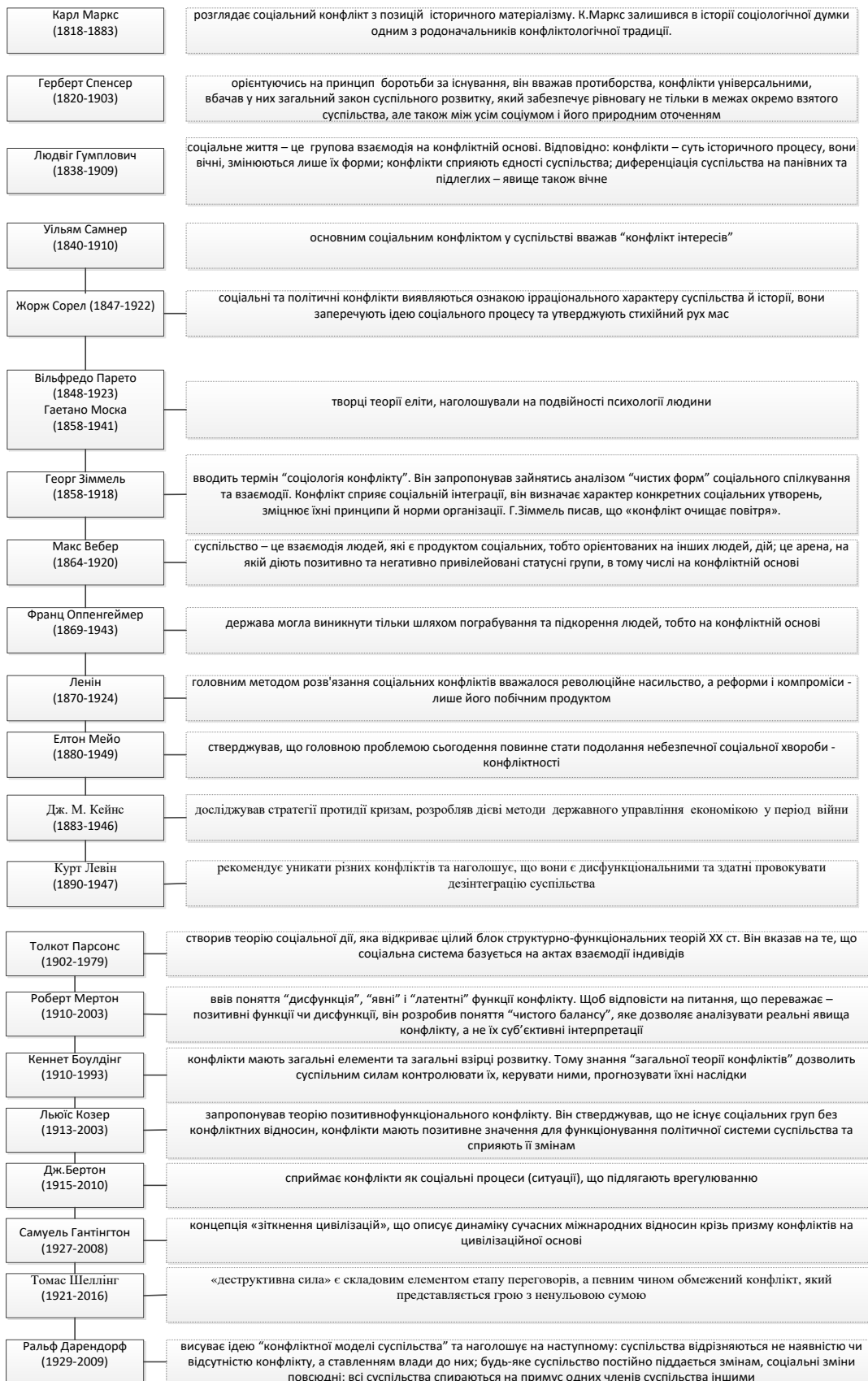
Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [7].

На цьому етапі у відомій праці Т. Гоббса було висвітлено «песимістичний підхід», відповідно до якого первісним станом суспільства, ще до виникнення та розвитку публічної влади, була «війна всіх проти всіх». На думку філософа, виснажені станом перманентного конфлікту, люди здатні укласти так званий Суспільний договір та делегувати частину своїх прав і повноважень в обмін на мир та захист життя, власності, суверену (особі/органу), що втілює абсолютну владу. Таким чином, констатується, що конфлікт закладений у саму суть людського соціуму і виступає невіддільною

частиною соціальної взаємодії. Ф. Бекон вважає мистецтво політичного маневрування чи не головним засобом запобігання соціальних конфліктів у державі. Жан-Жак Руссо (автор «оптимістичної концепції» щодо природи конфлікту) підтримував думку Т. Гоббса щодо природної рівності всіх людей, однак зауважував, що їхня природа є миролюбною, а первісним станом виступає загальна свобода та злагода. Початком суперечностей у цьому випадку стає розвиток цивілізації, що включає процес становлення публічної влади. А. Сміт вказував, що держава виступає певним майданом для конфліктів [8]. І. Кант надавав природного значення проблемності й конфліктності в системі соціально-політичних процесів у державі. Г. Гегель наголошував на важливості соціальної поляризації як причини виникнення конфліктів. На думку «батька теорії еволюції» (Ч. Дарвіна), розвиток здійснюється в умовах постійного конфлікту (боротьби) і світ людини не є винятком. Тобто мислителі цієї епохи були схильні до думки, що конфлікт не лише об'єктивна реальність суспільства, а й певний імпульс до подальшого розвитку.

Фундаментальною основою для формування майбутньої конфліктології стали праці «батька соціології» О. Конта, який досліджував певні закономірності процесів розподілу та кооперації праці. На рисунку 1.3 представлено подальшу послідовність розвитку теоретичної та практичної бази конфліктології.

Відомий засновник конфліктологічної традиції К. Маркс у своїй соціологічній теорії досліджує соціальний конфлікт з погляду історичного матеріалізму та розглядає різні моделі класового конфлікту [10]. Марксистська теорія визначає соціальний конфлікт як факт, причини виникнення якого приховані в самому суспільстві. Сьогодні науковці підкреслюють помилковість позицій марксистів, серед яких їхня впевненість про можливість створення безконфліктного суспільства шляхом ліквідації антагоністичних відносин як самої основи соціальних конфліктів.



Характеризується розробками досить детальної концепції соціального конфлікту. На зміну розумінню розбудови суспільства як “системи порядку”, приходить розуміння суспільства як об'єктивно існуючої “системи протиріч”

Уніфікованого, універсального сприйняття конфліктів фактично не існує. Виділяється специфіка сучасних конфліктів у різних наукових школах.

Рис. 1.3. Ключовий вектор розвитку досліджень про конфлікти

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [9].

У першій половині ХХ ст. під впливом марксизму утвердилась самостійна галузь західної політичної соціології. Її активними представниками стали А. Бентлі, Г. Моска, Ф. Оппенгеймер, В. Парето, Ж. Сорель та інші, які звертали увагу на необхідність вивчення конфліктів в умовах змін, а не лише з позицій злагоди та стабільності в суспільному житті.

Г. Спенсер вивів положення методологічного підходу до аналізу суспільних явищ (функціоналізм), серед яких твердження про те, що конфлікти стимулюють суспільний розвиток. Л. Гумплович соціальне життя визначав як групову взаємодію на конфліктній основі, а основними причинами соціальних конфліктів вважав економічні мотиви та прагнення до задоволення матеріальних потреб. У. Самнер заклав фундамент системному вивченню норм соціальної поведінки, а також відносин між групами та всередині них. Г. Зіммель дотримувався думки, що конфлікт здатен зміцнювати соціальні зв'язки, а більшість конфліктів виникають в умовах відсутності правил чи взаєморозуміння [11].

М. Вебер у своїх роботах наголошував на необхідності приділяти увагу проявам конфлікту в суспільстві, а сам конфлікт визначав як інтегральну частину соціальних феноменів, які виникають у результаті різниці між інтересами різних людей [12]. Науковець також розглядає сферу соціальних відносин у широкому полі й зазначає, що конфлікт може виникати в результаті розходжень в «ідеології, моралі, віруваннях та символах» [13].

В. Ленін причиною виникнення конфліктів вважав зіткнення інтересів різних груп, а у війні вбачав збройну боротьбу націй проти держави. Як відомо, таке розуміння призвело до насилля [14].

Е. Мейо вважав конфлікт відхиленням від нормального стану системи. Дж. М. Кейнс (автор теорії конфліктів) досліджував процес державного управління конфліктами і кризами [15]. К. Левін у своїх працях рекомендує уникати різних конфліктів та наголошує, що вони є дисфункціональними та здатні провокувати дезінтеграцію суспільства [16]. Т. Парсонс стверджував, що конфлікт є відхиленням від нормального стану функціонування системи,

певною проблемою суспільства та сигналом присутності патології, загроза, що виступає сигналом до змін [17]. Р. Мертон розробив метод аналізу реального явища, а не їх суб'єктивної інтерпретації. К. Боулдінг виділяє статичний аспект соціально-політичних конфліктів (аналізуються сторони конфліктів і відносини між ними) та динамічний (рушійні сили конфліктної поведінки) [18].

Л. Козер [19] є автором теорії позитивно-функціонального конфлікту. Він зазначав, що: 1) не існує соціальних груп без конфліктних відносин; 2) конфлікти мають позитивне значення для функціонування політичної системи суспільства та сприяють її змінам. Дослідник зробив вагомий внесок у розвиток західної політології, а його визначення конфлікту є найбільш поширеними та не втратили актуальність навіть в умовах сьогодення.

Дж. Бертон розробив теорію базисних людських потреб як основи вирішення конфліктів та вважав, що вони можуть бути вирішені. Згідно з концепцією С. Гантінгтона зіткнення цивілізації стане домінуючим фактором світової політики, а найбільш значущі конфлікти будуть розгортатися між націями і групами, що належать до різних цивілізацій [20]. Військовий теоретик Т. Шеллінг зазначав: «учасник суперечки може посилити позиції шляхом публічного обмеження варіантів власної поведінки, і невизначений у часі і просторі удар у відповідь часто успішніший за наперед озвучену помсту» [21]. Р. Дарендорф припускав, що соціальний порядок підтримується конфліктами, тобто конфлікт здатен сприяти процесу розвитку. У розумінні науковця призупинений конфлікт можна порівняти зі злоякісною пухлиною на тілі суспільного організму. Він також наголошує, що суспільство постійно перебуває під впливом всепроникних змін [22].

Також окремо варто відзначити роботи науковців у галузі психології, які вплинули на загальний розвиток становлення конфліктології (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Внесок досліджень із психології в розвиток конфліктології

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [9].

Так, З. Фройд твердив, що заборони з боку середовища завдають душевної травми та можуть виявлятися у формі невротичних синдромів і наголошував, що причини міжособистісних конфліктів варто шукати у сфері несвідомого. К.-Г. Юнг проводив дослідження колективного несвідомого на базі школи аналітичної психології, а Е. Берна наголошував на тому, що у процесі взаємодій людей здійснюється трансакція (непересічна – безконфліктні стосунки; пересічна – можливе виникнення конфлікту).

Отже, констатуємо, що у 50-х роках ХХ ст. відбулися зміни в підходах до визначення сутності конфлікту, що було природною реакцією на появу ідеї інституціоналізації конфлікту. У цей період формується самостійний науковий напрям, що являє собою міждисциплінарну галузь – конфліктологія. У 60-70-х роках ХХ ст. основна увага науковців щодо конфліктів поділена між представниками структурного функціоналізму та марксистських теорій. Марксистки ж стверджували, що конфлікт притаманний абсолютно всім соціальним відносинам, яким характерна класовість, ґрунтуючись на протилежних інтересах і які є фундаментальними для соціально-політичного життя. Для представників марксизму та структурного функціоналізму соціальний конфлікт набуває важливості, оскільки він спричиняє зміни в суспільстві. Тобто функціональні й марксистські підходи не є абсолютно протилежними в поясненні змісту соціального конфлікту. Зазначимо, що з позицій цих підходів соціальні інститути пов'язані й функціонують з метою підтримання стабільності наявного порядку.

Класики та сучасні теоретики також присвячують свої роботи аналізу зв'язків між економічним розвитком держави та соціальними конфліктами й наголошують, що процеси індустріалізації чи економічного зростання здатні сприяти генерації соціальних конфліктів. Водночас сучасний реалізм використовував посилення класичних теорій, серед яких: держава – єдиний гарант безпеки, якому відводиться ключова роль у розв'язанні конфліктів; бажання задовольнити власний інтерес є поштовхом до виникнення соціальних конфліктів; фрагментація влади призводить до послаблення, на основі якого можливе виникнення соціальних конфліктів [23].

Загалом, у період XIX та XX століття процеси індустріалізації викликали підвищення рівня соціального напруження всередині країн та конфліктності між державами. Водночас друга половина XX ст. характеризується значним впливом економічного зростання, а також поширенням соціально-економічної нерівності й системним порушенням прав людини, що, знову ж таки, загострює питання конфліктів.

Для управлінської науки особливої актуальності в дослідженні конфліктів набувають сучасні теорії. Отже, варто згадати ще кількох фундаторів наукової думки щодо конфліктів. Засновником сучасної теорії соціальних конфліктів є Нобелівський лауреат А. Сен. Він справедливо вважає, що основним для життя людини є не рівень ВВП країни на душу населення, а достатній рівень соціального захисту [24].

В. Нафцигер та А. Уейн акцентують увагу на тому, що загострення економічної нерівності провокує виникнення конфліктів [25], а зростання динаміки й інтенсивності конфліктів є наслідком дії нелегальних ринків землі, оскільки зазначене спричиняє виникнення можливостей для акумуляції тіньових ресурсів. Д. Хіршлейфер у своїй роботі «Темна сторона сили» виділяє сучасні моделі соціальних конфліктів та вважає, що протест та насилля обґрунтовується як раціональні дії, а причини конфліктів ґрунтуються на певних детермінантах: переваги, можливості та сприйняття [26].

У період з 1945 до 2005 рр. соціальні конфлікти аналізуються робочою групою Світового Банку. У цей період увага акцентується на важливості економічних та інституціональних факторів, які виступали рушійною силою конфлікту, а ролі етнічних факторів відводиться другорядне значення. Однак представлені робочою групою моделі соціального конфлікту були орієнтовані лише на роз'яснення мотивів щодо раціональних дій учасників конфлікту у процесі нейтралізації ризиків [27]. Згідно з таким підходом мотивом соціальних конфліктів виступають економічні інтереси еліти (збільшує прибутки), а основним чинником – сприятливі можливості для реалізації власних цілей (провокують жадібність еліти).

Розробку конфліктної проблематики також продовжували А. Гоулднер, Ч. Міллс, Римський клуб та ін. Наприкінці ХХ ст. інтерес саме до соціальних конфліктів був дуже значним. Важливо підкреслити, що науковці дотримуються думки про те, що країнам третього світу в процесі державотворення властивим є загострення внутрішніх конфліктів та не є винятком громадянські війни. Сучасні ж підходи ґрунтуються на положенні про те, що відбулись значні зміни, які породили нові конфлікти (відрізняються від «старих» за цілями учасників, інструментами, причинами, механізмами) [28; 29]. Отже, на початку ХХІ ст. виникає необхідність переосмислення знань про можливі джерела конфліктів, що відповідала б сучасним закономірностям розвитку. Традиційні підходи до конфліктів уже не діють, а увага науковців зосереджена на внутрішньодержавних конфліктах, що включають сепаратизм, націоналізм, релігійним тотальну нерівність. Конфлікти характеризуються тривалістю та асиметрією. Насамперед зазначене зачіпає принципові особливості сучасних конфліктів у системі публічного управління.

Огляд наукових джерел дозволив виокремити ключові розробки стосовно конфліктів у науці управління, які можна представити у вигляді таблиці 1.1.

Дослідження конфліктів в управлінській науці

Складові	Характеристика
Школа наукового управління та адміністративна школа управління	конфлікт розглядався як негативне явище, що асоціювалось з агресією, ворожістю, війною, суперечками, погрозами тощо, яке призводить до руйнування досягнутого балансу та може нашкодити діяльності будь-якої соціально-економічної системи. Вважалось, що запобігти конфлікту чи уникнути його негативних наслідків можливо шляхом спонукання до встановлення цілей, завдань, норм, побудови раціональної структури управління тощо.
Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків	розглядається негативний аспект управлінських конфліктів; причинами виникнення конфліктів визнані різні типи відносин між працівниками. Відповідно покращення взаємодії та побудова корпоративної культури, налагодження міжособистісних стосунків вважались дієвими шляхами уникнення конфліктних ситуацій та зменшення обсягів збитків від їхньої дії.
Побудова систем управління орієнтованих на ринок	пропонується вирішувати конфлікти з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а для уникнення конфлікту система менеджменту формується відповідно до вимог ринку і розподілу ресурсів.
Активного застосування кількісних економіко-математичних методів	передбачає формування моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та їхніх наслідків. З'явилися стохастичні та імітаційні моделі оцінювання та прогнозування розвитку управлінських конфліктів.
Формування системних та ситуаційних підходів	пропонується побудова системи управління конфліктами як функціональної підсистеми менеджменту. Згідно із системним підходом управління конфліктами складається з послідовних стадій: якісна ідентифікація конфліктів, кількісне їх оцінювання, формування та застосування методів уникнення конфліктів та зниження їх рівня. За допомогою постійного моніторингу ситуації та кількісного оцінювання конфліктів заздалегідь розробляється комплекс заходів для їх уникнення та зниження можливості негативних наслідків. Ситуаційний підхід полягає в тому, що використовуються конкретні для певного моменту часу та ситуації методи ідентифікації, оцінювання та зниження рівня негативних наслідків дії конфліктів. У кожній конкретній управлінській ситуації виникають певні особливі, вузькоспеціалізовані типи конфліктів, які потребують вироблення ситуаційних методів їх послаблення чи уникнення.
Сучасні школи менеджменту	дотримуються позиції, що управлінські конфлікти частіше призводять до позитивних результатів і, відповідно, вони бажані та обов'язкові у діяльності. Можливість виявити різні позиції, думки, приховані цілі, мотиви та потреби, отримати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, сформувані альтернативи подальшого розвитку робить конфлікт необхідним для виживання системи.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 9].

Отже, дослідники розуміють природу конфлікту по-різному: одні вважають, що конфлікт – норма в соціальному житті, а інші, що це – небезпечна хвороба чи патологія. На нашу думку, варто чітко поділити два напрями: 1) конфлікт-негатив; 2) конфлікт-позитив, які виконують різні функції в системі публічного управління (рис. 1.5).

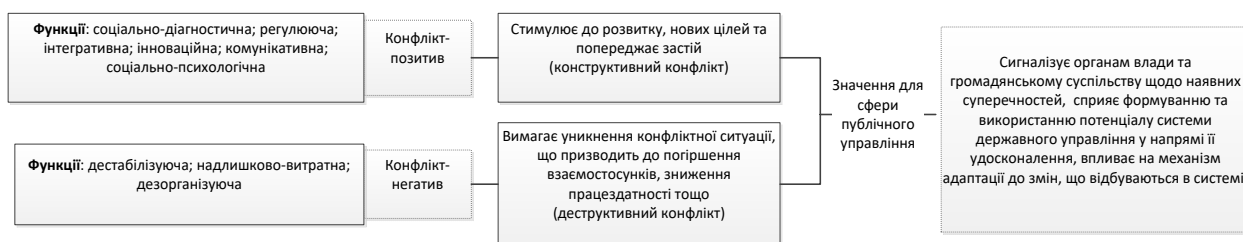


Рис. 1.5. Значення конфліктів для сфери публічного управління

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Резюмуючи наведене, можна стверджувати, що конфлікти здатні мати і позитивні, і негативні наслідки в різних управлінських системах. У зв'язку з цим важливо не тільки чітко визначити поняття конфлікту в теорії публічного управління, але й розробити практичні методи управління ним, щоб забезпечити зниження низки негативних наслідків та підвищити обсяг позитивних результатів від дії конфліктів.

В Україні перші публікації (Т. Білецька [30], М. Бородкін, С. Гарькавець [31], А. Герасіна, Н. Коряк [32], В. Котигоренко [33], В. Козоріз, Л. Нечипоренко, М. Пірен, М. Примуш, О. Силка [34] та інші) з проблем конфліктології почали з'являтися на початку 90-х років ХХ ст. Проте надалі для досягнення поставленої в межах дисертаційної роботи мети охарактеризуємо саме управлінський концепт конфлікту.

З огляду на те, що управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій суб'єктами управління в межах управлінського процесу (система публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема не є винятком), який характеризується управлінськими відносинами та серед особливостей якого одразу помітні такі: наявність процесу постійної

взаємодії; взаємозв'язок та взаємозалежність між суб'єктами управління. З огляду на зазначене можна окреслити певну широту опису конфліктів, яку в собі поєднує управлінський концепт: 1) між особою і групою та міжгрупові конфлікти – соціологічний концепт; 2) конфлікт інтересів – психологічний концепт; 3) вертикальні конфлікти в управлінській діяльності – політологічний концепт [35]. Водночас конфлікти можуть бути: функціональними; дисфункціональними; ознакою неефективного управління.

Значна увага певним елементам процесу управління конфліктами приділяється такими дослідниками, як І. Копайгора [36], Б. Леонов [37], О. Руденко [38] та іншими, які наголошують на особливостях сприйняття людиною зовнішньої ситуації та наявності власних проблем як умови виникнення конфлікту. М. Пірен [39] зазначає, що конфлікт проникає в усі сфери людського соціуму, включаючи й управлінську діяльність. Варто зауважити, що у цьому випадку сама по собі зовнішня ситуація не здатна викликати конфліктну ситуацію. Тобто актуальності набуває практична сторона в роботі з конфліктами [40].

У наукових доробках таких науковців, як В. Ващенко [41], Н. Довгань [3], А. Пойченко [42], Н. Федчун [43] та інших розкривається зміст конфлікту з погляду державного управління. Розгляду особливостей конфліктів у державно-управлінській діяльності присвятили свої праці А. Бандурка [44], Д. Дзвінчук [45], О. Васильєва, Л. Карамушка [46], О. Крутій [47], К. Ложкін [48], Н. Нижник [49], М. Пірен, М. Стойка [50] та ін.

Велика кількість напрацювань у цьому напрямі породила багатоаспектність конфлікту. Узагальнивши, розуміння дефініції «конфлікт» як наукової категорії можемо представити таблицю 1.2.

Н. Довгань конфлікт у структурі державного управління розглядає як процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам чи загальній меті.

Розуміння конфлікту як категорії управлінської науки

Автор	Тлумачення поняття	Аспекти конфлікту*
О. Здравомислов	«найважливіша сторона взаємодії людей в суспільстві, своєрідна клітинка соціального буття. Форма відносин між потенційними або ж актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких спричинена ворогуючими цінностями та нормами, інтересами й потребами»	-
Філософська енциклопедія	«граничний випадок загострення суперечностей»	-
К. Платонов, В. Казаков	«усвідомлена суперечність між особами, що спілкуються, за наявності можливості його розв'язання на тлі емоційних відношень»	-
Н. Грішиної	«реакція людей на перепони на шляху: досягнення різного роду цілей у сумісній діяльності, на поведінку інших людей, яка не відповідає очікуванням, на несумісність характерів, несхожість культурних підвалин»	0
Ю. Запрудський	«явний або прихований стан протистояння об'єктивно розбіжних інтересів, цілей та тенденцій розвитку соціальних об'єктів, пряме та непряме зіткнення певних соціальних сил на основі протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нової соціальної єдності».	+
А. Дмитрієв	«прояв об'єктивних або суб'єктивних суперечностей, які виражаються в протистоянні сторін. Соціальний конфлікт – вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ж ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності, культурі таким чином, що боротьба приймає форму атаки чи оборони».	-
В. Дружинін, А. Бандурка	«протистояння – опозиція – зіткнення індексно-протилежних цілей, мотивів, позицій, інтересів, думок, задумів, критеріїв або ж концепцій суб'єктів у опонентів у процесі спілкування-комунікації».	-
М. Фоллета	«є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не має ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер нейтральний»	0
Л. Козер	«боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками»	-
	«чинник підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається»	+
А. Т. Ішмуратов	«є проявом неузгодженості певної спільної діяльності при реалізації поставлених цілей та завдань».	0
К. Костантіно, К. Мерчант	«висловлення незадоволення та незгоди під час взаємодії сторін; конфлікт є процесом, а не результатом»	0

* «-» – негативний; «+» – позитивний; «0» – нейтральний.

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

У випадку якщо інформація у процесі спілкування викривлена та спотворена, це негативно впливає на формування інформаційної моделі конфліктної ситуації. Науковець виокремлює складові виникнення конфліктів у державному управлінні, серед яких: конфліктуючі сторони, конфліктна ситуація, формулювання конфліктної ситуації, позиції, мотиви та дії сторін конфлікту [3]. Цілком погоджуємось з автором, але зазначимо, що до цього переліку обов'язкових складових процесу управління конфліктами можна додати першоджерела таких конфліктів, наприклад: причини, умови, психологічні особливості сторін тощо.

Н. Федчун аналізує з практичного погляду взаємодію органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку нашої держави та наводить особливості організаційно-функціональних та соціально-економічних конфліктів в умовах децентралізації [43].

В. Ващенко детально розглядає важливі питання конфліктостійкості державних управлінців та виокремлює можливі резерви щодо їхньої діяльності в умовах конфлікту [41]. Зазначимо, що певні аспекти представлені науковцем можна використовувати і для сучасних публічних управлінців різних рівнів.

Л. Беззубко [51] досліджує конфлікти, які виникають між державою, в особі її центральних, місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування та пропонує розглядати конфлікт як явище (результат існування різних видів протидій особистостей і груп) та як процес (діяльність суб'єктів конфлікту). Така думка науковця є доречною, оскільки дозволяє розділити дві важливі для системи місцевого самоврядування характеристики конфлікту.

О. Тертишна [52] розглядає можливості використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби, під яким розуміє сукупність чинників, що дозволяють відновити (встановити) консенсусну соціальну дистанцію або запобігти її порушенню. Повністю погоджуємося з

дослідницею та надалі в роботі деталізуємо конструктивний потенціал конфлікту, який у себе включає ресурсну складову.

Г. Сапахова присвячує свої роботи міжособистісним конфліктам у муніципальних структурах та причинам їх виникнення з метою формування конструктивної поведінки службовців у ситуаціях, що пов'язані з виникненням труднощів у процесі взаємодії. В основу конфліктної поведінки в муніципальній управлінській системі дослідницею покладено суперечність між обмеженим ресурсом та врахуванням інтересів усіх жителів території.

Отже, можна стверджувати, що більшість робіт зачіпає соціально-психологічні аспекти конфліктів на різних рівнях публічного управління та майже зовсім не стосується питань розбудови ефективної системи конфлікт-менеджменту на місцевому рівні управління. Також не мало праць присвячено саме соціальним конфліктам, які найчастіше в наукових джерелах розглядаються саме у фокусі національної безпеки. На нашу думку, це не дивно, оскільки такі питання для України нині на часі та є дуже важливими. Однак не варто забувати, що саме розбудова ефективної системи місцевого самоврядування здатна забезпечити конструктивне спрямування вектору конфліктогенності, що дозволить, хоча й частково, вирішити безпекові питання. Зауважимо, що на основі розглянутих праць простежуються актуальні напрями щодо подальших досліджень у розрізі теми дисертаційної роботи: конфлікти в системі місцевого самоврядування та особливості їх виникнення, особливості перебігу конфліктної взаємодії на місцевому рівні, шляхи конструктивного спрямування вектору конфліктогенності тощо.

Підсумовуючи погляди науковців щодо визначення сутності конфліктів, можна констатувати, що всі вони доводять не лише багатогранність дефініції, а й тісний зв'язок між конфліктом та взаємодією. Таким чином, для більш широкого вивчення конфлікту варто враховувати специфіку середовища, у якому він досліджується. Водночас наявні підходи майже не зачіпають питання формування ефективного конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування з урахуванням сили впливів інших суб'єктів публічного

управління (органів державної влади (зокрема: центральних та виконавчих органів влади), бізнес-структур, інститутів громадянського суспільства).

Важливим, на наше переконання, є те, що виникнення конфлікту відбувається в результаті дії причин, а не чинників. До чинників конфлікту відносять ті передумови, дія яких веде до формування конфлікту, але не породжує його. Проте між конфліктом і чинниками, що його формують, немає жорсткого динамічного зв'язку, а існування зв'язків не одразу і не завжди призводить до виникнення конфлікту. Водночас чим більше буде відмінностей і суперечностей, що стосуються конкретної події, тим імовірнішим є виникнення конфлікту, а причиною при цьому виступають не явища або матеріальні утворення, а їхні зміни (як причина виступає якась зміна одного об'єкта, наслідком є зміна іншого об'єкта). Такі зміни можуть відбутися лише за умови перенесення до наслідку певної частки енергії або речовини від явища, що виступає причиною. Отже, причиною виникнення конфлікту повинні бути певні зміни, що відбуваються в явищах, безпосередньо пов'язаних із конфліктом, а основоположною ознакою дії причини є її здатність породжувати наслідок [4]. Однак узагальнений підхід щодо розв'язання конфліктних ситуацій у публічній сфері не дозволяє здійснити якісний аналіз окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання.

У науковій літературі виділяється чотири етапи розвитку конфлікту: передконфліктний, конфліктний, етап вирішення, післяконфліктний. Тобто конфлікт розглядається науковцями як циклічне явище. Перехід його в циклічну форму відбувається тоді, коли всередині соціального процесу виникають невирішені проблеми. У такому разі утворюється певний цикл: передконфліктна ситуація, загострення відносин, трансформація цінностей, зміна інтересів, розв'язання конфлікту [53].

Загальновідомо, що запобігти конфлікту доцільніше, ніж витратити сили та ресурси на його розв'язання. У такому випадку важлива роль щодо запобігання конфліктам відводиться соціологічним методам їх вивчення, які

дозволяють вчасно діагностувати, аналізувати та прогнозувати розвиток конфліктів, формувати рекомендації управлінським органам. До таких методів належать [54; 55]: 1) метод системно-структурного аналізу (визначаються змістовні та просторово-часові параметри конфлікту, з'ясовуються структурні елементи та характер зв'язків між ними та встановлюється їх ієрархія); 2) метод системно-функціонального аналізу (дозволяє зафіксувати екзогенні прояви конфлікту у суспільстві, його вплив на макро-, мезо- і мікросередовище); 3) методи конкретних соціологічних досліджень: а) метод вимірювання (здійснюється постійне вимірювання соціальної напруженості та її діагностика); б) методи збору та аналізу соціологічної інформації (дозволяють узагальнити та систематизувати факти щодо розвитку конфлікту та відповідну поведінку сторін, що конфліктують) та інші. Також варто звернути увагу на недоліки нормативної бази, оскільки інколи можуть виникати проблемні питання, які ведуть до створення ворожого робочого середовища; завдають шкоди роботі управлінців; не сприяють інтеграції державних службовців в систему публічного управління.

Враховуючи проаналізовані в дисертаційній роботі визначення поняття «конфлікт», а також вказавши на основні його особливості, можна запропонувати авторське уточнення щодо його трактування, а саме: конфлікт є дисбалансом / відхиленням в управлінському процесі суб'єктів конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення та в процесі взаємодії суб'єктів публічного управління у разі перетину інтересів, цілей та бажаних у майбутньому результатів або інших суперечностей, що можуть призвести до негативних, нейтральних або позитивних результатів.

Отже, можемо констатувати, що базовою характеристикою конфлікту є взаємодія. Хоча конфлікт-негатив характеризується руйнівними наслідками, існує потенційна можливість переведення його у конфлікт-позитив шляхом використання дієвих управлінських впливів. У такому випадку посилюється важливість конфлікту для системи публічного управління, яка полягає в тому,

щоб сприяти її оновленню та адаптації до змін, що відбуваються в нашій державі.

Відповідно вимагають посиленої уваги питання обґрунтування найбільш перспективних шляхів управління конфліктами саме на локальному рівні публічного управління (в системі місцевого самоврядування) з урахуванням властивих Україні політико-економічних особливостей та в межах конкретного соціально-культурного середовища. Сьогодні також актуалізується потреба визначення змісту поняття управління конфліктами, якому належить помітна концептуально-методологічна роль у структурі наукового аналізу конфліктів та який невіддільно пов'язаний із таким поняттями, як «публічне управління», «місцеве самоврядування», що є між собою спорідненими. Тому в наступному підрозділі дисертаційної роботи нами зроблена спроба визначитись із концептом базових термінів, на які робиться посилка у представленому дослідженні.

1.2. Структурні характеристики конфліктів у системі місцевого самоврядування

У процесі безперервної еволюції суспільно-політичних відносин у державі формуються нові моделі державного управління, які здатні відповідати новітнім світоглядно-методологічним уявленням. Таким чином, паралельно відбувається поглиблення та розширення змісту самого поняття місцевого самоврядування. Одразу варто наголосити, що місцеве самоврядування є невіддільною складовою публічного управління та базовою формою народовладдя в Україні. Процесу становлення децентралізованої системи управління вимагає переосмислення специфічних функцій місцевих органів управління та особливостей взаємодії на цьому рівні. Взаємодія між всіма елементами системи місцевого самоврядування побудована на засадах демократії та з використанням новітніх методів і управлінських технологій здатна вплинути не лише на вектор конфліктогенності на локальному рівні, а

й на подальший розвиток держави загалом. Сучасна управлінська наука напрацьовує нові підходи та пропонує дієві моделі управління, що враховують зміни відносин між владними структурами та громадянським суспільством. Отже, надалі, на нашу думку, доцільно представити тісний взаємозв'язок між системою публічного управління та місцевого самоврядування, а також дослідити їх взаємовплив, оскільки питання щодо ефективного управління конфліктами вимагає детальної характеристики всіх суб'єктів управлінських відносин та факторів впливу на цей процес.

У західній державно-управлінській традиції проблема концептуалізації важливих питань, що стосуються всієї системи публічного управління, є об'єктом уваги таких фахівців, як К. Аллен, Д. Осборн, Т. Пітерс, Д. Фельдман, К. Худ та інші. Серед вітчизняних науковців вагомості набули розробки В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, Ю. Ковбасюка, А. Колодій, О. Оболенського, Н. Обушної, В. Пасічника, С. Приживари та інших.

Багато науковців [56] детально аналізували наявні теоретичні підходи щодо сутності, змісту та взаємозв'язку категорій «управління», «державне управління», «публічне управління» та «місьцеве самоврядування». Враховуючи кількість визначень та напрям дисертаційного дослідження, у межах цього підрозділу представимо лише ключові моменти стосовно даних дефініцій. Така характеристика необхідна для подальших розвідок щодо визначення ефективних шляхів управління конфліктами у відкритій системі місцевого самоврядування.

Незважаючи на велику кількість трактувань терміна «управління», всі вони походять від англійського слова *manage* (управляти). Похідним є й слово менеджмент *management*, яке трактується у вужчому значенні, ніж управління загалом. Однак не будемо детально зупинятися на висвітленні цього питання, оскільки його всебічно розкрито не лише в зарубіжних фахових дослідженнях, а й у вітчизняних. Підкреслимо лише те, що менеджмент – це процес, який включає виконання загальних та специфічних функцій, що

спрямовані на досягнення цілей із раціональним використанням ресурсів. Отже, менеджмент – це не просто взаємодія, це – процес досягнення результатів за рахунок використання наявного потенціалу. Такий процес є трудомістким та вимагає володіння «мистецтвом управління».

Варто зауважити про дослідження С. Приживари [57], у якому автор критикує вже наявні підходи до тлумачення «управління» і вказує, що управління можна вважати діяльністю (процесний підхід до управління). У такому випадку предметом виступає діяльність інших людей, а метою є розвиток об'єкта управління. Не можна не погодитися з висновками дослідника, але варто зазначити, що В. Кноррінг також наголошував: «управління є процесом, а система управління – механізмом, який забезпечує цей процес» [58].

Г. Атаманчук вважає, що управління починається тоді, коли «в яких-небудь взаємозв'язках, стосунках, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес і знання, цілі і воля, енергія і дії людини» [59]. У цьому випадку, на наш погляд, доречно додати до трактування «свідомий початок та бажання» взаємодіяти у напрямі досягнення цілей чи результатів.

Державне управління було об'єктом уваги багатьох філософів. Наприклад, Конфуцій та Лао-Дзи розвивали загальні державно-управлінські ідеї; Сократ, Платон та Арістотель визначали сутність держави і права; Ш. Монтеск'є формував принципи поділу державної влади [60]. В Україні формально становлення науки державного управління пов'язують з ухваленням постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей науки, з яких може бути присуджений науковий ступінь» № 1328 від 29 листопада 1997 року [61].

Як вважають науковці, з думкою яких ми погоджуємося, термін «державне управління» не є тотожним відповідником «публічному управлінню» [62]. Водночас public administration (публічне адміністрування) та public management (публічне управління) можуть перекладатися в різних джерелах з англійської мови як «державне управління». В основі визначень

«державне управління», які пропонують науковці, покладено класичне розуміння «управління», що запропонував М. Вебер. Однак у контексті зміни підходів до державного управління в Україні постає необхідність дослідження дефініції «публічне управління» (походить від «*publicus*» (лат.) – суспільний, народний, державний), оскільки саме йому надається основоположна роль у процесі децентралізації влади в Україні. Такі зміни викликані недостатньою ефективністю традиційного адміністрування. Пропонуючи різні підходи до сутності та змісту публічного управління, наука досі не знайшла єдиного його визначення.

Відомо, що вперше термін «публічне управління» (англ. *public management*) використав Д. Кілінг у 1972 році, зауваживши, що «публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [63]. Вітчизняними науковцями, які першими виокремили поняття «публічне управління» є А. Мельник та О. Оболенський. У загальному розумінні публічне управління трактується як вплив суб'єкта управління, що володіє публічною владою, на об'єкт – суспільство (суспільні процеси, відносини) відповідно до покладених на нього суспільно значущих функцій і повноважень [64].

Погоджуємось також із дослідниками [65], які зазначають, що громадський сектор суспільного життя в демократичному суспільстві має колосальний вплив (ініціює, розробляє та реалізує політику в інтересах окремих груп, інститутів, усієї нації), що визначає його публічність. У такому фокусі публічне управління формується і реалізується шляхом організації дієвої взаємодії в системі «влада – громадськість». Отже, процес формування належної публічної політики виступає необхідною умовою сучасних демократичних відносин. Також зауважимо, що ефективність такої політики визначається конструктивним спрямуванням вектора конфліктогенності між різними суспільними групами. Варто також зупинити увагу на поглядах Н. Беляєвої, яка пропонує поняття «взаємне» управління (засноване на залученні недержавних учасників та інститутів у процес максимально

широкого обговорення прийнятих рішень) розширити та включити до нього залучення безпосередньо до процесу реалізації прийнятих рішень (аутсорсинг, делегування, передача державних функцій тощо) [66]. Така пропозиція є дуже актуальною у розрізі формування ефективної моделі конфлікт-менеджменту, оскільки залучення широкого кола позавладних учасників дозволить, зрештою, поглибити результативність управління конфліктами в системі місцевого самоврядування за рахунок зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій на основі отримання додаткової інформації.

У словнику [67] публічне управління визначено як «діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць». Тобто публічне управління здатне підвищувати ефективність за умови належного рівня громадської підтримки, а також консолідації суспільства навколо спільних цілей. Водночас публічне врядування – це «різновид управлінської діяльності суб'єктів публічної влади та громадянського суспільства, що забезпечує самокерованість (самоврядність) суспільної системи та її розвиток у певному, спільно визначеному напрямі» [68]. Метою публічного врядування визнається «підвищення ефективності та результативності управління суспільним розвитком, що досягається завдяки залученню заінтересованих сторін (стейкхолдерів) до формування і реалізації відповідних публічно-управлінських рішень». Таким чином, з огляду на вищезазначене, публічне врядування є частиною публічного управління (управлінської діяльності), мета яких доповнює одна одну. Водночас варто наголосити, що управлінське знання може існувати в альтернативних формах. У цьому контексті зазначимо, що адміністрування також виступає управлінською діяльністю

(лат. *administratio* означає «служіння», «допомога», «управління»). Проте воно є основною прерогативою виконавчих органів влади або чиновників [69]. Зауважимо і про те, що специфічні аспекти управлінської ідеології можуть не збігатися в розрізі історичних періодів життя суспільства [70]. Однак попередні надбання науки управління мають органічно входити в загальну систему досліджень сучасного управлінського знання. Отже, дискурсне поле управлінського знання являє собою певну знаковість його власних трансформацій.

Відтворення адекватного образу сучасного публічного управління у процесі перетворень неможливе без детального дослідження функціонування системи місцевого самоврядування. У Конституції України (ст. 5) наголошується, що «народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [71]. Тож, у теорії публічного управління люди розглядаються як активні учасники державного управління та місцевого самоврядування, а специфічні державно-управлінські функції набувають ознак публічності. Зазначене підкреслює важливість побудови базової моделі конфлікт-менеджменту саме в системі місцевого самоврядування, оскільки на цьому рівні можна досягти належної ефективності щодо формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Йдеться про те, що основоположним елементом публічного управління в Україні виступає система місцевого самоврядування, яка не лише в дисертаційній роботі є центром уваги автора, а й декларується ознакою демократичної держави. У контексті реформи в Україні йдеться про залучення потенціалу самоорганізації населення у напрямі вирішення проблем місцевого значення. Як уже зазначалося вище, проблеми призводять до виникнення конфліктних ситуацій, тому самоорганізація громадян для вирішення таких проблем виступає основною складовою у розумінні демократії загалом. Отже, становлення та розвиток системи місцевого самоврядування цілком справедливо вважається чинником демократизації

суспільних відносин, що наближає нашу країну до європейських стандартів управління. Таким чином, реформування системи місцевого самоврядування має стати дієвим фактором стабілізації соціально-економічної ситуації в нашій країні, що дозволить подолати суперечності між різними рівнями влади [72].

На наше переконання, одним із головних завдань реформування системи місцевого самоврядування, яке набуває важливості в трансформаційний період, повинна стати розбудова ефективної системи конфлікт-менеджменту на локальному рівні, що здатна формувати, розвивати та використовувати конструктивний потенціал конфліктів, оскільки, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [73] «громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад». Саме місцеве самоврядування є комплексним політико-правовим явищем, що визначається у науковій літературі досить різнобічно. Однак беззаперечним є те, що особливим суб'єктом правління у цьому випадку виступає територіальна громада, яка також посідає окреме місце в механізмі управління державою, хоча його органи і не входять до нього. Тісний зв'язок держави та місцевого самоврядування визначається наявністю єдиного джерела управління (народу країни). Посилюється взаємозв'язок і тим, що органам місцевого самоврядування можуть надаватися окремі повноваження органів виконавчої влади. Тож, місцеве самоврядування в політичній системі характеризується як самостійна (поряд із державною владою) форма публічної влади (публічна влада територіальної громади) [74]. За своєю природою місцеве самоврядування є відмінним не лише від державної влади, а й від об'єднань громадян, оскільки втілює інтереси територіальних громад та є формою залучення громадян до участі в управлінні своїми справами. Проте зазначене зовсім не означає, що система місцевого самоврядування набуває рис обмеженості, навпаки – вона знаходиться в постійному русі та безперервно взаємодіє з іншими суб'єктами публічного управління (державою,

інститутами громадянського суспільства, приватним сектором). Варто наголосити, що саме права й обов'язки місцевого самоврядування щодо здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування, які визначені їхніми повноваженнями, дозволяють посилити значення базової моделі конфлікт-менеджменту на цьому рівні.

Водночас добре місцеве врядування (англ. “Good Urban Governance”) детально описує О. Бейко та зазначає, що вперше воно було задекларовано на II Конференції ХАБІТАТ (червень 1996 р.) у Стамбулі. За результатом конференції було визначено, що добре місцеве врядування – це сума безпосередніх відносин громадян, публічного та приватного секторів, планування та управління спільними справами міста. Сьогодні представлено багато поглядів науковців щодо терміна «врядування» (англ. “governance”) і він вже став обов'язковим для науки управління. Водночас на теоретичному рівні під врядуванням розуміється співпраця різних сторін, що беруть безпосередню участь в управлінні суспільними справами. Врядування також розглядається як процес координації зусиль, а в літературних джерелах трактується як теорія чи аналітична система. Однак варто відрізнити врядування від уряду (англ. “governance from government”) та від публічного управління/публічного менеджменту (англ. “public management”). Врядування – це об'єднуючий процес між владою та обов'язками в суспільстві, що включає відносини між владою та громадянським суспільством. Таким чином, добре місцеве врядування дбає про політику участі у прийнятті рішень та прозорість цього процесу, а місцеве управління реалізує імплементацію вже прийнятих рішень [75].

Отже, звертаючи увагу на існуючі уявлення та погляди наукової спільноти надалі можемо візуалізувати авторський підхід щодо взаємозв'язку «публічного управління», «публічного врядування», «місцевого самоврядування», «місцевого врядування», «державного управління», «адміністрування» в загальній системі управління (рис. 1.6).

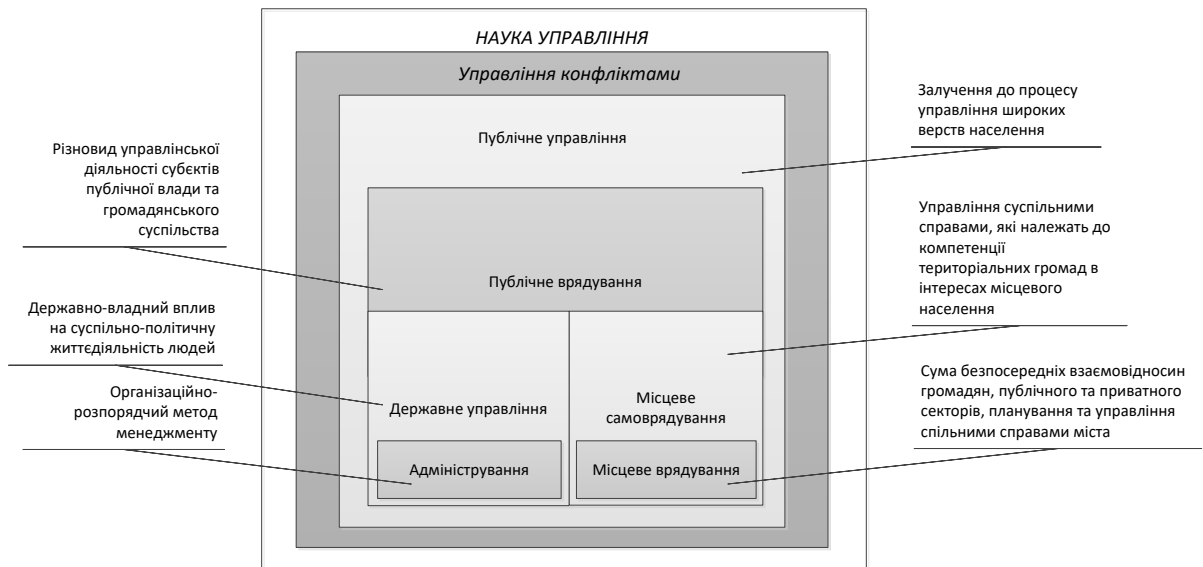


Рис. 1.6. Схема взаємозв'язку категорій системи управління, що досліджуються

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Репрезентовані розвідки дають підстави стверджувати, що за сучасних змін у державі постає необхідність налагодження дієвого співробітництва (включає взаємодопомогу) в системі публічного управління, під яким будемо розуміти управління, яке відповідає вимогам та очікуванням громадянського суспільства і держави. Таке розуміння публічного управління співпадає з поняттям участі громадськості у процесі прийняття владних рішень. Однак, поки що реалізація такого управління в Україні має, на жаль, формальний характер. На нашу думку, зазначене відбувається через недостатню увагу до системи місцевого самоврядування як до ефективного елемента публічного управління, його ключового суб'єкта та потенційного драйвера розвитку держави.

Отже, проблема конфлікту в системі місцевого самоврядування потребує інноваційного наукового осмислення і розробки дієвих технологій запобігання конфлікту та його розв'язання, ініціюючи і впроваджуючи зміни до чинного законодавства України. Найбільш доцільним вважаємо шлях, пов'язаний з адаптацією успішного закордонного досвіду до вітчизняних реалій у тих межах, де рівень потенційної сумісності є достатньо високим.

Також, на наше переконання, перспективним напрямом дослідження у сфері управління конфліктами на рівні місцевого самоврядування є формування нових теоретико-емпіричних підходів, що здатні утворити альтернативні можливості для конструктивного спрямування вектора конфліктогенності в системі «профілактика-вирішення» конфліктів.

Відомо, що головним завданням місцевого самоврядування є задоволення місцевих потреб і вирішення конкретних проблем, що виникають на певній території власними силами. Розглядаючи саму систему місцевого самоврядування, зазначимо, що вона являє собою «побудовану на нормах закону цілісну, структурно й функціонально впорядковану сукупність суб'єктів, у процесі функціонування і взаємодії яких реалізуються принципи місцевого самоврядування». У здійсненні місцевого самоврядування поєднуються форми безпосередньої та представницької демократії, які доповнюють одна одну. До системи місцевого самоврядування включають: 1) територіальну громаду; 2) органи і посадові особи органів місцевого самоврядування; 3) органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні, квартальні та ін.); 4) форми безпосереднього волевиявлення жителів територіальних громад (місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, інші форми прямого народовладдя) [75]. Здебільшого функції органів місцевого самоврядування мають недержавну природу в питаннях місцевого значення. Оскільки відбувається перенесення частини функцій державної виконавчої влади на рівень територіальної громади – автоматично підвищується ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. У такому випадку варто більш детально схарактеризувати специфіку та структурні складові конфліктів у системі місцевого самоврядування.

Як переконливо доводить проведений аналіз наукових джерел, найбільш часто згадуваною стороною проблеми управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, є конфлікт інтересів. З метою надання роз'яснень, методичної та консультаційної допомоги, а також для формування єдиного

підходу до розуміння і дотримання правил запобігання та врегулювання конфлікту інтересів та пов'язаних із ним обмежень, Національним агентством з питань запобігання корупції затверджено Методичні рекомендації щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів затверджених рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 29.09.2017 р. № 839 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів» [76], що не є нормативно-правовим актом, не встановлюють нових правових норм і відтворюють позицію Національного агентства з питань запобігання корупції як центрального органу, який формує та реалізує антикорупційну політику. Аналізуючи представлені у вищезазначених методичних рекомендаціях приклади, можна стверджувати, що більшість із них пов'язані з конфліктом інтересів у системі органів місцевого самоврядування [77].

Як уже зазначалось, конфлікт є своєрідним соціально-психологічним феноменом. Існують певні умови щодо виникнення конфліктів: 1) конфлікт можливий лише за наявності двох чи більше сторін; 2) необхідною умовою конфлікту виступає «дефіцит» (обмежена кількість матеріальних чи духовних благ), оскільки за таких умов усі охочі не здатні задовольнити своєї потреби одночасно; 3) конфлікт виникає тоді, коли сторони намагаються досягти певної мети за рахунок одна одної; 4) наявність влади виступає важливим аспектом у розвитку конфліктних відносин, оскільки за її допомогою можна контролювати та спрямовувати поведінку іншої сторони. Також, на наше переконання, варто наголосити, що можливість впливу на зміну вектора конфліктогенності простежується саме в останньому пункті.

Експлуатація наукового арсеналу дає підстави стверджувати, що у процесі трансформації суспільства з одного стану в інший конфлікт здатен розвиватися на всіх рівнях соціальної організації: 1) на громадському – конфлікти пов'язані з формуванням нових суспільних відносин; 2) на культурному – формується нова система цінностей, а стара руйнується та активно чинить опір; 3) на рівні соціально-класової структури – утворюються

нові соціальні групи, однак «старі» сприймають їх негативно; 4) на рівні економічних відносин – створюються нові форми організації роботи систем, однак дещо зберігаються тяжиння до регулюючої ролі держави; 5) на рівні повсякденного життя – кожному пропонується самому піклуватися про себе, водночас суспільство і держава не гарантують усім добробут і заможність. Усе зазначене породжує все нові конфлікти в новому соціальному просторі.

В. Шейнов наголошує, що 70-80 % конфліктів виникають не за бажанням суб'єкта конфлікту, а більшість із суб'єктів не знає про них або не надає конфліктам належної оцінки. Звідси можна зробити висновок, що більшість конфліктів є прихованими та не можуть бути розв'язані на початковій стадії їх виникнення, але здатні перерости в інші види конфліктів, що мають істотніші наслідки. Будь-який конфлікт, оскільки він утворюється в суспільстві та існує між людьми, завжди має суспільний характер, тобто є конфліктом соціальним у найширшому значенні цього слова. Суб'єктами цих конфліктів може бути широке коло: індивіди, малі й великі групи, соціальні рухи, релігійні організації, економічні та політичні угруповання тощо.

Оскільки у свідомості людей конфлікт розглядається як ознака неефективної діяльності чи поганого управління, поширюється помилкова думка, що конфлікт завжди виступає небажаним явищем, якого необхідно уникати чи негайно вирішувати, як тільки він виникає. Зазначимо й про те, що відсутність згоди не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту, а розвивається конфлікт лише тоді, коли суперечності порушують взаємодію між людьми та перешкоджають досягненню мети. У цьому випадку люди змушені долати суперечності й тому вони починають конфліктувати явно.

Відповідно до підходу, що досліджує особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, сторонами конфлікту можуть бути окремі аспекти (риси) особистості чи самі особистості та соціальні групи.

Сьогодні науковці виділяють *межі конфлікту*, які становлять інтерес у межах дисертаційної роботи, оскільки дозволяють більш чітко окреслити

конфлікти в системі місцевого самоврядування: 1) просторовий конфлікт – визначається територією, на якій відбувається конфлікт; 2) часові межі – це тривалість конфлікту (початок і закінчення); 3) внутрішньо системні межі – означають оцінку того, як тісно пов'язано з конфліктуючими сторонами коло його учасників.

Першоджерелом виникнення конфлікту на рівні місцевого самоврядування вважається конфліктна ситуація – накопичені суперечності, пов'язані з діяльністю суб'єктів взаємодії, що об'єктивно утворюють підґрунтя для справжнього протистояння між ними. Конфліктна ситуація, що потребує вирішення, передбачає обов'язкову наявність *кількох елементів*: 1) учасники конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують різні чи прямо протилежні цілі); 2) об'єкт конфлікту (явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка), або те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що спричинює їхню протидію (ресурси, право приймати рішення тощо); 3) рушійна сила – інцидент (факт зіткнення протилежних сил). Тобто для переходу конфліктної ситуації у конфлікт необхідний зовнішній вплив чи інцидент. У такому випадку інцидент (привід) активізує діяльність однієї зі сторін, що зачіпає інтереси іншої сторони (економічні санкції, фізичний вплив тощо). Інцидентом також можуть виступати дії третьої сторони (висловлення, що підштовхує до конфлікту). Зауважимо, що деякі дослідники, формуючи елементи конфлікту, зазначають про найбільше поширення таких з них: 1) учасники конфлікту (окремі індивіди, соціальні групи, організації, держави тощо); 2) умови перебігу конфлікту; 3) образи конфліктної ситуації; 4) можливі дії учасників конфлікту; 5) наслідки конфліктних дій.

Водночас об'єкт конфлікту не є обов'язковим елементом для виникнення конфліктної ситуації (поганий настрій, ворожість до протилежної сторони). Отже, загальній формулі конфлікту науковці надали такий вигляд [78]:

$$K = KC + I, \quad (1.1)$$

де К – конфлікт;

КС – конфліктна ситуація;

І – інцидент.

Звісно, конфлікт у системі місцевого самоврядування характеризується певними *функціями*, які поділяють на дві групи, а саме: 1) матеріальна – конфлікти пов'язують з економічною стороною суспільного життя (матеріальний інтерес, користь, втрата). Однак матеріальні функції інколи мають творчий аспект, оскільки у процесі конфлікту конфліктуюча сторона може не лише оволодіти, а й опанувати матеріальні цінності; 2) духовна – проявляється у вигляді стимулятора швидких змін у духовній сфері суспільства. У процесі конфліктів руйнуються норми, цінності та ідеали, що були притаманні колишнім часам, відбувається радикалізація суспільної свідомості, створюються умови для погляду на суспільне життя з іншого боку.

Крім загальних *функцій* конфлікту, у наукових джерелах виокремлюються *специфічні*, такі як: 1) сигнальна функція (конфлікт – це сигнал про необхідність запровадження термінових дій щодо пошуку та усунення причин напруження, вивчення та аналізу обставин, що створили конфліктну ситуацію); 2) інформаційна функція (розгортання, протікання, повороти конфліктної ситуації містять значний інформаційний потік про чинники, які її викликали); 3) диференційна функція (характеризує процес соціальної диференціації, що часто проходить через зміну чи руйнацію попередніх соціальних структур); 4) динамічна функція (конфлікт породжує певні зміни в звичайному житті). Додаткова група функцій також представлена в Додатку В.

Розділяючи функції конфлікту в аспекті впливу їх на систему місцевого самоврядування, можемо представити табл. 1.3.

Отже, загалом конфлікт виконує соціально важливу функцію, коли це сприяє прогресу. Проте навіть у такому випадку необхідно враховувати

матеріальні та моральні втрати, які можливі в суспільстві. Важливість конфлікту в системі місцевого самоврядування виявляється і в тому, що він здатен розв'язати наявні суперечності (його об'єктивна функція). Водночас у найкращому випадку об'єктивно існуючі суперечності не мають доводитися до конфлікту, а мають усуватися мирними та цивілізованими засобами, до яких ми відносимо використання конструктивного потенціалу конфлікту.

Таблиця 1.3

Функціональне спрямування конфліктів у системі місцевого самоврядування

Функціональне спрямування	Конфлікт - ...
Позитивні функції (конструктивні)	<ul style="list-style-type: none"> - провокує систему відносин до розвитку, штовхає її до змін, спрямовує до інновацій, які здатних удосконалити існуючі суспільні відносини; - відіграє інформаційно-пізнавальну роль відносно учасників (пізнають один одного); - сприяє структуруванню соціальних груп, групує однодумців; - знижує «синдром покірності», активує людей; - стимулює розвиток особистості, почуття відповідальності, допомагає усвідомити власну значущість; - відкриває непомітні до того чесноти та недоліки людей за моральними якостями (професіоналізм, принциповість, лідерство); - допомагає зняти напруження; - виконує діагностичну та аналітичну функцію тощо.
Негативні функції (деструктивні)	<ul style="list-style-type: none"> - погіршує мікроклімат в колективі, знижує продуктивність праці, створює дискомфорт; - неадекватне сприйняття та непорозуміння між учасниками конфлікту, навіть після нього; - конфронтанційні прояви в стосунках, що спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми; - матеріальні та моральні витрати на вирішення конфлікту тощо.

Джерело: [79].

Хоча науковці пропонують перелік класифікаційних ознак конфліктів, однак, більшість класифікацій складно використати в практичній діяльності

місцевого самоврядування з прикладною метою. Тому варто класифікувати конфлікти, які можуть сприяти формуванню ефективного процесу конфлікт-менеджменту, на місцевому рівні.

Таким чином, якщо звертатись до виокремлення специфічних для системи місцевого самоврядування видів конфліктів та причин їх виникнення насамперед необхідно розглянути їхню загальну теоретико-типологічну структуру. Зазначимо, що як соціальний феномен конфлікт на основі динамізму соціальних відносин зберігає тенденцію до ускладнення та оновлення структури й чинників, які його породжують, тому постійно формуються нові типи конфлікту, що доповнюють один одного. Конфлікти різняться масштабом, типом, формами прояву, складом учасників, причинами, тривалістю, особливостями перебігу тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Загальна теоретико-типологічна структура конфліктів

Класифікаційна ознака	Вид
1	2
За формами прояву	соціально-економічні, етнічні, міжнаціональні, політичні, ідеологічні, релігійні, сімейні, військові, юридичні, побутові та інші типи конфліктів.
За рівнем та масштабністю	глобальні конфлікти, суб'єктами яких є великі соціальні утворення (держави, народи), макроконфлікти виникають усередині країн між соціальними групами (класи, етнічні групи), локальні конфлікти – між окремими групами місцевих громад.
За функціями	позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні)
За принципом доцільності-недоцільності	закономірні (неминучі), необхідні, вимушені, функціонально невиправдані.
За складом конфліктуючих сторін	внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між особою і групою, міжгрупові конфлікти.
За динамікою розвитку	на етапі виникнення (стихійні, заплановані, спровоковані, ініціативні); на етапі розвитку (короткочасні, тривалі, затяжні); на етапі усунення (керовані, обмежено керовані, некеровані); на етапі затухання (ті, що спонтанно припиняються; припиняються під дією засобів, віднайдених протиборчими сторонами; вирішуються за втручання зовнішніх сил).
За рівнем зростання складності суб'єктів	міжіндивідуальні, міжгрупові за інтересами, етнонаціональними ознаками, соціальним становищем; міжпартійні чи між асоціаціями; внутрішньоінституціональні конфлікти; між секторами розподілу праці; між державами; міжкультурні чи між типами культур.

1	2
За джерелом конфліктної енергії (причинами)	структурні (суперечності щодо завдань, які вирішують сторони); інноваційні (будь-яка інновація порушує усталений ритм, що може спричинити конфлікт); позиційні (стосуються визначення першості, значущості, лідерства тощо); справедливості (розходжень щодо оцінок трудового внеску та розподілу винагород тощо); суперництво з приводу ресурсів (у конфлікт переростає, коли виконавці ставлять у залежність від отримання ресурсу виконання власних службових обов'язків); динамічні (часто виникають там, де не існує чіткої неформальної структури або не визначився лідер).
За особливістю перебігу	<i>прости</i> : бойкот (повна або часткова відмова від дій, що можуть бути корисними для іншої сторони) здебільшого стосується економічних, політичних, організаційних аспектів взаємовідносин; саботаж (найчастіше прихована форма боротьби, в якій використовують дезінформацію, підрив авторитету суперника тощо; переслідування (має на меті послаблення, компрометацію противника; вербальна та фізична агресія (проявляються через звинувачення, поширення чуток, фізичне насильство тощо). <i>складні</i> : суспільний протест (публічна дія з метою вираження незадоволення кимось або чимось); бунт (формами є заколот, повстання, заворушення) як правило короточасні, агресивні, стихійні; соціальна революція (процес різких радикальних якісних змін, суттєвих суспільно-політичних перетворень); війна (здійснюється шляхом збройного насильства).
За ступенем відкритості	<i>відкриті</i> - зіткнення опонентів є явно вираженим (сварки, суперечки). Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту. <i>закриті (приховані)</i> - відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуєчими сторонами, але використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії повоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.
За причиною	<i>конфлікт когнітивний</i> – це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнітивних структур (відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями). <i>конфлікт інтересів</i> – кожен конфлікт розвивається через порушені інтереси (організацій, груп, індивідуумів).
За обсягом розподілу влади	<i>Вертикальні</i> – обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту. <i>Горизонтальні</i> – передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади.

Джерело: згруповано автором на основі [80].

У Додатку Г наведені явні та приховані ознаки конфліктів та їхні характеристики. Отже, надалі в контексті цього дослідження вважаємо за доцільне також більш детально висвітлити найбільш характерні конфлікти для системи місцевого самоврядування [81]:

1) внутрішньоособистісні – є суто психологічними та обмежуються рівнем індивідуальної свідомості. Супроводжується конфлікт певною психоемоційною напругою, або навіть психологічним стресом, які призводять до послаблення ділової і творчої активності, заниження самооцінки, що негативно відбивається на ефективності взаємодії в системі місцевого самоврядування. У цьому контексті визначають мотиваційний (між «хочу» та «хочу»), моральний (між «хочу» та «треба»), нереалізованого бажання (між «хочу» та «можу»), рольовий (між «треба» та «треба»), адаптаційний (між «треба» та «можу»), неадекватної самооцінки (між «можу» та «можу») види конфліктів;

2) міжособистісні, у яких задіяні щонайменше дві сторони. Такі конфлікти за змістовним наповненням бувають ресурсними чи ціннісними. Ресурсні – пов'язують з розподілом матеріальних благ, території, часу тощо; ціннісні розгортаються в площині культурних традицій, стереотипів, вірувань. Причини їх різноманітні, однак науковці їх звели до певних груп: обмеженість ресурсів; розбіжність аспектів взаємозалежності; відмінність цілей, уявлень та цінностей; різниця у життєвому досвіді та поведінці; незадоволення комунікацією; особистісні риси конфліктантів. Міжособистісні конфлікти класифікують за: сферами їх розгортання (ділові, сімейні, побутові, майнові тощо); за наслідками (конструктивні та деструктивні); за критерієм реальності (справжні – конфлікт існує об'єктивно та сприймається адекватно, умовні – конфлікт залежить від зовнішніх обставин, які легко змінюються, зміщені – за явним приховується інший конфлікт, латентні – існує конфліктна ситуація, але конфлікт не відбувається, хибні – не існує об'єктивних підстав для конфлікту, відбувається лише у зв'язку з помилками сприйняття та розуміння;

3) конфлікти між особистістю і групою. У суспільстві встановлені певні норми поведінки та кожен повинен їх дотримуватися, щоб отримати визнання даною неформальною групою як її безпосередній учасник і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак за умов, коли очікування групи

вступають у суперечність з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт, причинами якого науковці визнають: дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями; невиконання або перевиконання обов'язків певних осіб; не належної етики взаємин тощо;

4) міжгрупові конфлікти. Найчастіше їх породжує наявність незадоволеної потреби, соціальна нерівність, різний ступінь участі у владних процесах, невідповідність інтересів поставленим цілям. До міжгрупових конфліктів призводять: 1) міжгрупова ворожість, головною функцією якої є згуртування групи (З. Фрейд стверджував, що вона існує за будь-якої взаємодії груп); 2) об'єктивний конфлікт інтересів (неможливість його уникнення пов'язана з природними інтересами його суб'єктів); 3) груповий фаворитизм (намагання сприяти учасникам власної групи наперекір інтересам тих, хто належить до інших груп).

Надалі важливо наголосити, що існують певні об'єктні функції органів місцевого самоврядування, серед яких: соціальні, економічні, політичні, культурні, екологічні. Відштовхуючись від них вважаємо, що доцільно розглядати процес виникнення конфліктів відповідно до представлених функцій, оскільки охопити більш широке поле проблемних питань у рамках дисертаційної роботи не можливо. Проте, варто підкреслити, що надалі при формуванні базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування буде враховано впливи інших суб'єктів публічного управління, оскільки лише на таких умовах можна розглянути більше коло учасників та досягти максимального ефекту від запропонованих у даному дослідженні заходів. Тож представимо коротку характеристику сфери виникнення конфліктних ситуацій у системі місцевого самоврядування:

1. Соціальний конфлікт – боротьба соціальних спільнот з протилежними інтересами та домінування або підвищення їх соціального статусу в такій суспільній системі, де такі статуси розташовані в певній ієрархії.

2. Політичний конфлікт – прояв і результат конкретної взаємодії двох або більше сторін (індивідів, їх груп, спільнот тощо), що оскаржують один у одного розподіл і утримання владних ресурсів, повноважень чи благ.

3. Економічний конфлікт – протиборство суб'єктів соціально-економічних відносин щодо дефіциту економічних ресурсів.

4. Культурний конфлікт – специфічна форма відносин соціальних суб'єктів, що виникає між представниками різних культур, субкультур у межах однієї культури, мистецьких або наук, шкіл тощо внаслідок «відмінностей культурних цінностей і переконань, які служать предметом розбіжності між людьми». Такі конфлікти дуже складно вирішити, а суперечки загострюються, коли вони забарвлюються політичними поглядами та переконаннями, а також породжуються цілим комплексом інших проблем.

5. Екологічний конфлікт – протистояння, спричинене несумісними чи ворожими інтересами однієї або більше сторін і їхньою боротьбою за право власності, використання (розподілу) природних ресурсів чи контролю над ним [82]. Екологічні конфлікти включають в себе три підгрупи (територіальні (за землю), природноресурсні (енергетичні, продовольчі) та екологічні (через забруднення навколишньої території).

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що найбільш поширеними джерелами реальних і можливих конфліктів на рівні місцевого самоврядування, на наш погляд, є: 1) різке соціальне розшарування (за розмірами багатства і доходів); 2) загострення проблем зайнятості та соціальної незахищеності; 3) політичне протистояння опонентів; 4) економічні проблеми місцевого значення; 5) фактор розподілення чи/або забруднення природних ресурсів; 6) не відповідність інформаційно-комунікаційної системи вимогам сьогодення; 7) не достатньо ефективна чи результативна взаємодія в середині системи; 8) відсутність розуміння щодо необхідності побудови базової моделі конфлікт-менеджменту, до якої залучені всі учасники публічного управління на місцевому рівні як з боку владних структур, так і з боку громадськості;

9) нівелювання важливості такої системи; 10) переважна спрямованість на власні інтереси, а не загальносуспільні; 11) відсутність вмінь щодо використання наявного конструктивного потенціалу конфліктів тощо. Як бачимо, перелік вагомий, враховуючи те, що він навіть не деталізований, а містить узагальнений погляд на ключові специфічні джерела виникнення конфліктних ситуацій у системі місцевого самоврядування та не враховує додаткових впливів інших суб'єктів публічного управління на цю систему.

Не варто забувати і про те, що науковці прискіпливу увагу приділяють організаційним конфліктам, що переважно спричинені недоліками в організації трудової діяльності, управлінські помилки, несприятливий соціально-психологічний тощо (органи місцевого самоврядування не є винятком).

Якщо звертатися безпосередньо до практики місцевого самоврядування, зазначимо, що ставлення до конфліктів різної природи неоднакове. У цьому аспекті нагадаємо, що деструктивних конфліктів повинно бути якомога менше, оскільки в них проявляється весь негативний вплив на систему та процеси, які в ній відбуваються. Наслідки такого конфлікту призводять до зниження не лише особистої задоволеності, а й до зниження ефективності групової співпраці. Водночас конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових відносин та розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту приводять до вдосконалення взаємодії й розвитку соціальної групи, а його наслідки впливають на підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування. Отже, до причин конструктивних конфліктів можна віднести: організаційно-управлінські недоліки; незбалансованість прав і обов'язків; нечіткість у розподілі обов'язків; низький рівень дисципліни; конфліктогенні організаторські структури, що базуються на неефективних схемах взаємодії між різними підсистемами тощо.

З огляду на вищевикладене, на наше переконання, управління конфліктами передбачає здійснення прямих або непрямих організаційно-

правових форм впливу з метою дотримання правових норм, встановлення контролю над конфліктом та застосування правових інструментів. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування вимагає посиленої уваги та контролю як з боку громадськості, так і з боку вчених, що дає змогу здійснити розробку наукових основ діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування [1].

1.3. Специфіка процесу управління конфліктами в системі місцевого самоврядування

Унаслідок дисбалансу в економіці, різких перепадів рівня та якості життя населення, політична розбіжність, недостатня організованість системи управління та низький рівень її ефективності слугують нескінченними джерелами великих і малих конфліктів, що, безперечно, зачіпають систему місцевого самоврядування. Шлях до запобігання таким конфліктам формує ланцюг послідовної поведінки в інтересах місцевого самоврядування на засадах укріплення правопорядку, підняття духовного та культурного розвитку людей, створення умов для економічного розвитку тощо.

Головною умовою в досягненні бажаних результатів щодо запобігання численним конфліктам, які виникають на рівні місцевого самоврядування, необхідно виявити і визначити їх першопричини, чому й мають сприяти конфліктологічні дослідження сучасної управлінської науки.

Так, Т. Карлов [83, с. 69] у своїй статті визначає змістовні ознаки механізмів державного управління конфліктами, їх види, аналіз відмінностей організаційно-правового та соціально-психологічного механізмів взаємодії влади та громадськості та визначення шляхів їх удосконалення на регіональному рівні. О. Олешко [84, с. 254] досліджує конфлікт як загальну категорію, визначає специфічні особливості конфліктів на державній службі та їх типологію, пропонуючи структурно-функціональну модель механізму управління конфліктом інтересів. Тут варто наголосити, що питанням

формування базової моделі конфлікт-менеджменту на місцевому рівні не надається належна увага в науковому полі. Оскільки процес управління конфліктами має бути підсистемою місцевого самоврядування і виконуватись з функціональним домінуванням на основі планування, мотивування, контролювання та регулювання з метою конструктивного спрямування вектора конфліктогенності в системі місцевого самоврядування.

Так, на першому етапі за базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування можна спрогнозувати як види можливих конфліктів, так і ймовірність їх виникнення та можливі наслідки. Планування необхідно також для вибору стратегії управління конфліктами, затвердження відповідної політики, тактики та можливого бюджету процесу управління конфліктами.

Реалізація управлінської функції організування полягає в доборі й розвитку організаційної структури управління конфліктами (відповідальність за конфлікти, організування підрозділу, встановлення зв'язків між відповідальними за управління конфліктами різних рівнів управління тощо) тощо. У межах цієї функції формуються комунікаційні канали та встановлюються необхідні інформаційні зв'язки. Мотивування передбачає визначенні матеріальних, соціально-психологічних та моральних стимулів для спонукання до виконання встановлених цілей та завдань у сфері управління конфліктами, розширення кількості об'єктивних конфліктів та зменшення кількості суб'єктивних. Мотивувати також необхідно менеджмент цієї системи для отримання функціональних наслідків від їх дії. Контролювання конфліктів полягає у виявленні відхилень між запланованими та отриманими результатами, а також у перевірці дії та бездіяльності менеджменту під час конфліктів. Регулювання означає реалізацію комплексу заходів для виправлення помилок, упущень чи відхилень, що були виявлені у процесі контролювання (рис. 1.7).

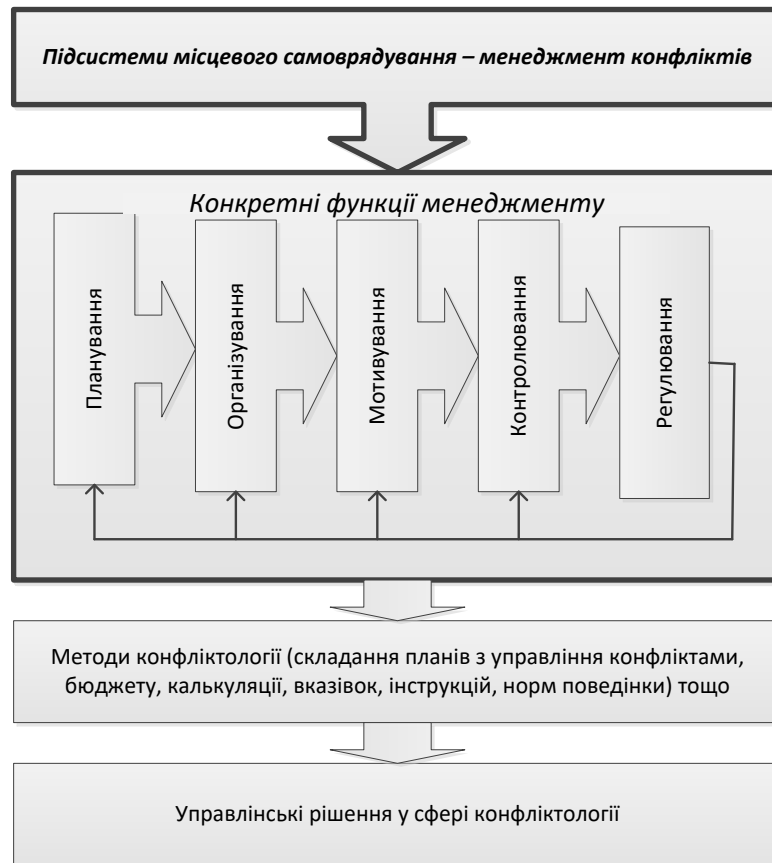


Рис. 1.7. Функціональне управління конфліктами на мікрорівні

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Існують об'єктивні обставини, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів у соціальних системах: 1) створення належних умов для життєдіяльності (матеріальне забезпечення; умови праці, навчання; можливість самореалізації людини; належний рівень охорони здоров'я; наявність часу для відпочинку тощо); 2) справедливий розподіл матеріальних благ (така умова певною мірою є і суб'єктивною); 3) розробка нормативно-правових процедур вирішення типових конфліктних ситуацій (дозволяють відстоювати свої інтереси, не вступаючи в конфлікт з опонентом) тощо.

Процес управління конфліктом, під яким розуміють свідому діяльність, що здійснюється на всіх етапах виникнення, розвитку і завершення конфлікту, складається з послідовних кроків: симптоматика, діагностика, прогнозування, профілактика, попередження, послаблення, урегулювання, вирішення. Успішна діяльність систем посилюється тим фактом, що

запобігти конфліктам набагато легше, ніж потім конструктивно вирішити їх. Важливості в такому складі на рівні місцевого самоврядування набуває профілактика конфліктів, що передбачає таку організацію життєдіяльності суб'єктів взаємодії, яка зводить до мінімуму імовірність виникнення конфліктів між ними (у широкому розумінні – це їх запобігання) та ставить за мету створити такі умови взаємодії, які зменшили б імовірність виникнення або деструктивного розвитку суперечностей. За такого підходу питання запобігання конфліктам у системі місцевого самоврядування актуалізуються та вимагають включення їх до подальшого дослідження, оскільки сама профілактика потребує менше витрат ресурсів і здатна запобігти навіть мінімальним деструктивним наслідкам, що містять будь-які конструктивно вирішені конфлікти. При цьому найефективнішою формою запобігання конфліктам у соціальних системах вважають уникнення причин, що його викликали. Діяльність із запобігання конфліктам різнобічна й багаторівнева, однак вона має бути розбудована на рівні місцевого самоврядування з причин, про які зазначалося вище, включати різних суб'єктів управління на засадах активної участі. На такому рівні йдеться про діагностику і вирішення великих економічних, соціальних, політичних та інших факторів у межах системи, які дезорганізують громадсько-політичне життя.

Таким чином, як можемо побачити, причина конфлікту виступає саме тим пунктом, навколо якого розгортається конфліктна ситуація. Серед великої кількості причин виникнення конфліктів у системі місцевого самоврядування виділяють насамперед загальні, які проявляються практично в усіх видах конфліктів. До них належать: 1) соціально-політичні і економічні; 2) соціально-демографічні; 3) соціально-психологічні; 4) індивідуально-психологічні. Також у науковій літературі додатково виокремлюють такі: 1) наявність протилежних орієнтацій; 2) ідеологічні причини; 3) причини конфлікту, що полягають у різних формах економічної і соціальної нерівності; 4) причини конфліктів у відносинах між елементами соціальної структури. Водночас нас цікавлять саме часткові причини, які науковці

пов'язують із конкретним видом конфлікту (у межах цієї роботи – незадоволеність умовами через порушення балансу інтересів двох чи більше сторін).

Важливою частиною управління конфліктами на рівні місцевого самоврядування є те, що знання причин, які викликають конфлікти, дозволить керівнику системи конфлікт-менеджменту вчасно запобігати і вирішувати більшість конфліктів. О. Лембрик справедливо зазначає, що конфлікти виникають через суперечності, які сприймаються людьми як загроза власним інтересам та поділяє їх на групи: 1) причини, що знаходяться у системі об'єкта управління (усталений консерватизм, відсталість поглядів, психологічна несумісність, наявність негативних неформальних лідерів); 2) причини, що складені в стилі керівництва (відсутність елементарних знань з теорії і психології конфлікту; відсутність рис лідера; низька професійна підготовка чи моральні якості); 3) причини, що виявляються в основних формах конфліктуючих сил (неможливість розвитку конфлікту; намагання придумати будь-який конфлікт; недостатність інформаційного забезпечення).

Отже, зачарування новим в інформаційно-уявному світі, який сьогодні формується в державі, сприяє постійному розширенню переліку причин виникнення конфліктів, однак, на думку науковців, їх можна віднести до об'єктивних чи суб'єктивних:

1) об'єктивні причини існують незалежно від волі й бажання учасників взаємодії. На рівні системи місцевого самоврядування можемо виокремити такі: обмеженість у ресурсах; погані комунікації; розбіжності в манері поведінки і життєвому досвіді; природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей; слабка розробленість нормативно-правових процедур розв'язання соціальних суперечностей, які виникають у процесі взаємодії; нестача матеріальних і духовних благ; спосіб життя; стійкість стереотипів міжособистісних і міжгрупових стосунків тощо;

2) суб'єктивні причини зумовлені індивідуальними психологічними особливостями взаємодії людей під час об'єднання їх у соціальні групи. У

такому випадку людина не йде на компромісне вирішення проблеми (не поступається, не намагається уникнути конфлікту чи разом з опонентом вирішити існуючу суперечність, а обирає стратегію протидії). При цьому соціально-психологічними факторами конфліктів виступають психологічна несумісність та незбалансована взаємодія людей. Також важливо відокремлювати внутрішні причини (виникають у середовищі діяльності сторін конфлікту) виникнення конфлікту та зовнішні причини (виникають у зовнішньому середовищі системи та прямо чи опосередковано можуть спричиняти виникнення конфліктів).

Таким чином, констатуємо, що до виникнення соціально-психологічних конфліктів зазвичай призводить нерозуміння того, що протилежність позицій може бути викликана нереальною розбіжністю в поглядах опонентів. На рівні місцевого самоврядування особливої уваги потребує так званий внутрішньогруповий фаворитизм (перевага надається членам своєї групи перед представниками інших соціальних груп). Звісно, у такому ракурсі певну роль відіграють особистісні фактори конфліктів, що зумовлені особливостями психіки людини (рівнем її збудливості, егоцентризму, стресостійкості, наполегливості).

У ролі внутрішньої складової суб'єктивної причини того чи іншого вчинку часто розглядають мотиви (побутові – користь, ненависть, помста, образа, недоброзичливість, незадоволеність прийнятим рішенням, бажання матеріального достатку сьогодні чи в майбутньому; групові – політичні симпатії та антипатії, прагнення лідерства, економічні труднощі, національна гордість тощо), що виявляються в діях кожного учасника конфлікту. Аналізуючи причини поведінки сторін у конфліктах, можна виокремити той факт, що всі вони зводяться до прагнення задовольнити власні інтереси. Тобто конфлікти відображають всю складність сучасного життя, тому їх не можна розглядати абсолютно окремо. Виникнення конфлікту нерозривно пов'язано з появою та розвитком суперечностей.

У психологічно-індивідуальній площині усунення причин конфлікту безпосередньо пов'язано з мотиваційною складовою учасників і передбачає пошук мотивів, що здатні заблокувати початкові агресивні наміри. Особливе значення не лише на рівні місцевого самоврядування, а й в Україні загалом має запобігти конфліктам, пов'язаним із насиллям.

Не зменшуючи важливість дослідження інших факторів забезпечення ефективності функціонування місцевого самоврядування як системи, у межах представленої дисертаційної роботи зазначимо про те, що належний результат здатна забезпечити базова модель конфлікт-менеджменту. Отже, тут і надалі: 1) під оптимізацією конфлікт-менеджменту пропонуємо розуміти надання такому процесу найвигідніших характеристик; пошук найкращого варіанту (найкращої взаємодії, часу для процесів і задач, необхідних ресурсів тощо). Передбачає увесь комплекс від профілактики до розв'язання конфліктів. 2) Під оптимізованою взаємодією – взаємодію, у процесі якої формуються найвигідніші характеристики співвідношень комунікаційних зв'язків та методів управління конфліктами [85].

Беззаперечним є й той факт, що конфлікти, які завдають непоправних збитків, мають бути попереджені. Тобто варто спрямовувати зусилля на запобігання конфліктам у системі місцевого самоврядування всіх суб'єктів публічного управління (державних органів влади, місцевого самоврядування, громадських інститутів), оскільки лише за таких умов можна досягти ефективності цього процесу. В іншому випадку запобігання конфліктам матиме фрагментарний характер (що можемо спостерігати в умовах сьогодення) та не буде здатне забезпечити баланс між витратами ресурсів та отриманими результатами. При цьому передбачення можливих варіантів розвитку конфліктних ситуацій створює умови для результативного управління ними, а також формування перспективи конструктивного спрямування вектора конфліктогенності. Зауважимо, що найкращим шляхом у цьому випадку є створення можливостей для захисту власних інтересів шляхом співробітництва та пошуку компромісу [86].

Таким чином, можемо запропонувати власне бачення сукупності основних причин саме соціальних конфліктів, які призводять до виникнення суперечностей та впливають на динаміку й тривалість напруги (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Причини, що породжують суперечності в соціальних відносинах та позначаються на динаміці та тривалості стану напруги

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Отже, надалі під управлінням конфліктами як чинника ефективного функціонування системи місцевого самоврядування запропонуємо розуміти комплекс взаємопов'язаних форм демократичного управлінського впливу суб'єктів публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема на систему «профілактика-вирішення конфліктів» (включає весь процес конфлікт-менеджменту від запобігання до подолання конфліктних ситуацій), який сприятиме конструктивному спрямуванню вектора

конфліктогенності на місцевому рівні та, як наслідок, забезпечити ефективне функціонування та розвиток всієї системи місцевого самоврядування.

Формування, становлення, розвиток взаємодії в системі місцевого самоврядування відбувається в умовах трансформаційних процесів у житті цілої країни. Тому, фактично, розбудова місцевого самоврядування вимагає правильних управлінських рішень у форматі взаємодії владних структур та громадськості, оскільки конфліктні ситуації у самоврядних процесах не сприяють об'єднанню громадськості й органів влади щодо досягнення спільної мети. Отже, варто детальніше зупинитися на побудові такої взаємодії між суб'єктами управління конфліктами, яка здатна сприяти подальшому розвитку (ефективного чи результативного) цього процесу. Тож, відповідно до існуючих теоретичних підходів, категорія «взаємодія» використовується різними науками та виступає однією із основ людинознавчих дисциплін. Багато дослідників, з якими ми погоджуємось, визначають взаємодію як процес впливу суб'єктів одне на одного, що потребує активності та взаємної спрямованості дій тих людей, які беруть у ньому участь, та породжує причинну зумовленість їхніх дій і взаємозв'язок.

Теоретичні напрацювання, які слугують фундаментальною основою для розбудови дієвої взаємодії органів влади та громадськості, представлено у працях таких науковців, як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, А. Дегтяр, В. Дзюндзюк, Н. Драгомирецька, В. Князєв, О. Крюков, В. Малиновський, О. Михайловська, Г. Одінцова, Ю. Сурмін, О. Якубовський.

У теорії управління взаємодію досліджують як: 1) категорію, що є визначальною для загального процесу управління; 2) діяльність кількох суб'єктів зі спільною метою.

Ю. Назар вказує: «Було б спрощенням розділяти та абсолютизувати типи взаємодії – співробітництво та боротьбу. Взаємодія є діалектичною єдністю боротьби та співробітництва, яка знаходить свій прояв у динамічному,

перемінному процесі пульсації, періодичної зміни позитивного та негативного спрямування» [87, с. 9].

О. Крутій наголошує, що в державному управлінні поняття «взаємодія» широко використовується як у наукових працях, так і на практиці, в нормативно-правових актах, однак воно ще чітко не сформульовано. Дослідниця також виокремлює «діалогічну взаємодію» як найбільш точне відображення сутності процесу реалізації спільних дій суб'єктів управління. Говорячи про «соціальну взаємодію», автор має на увазі феномен спільної дії людей у суспільстві, що породжує широкий клас взаємодій [88].

Н. Діденко розглядаючи взаємодію в контексті соціального партнерства і виділяє певні виміри: 1) інституціональний (як система органів, організацій та їх колективних дій для досягнення соціального миру і суспільного консенсусу); 2) процесуальний (як соціальна взаємодія між групами з різними соціально-економічними інтересами); 3) організаційний (як засіб зменшення соціальних ризиків, запобігання і вирішення соціальних конфліктів); 4) духовно-ціннісний (ідеологія цивілізованого співжиття громадян в умовах ризиків суспільного життя) [89]. Важко не погодитися з автором щодо виокремлення таких вимірів, однак, на нашу думку, організаційний варто розширити до рівня «управлінський», оскільки деталізація такого виміру більш функціональна, ніж просто «організація».

Ю. Сурмін характеризує взаємодію як процес, що складається з певної послідовності етапів: 1) спрямований на встановлення контактів між майбутніми суб'єктами взаємодії, проведення взаємних консультацій, виявлення цінностей, інтересів, цілей; 2) передбачає проектування змісту взаємодії, форм та принципів взаємодії; 3) здійснюється безпосередньо реалізація взаємодії [90].

А. Стойка зауважує, що процес формування системи взаємодії має асиметричний характер та є проявом управлінської діяльності органів влади, оскільки органи влади регламентують та упорядковують вплив, а інститути громадянського суспільства лише задають ініціативу та «попит» на взаємодію

[50]. У фокусі такого підходу, погоджуючись із позицією автора, хочемо звернути увагу на рівень місцевого самоврядування, де описана грань набуває ознаки «розмитості», а сама взаємодія у напрямі досягнення конструктивного спрямування вектора конфліктогенності потребує управлінського спрямування з боку владних структур та обов'язкового залучення, а не лише ініціативи інших суб'єктів управління, оскільки в такому випадку рівень відповідальності за прийняті рішення набуває зовсім іншого забарвлення.

Наприклад, Т. Котарбинський розрізняє «позитивну» та «негативну» взаємодію і вказує, що два суб'єкти взаємодіють за умови, якщо хоча б один із них «допомагає чи перешкоджає іншому». Така позиція підкреслює спільність природи філософського та управлінського підходів до взаємодії, в основі яких закладено принципи й методи діяльності людей [91].

Представлені трактування взаємодії доводять її тісний зв'язок із процесом управління конфліктами, оскільки не лише являє собою об'єктивно-суб'єктивну категорію, а й виступає носієм тонкої грані між конфлікт-позитивом та конфлікт-негативом. Зауважимо, що конфлікт хоча й характеризується відсутністю згоди, однак завжди є взаємодією сторін.

З погляду психології, яка взаємодію визначає як процес, до якого входять взаємопізнання, взаєморозуміння, взаємовідношення, взаємні дії, взаємовплив, чим краще учасники взаємодії знають один одного, тим більше мають можливостей для розбудови позитивних відносин, тим ширший потенціал для здійснення спільної діяльності. Такий підхід не викликає сумніву, оскільки наявність додаткової інформації про стан будь-якої системи знижує ймовірність настання небажаних подій. Відомо, що ключ до ефективної взаємодії – спілкування, що виконує окремі функції у цьому процесі: перцептивну, комунікаційну, інтерактивну.

У таблиці 1.5 представлено класифікацію різновидів взаємодії в контексті місцевого самоврядування [92; 93] та запропоновано авторські види.

Класифікація видів взаємодії в системі місцевого самоврядування

Класифікаційна ознака	Види
1	2
Класифікаційні ознаки	<p>Постійна – є необхідною протягом усього періоду здійснення управлінської діяльності, реалізація якої вимагає об'єднання зусиль всіх суб'єктів такої взаємодії</p> <p>Тимчасова – спрямована на розв'язання тимчасових невеликих, конкретних завдань, виконання яких вимагає нетривалого часу</p>
За характером зв'язків	<p>Безпосередня - передбачає встановлення безпосередніх зв'язків між взаємодіючими суб'єктами та узгодження один з одним взаємозалежних дій у процесі виконання ними спільних задач</p> <p>Опосередкована - не передбачає встановлення прямих контактів. Діяльність суб'єктів здійснюється автономно і може бути не пов'язана з виконанням загального управлінського рішення, хоча у процесі виконання певних дій одним із цих елементів здійснює вплив на результати вирішення тих чи інших задач.</p>
За способом вирішення завдань	<p>Спільне функціонування - суб'єкти розв'язують загальні задачі одночасно й разом, що створює сприятливі умови для своєчасного корегування їх дій, взаємного контролю та обміну інформацією</p> <p>Самостійне функціонування - суб'єкти, як правило, тільки визначають шляхи вирішення відповідних задач, а розв'язуються вони кожним самостійно</p>
За кількістю учасників	<p>Двостороння – зазвичай охоплює не важливі та нескладні завдання</p> <p>Багатостороння – спрямована на розв'язання складних завдань, які потребують багатосторонньої уваги</p>
За часом і тривалістю	<p>Постійна - здійснюється протягом виконання покладених на суб'єкти такої взаємодії функцій.</p> <p>Разова - суб'єкти, використовуючи власні функціональні методи та засоби, здійснюють разові дії</p> <p>Тимчасова - характерна для суб'єктів, які об'єднують свої зусилля при розв'язанні будь-яких конкретних задач, яка потім припиняється</p>
За терміном	<p>Стратегічна - полягає в узгодженій діяльності суб'єктів між собою та з іншими суб'єктами для досягнення стратегічної мети</p> <p>Оперативна - виявляється в узгодженій діяльності суб'єктів з використанням наявних сил, засобів і методів, яка здійснюється в певних організаційних формах відповідно до визначених цілей</p> <p>Тактична - головний зміст полягає в узгодженні дій усіх сил та засобів, які беруть участь у спільній діяльності, за метою, місцем та часом.</p>
Щодо відношення до системи	<p>Зовнішня - полягає в узгодженій діяльності одного суб'єкта з іншими системами суб'єктами, що не входять до його структури.</p> <p>Внутрішня - узгоджена діяльність у рамках усієї системи, або в одному з її складових</p>
За організаційно-правовою формою	<p>Координаційна - основним завданням є кооперація управлінських зусиль для більш успішного вирішення спільних завдань.</p> <p>Субординаційна - характеризується зв'язками, між якими існують вертикальні управлінські відносини</p> <p>Реординаційна – передбачає вертикальне упорядкування знизу вгору</p>

Продовження таблиці 1.5

1	2
За сферами	Політична, економічна, екологічна, соціальна, культурна (духовна) – визначається напрямками діяльності інститутів громадянського суспільства, а також структурними елементами органів державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за визначені сфери та наділені відповідними владними повноваженнями
За складністю*	Звичайна - процес взаємодії, який виникає без впливу зовнішнього середовища та зумовлений звичайним бажанням до активних дій за різними напрямками Асоційована - соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх елементів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності та результативності процесу взаємодії за рахунок використання наявного потенціалу

* авторські ознаки взаємодії.

Джерело: узагальнено на основі [100; 101; 102].

Враховуючи проведені бібліографічні дослідження, зазначимо, що конфлікт у такому ключі трактується як протидія учасників взаємодії, що супроводжується негативними емоціями [94]. Зауважимо, що всі науковці мають рацію, але конфлікт може характеризуватися ситуаціями, в яких кожна сторона взаємодії займає власну визначену позицію, що зовсім несумісна з представленими інтересами іншої сторони. У цьому випадку йдеться про умови відсутності узгодженості за метою. Сьогодні в літературі зібрані різні прояви взаємодії, серед яких: взаємовиручка, діловий контакт, взаємодопомога, взаємозалежність, співробітництво, взаємозв'язок. Проведений аналіз наявних джерел дозволяє встановити, що існуючі поняття взаємодії вказують на позитивні аспекти, які спрямовані на досягнення єдиної мети. Важливо те, що мета окремих елементів може різнитись, що стосується складності соціальних систем. Зазначене має враховуватись при формуванні базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування.

Таким чином, взаємодію як явище науки та практики управління у широкому сенсі розуміють як взаємозв'язок суб'єкта управління (керуюча система) і об'єкта управління (керованої системи). Тому управлінська

система – єдине ціле, що існує і розвивається завдяки взаємодії компонентів, які входять до її складу [95]. Оскільки від трактування наукової категорії «взаємодія» залежить подальша коректність дослідження, вважаємо за доцільне представити сутність дефініції «управлінська взаємодія» у вигляді таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Визначення сутності дефініції «управлінська взаємодія»

Автор	Взаємодія – це ...
І. Гуткін	засноване на законі співробітництво самостійних, непідпорядкованих один одному органів, при якому вони діють узгоджено, доцільно поєднуючи притаманні їм різні способи, засоби та методи
Г. Матусовський	узгоджена діяльність різних ланок однієї чи декількох організаційних систем, спрямованих на досягнення загальної мети з найменшими витратами сил, засобів і часу
В. Кузьмічов	процес спільної діяльності двох або більше суб'єктів, які здійснюють вплив один на одного, що змінює якісні характеристики діяльності кожного з них, та який в умовах взаємозв'язку пов'язує їх між собою для досягнення спільної мети
Г. Осипов	категорія взаємодії виражає характер і зміст відносин між людьми і соціальними групами як постійними носіями якісно різних видів діяльності, що розрізняються за соціальними позиціями (статусами) і ролями (функціями)
С. Ситнік	сутність управлінської взаємодії трактується неоднозначно: 1) за своїм змістом управлінська взаємодія ширше, ніж поняття «спільна діяльність»; 2) розглядається як окремий випадок комунікативних процесів в організації та пропонує узагальнену структуру управлінської взаємодії: комунікативний, когнітивний, афективний та конативний компоненти.

Джерело: [96; 97; 98; 99; 100].

Таким чином, проаналізувавши та узагальнивши дослідження щодо взаємодії між органами влади та громадськістю, можна визначити її в межах

представленого дослідження як функціонування певних зв'язків між суб'єктами взаємодії в системі місцевого самоврядування, що включає процес взаємовпливу та здійснюється з метою конструктивного спрямування вектора конфліктогенності. Отже, вважаємо, що взаємодія з погляду системного та процесного підходів є складним явищем, що охоплює функціональні особливості та характеристики системного утворення, де дія одного із суб'єктів виступає одночасно стимулом / реакцією на поведінку іншого.

Як вже зазначалося вище, у процесі розвитку науки управління різні науковці виділяють різні її функції, зокрема: організація, планування, мотивація, контроль, керівництво, координація, розпорядництво (командування), добір персоналу, комунікація, оцінювання, прийняття рішень тощо. Водночас теоретичні положення наукових шкіл певною мірою вписуються до теорії взаємодії. Обґрунтування теорії взаємодії належить У. Огберну (американський соціолог) та М. Ковалевському (український учений) й ін. Дослідники-економісти хоча й визначили певні хиби теорії взаємодії з ракурсу економічної теорії [101], однак вона продовжує активно підтримуватись сучасною науковою спільнотою [102]. Негативною складовою у цьому випадку можна визнати те, що різні школи управління концентрують свою увагу лише на окремих елементах, а не досліджують ефективність управління системами як результат взаємодії на шляху досягнення поставленої мети. Зауважимо, що подальше дослідження стосовно використання асоційованої взаємодії, що була нами запропонована при розбудові базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування є логічним продовженням у контексті дисертаційного дослідження та буде детально характеризуватися у наступних розділах.

Генерування управлінських знань дозволяє стверджувати, що взаємодія між органами влади та суспільством у системі місцевого самоврядування має на меті розширення сфери демократичних прав, свобод і впливу громадян. У випадку, якщо механізми взаємодії неефективні та не виконують роль

взаємозв'язку, що сприяє утворенню дистанції між суб'єктами місцевого самоврядування – виникають конфлікти. Сьогодні, в умовах сучасної трансформації державного управління, продовжують посилюватися процеси загострення соціальних, політичних, міжособистісних, економічних та інших конфліктів. Отже, виходячи з мети нашого дослідження важливості набувають конфлікти, що виникають між: 1) державними структурами та органами місцевого самоврядування; 2) між владними структурами та приватним сектором; 3) між владою та інститутами громадянського суспільства; 4) внутрішньо організаційні конфлікти в органах місцевого самоврядування; 5) неформальні конфлікти на рівні територіальних громад тощо (Додаток Г). Тобто як можна побачити, більшість з них виникають у системі «влада – громадськість».

Узагальнення теоретичних засад публічного управління та висвітлення співвідношення між основними його поняттями дозволяє визначити сутність та природу такого виду взаємодії, як асоційована взаємодія, а також особливості її впливу на формування, розвиток та використання конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування. Критичне осмислення засадничих положень теорії публічного управління дає можливість сформулювати позицію щодо логічного ланцюга між поняттями: система публічного управління – система місцевого самоврядування – базова модель конфлікт-менеджменту (передбачає: виявлення вектору конфліктогенності; оптимізацію процесу управління; побудову ресурсно-комунікаційної платформи; використання адаптивного управління) – конструктивний потенціал конфліктів. Представлений ланцюг є науково-практичним підґрунтям щодо формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування, що й буде представлено в наступних розділах дисертаційної роботи.

Отже, з метою розробки базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування необхідно забезпечити комплексний підхід до вирішення таких питань: підвищити результативність діяльності не лише

органів самоврядування, а й інститутів громадянського суспільства; не лише сприяти залученню громадськості до розроблення рішень центральними та місцевими органами виконавчої влади, а й постійно удосконалювати такі процеси, а також підвищити рівень поінформованості громадян щодо визначених питань.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено дослідження щодо гносеологічного співвідношення основних понять конфлікт-менеджменту в науці публічного управління та узагальнено теоретичні основи управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, що дозволило окреслити онтологічну сутність і природу дефініції «конфлікт» як явища управлінської діяльності. Критичне осмислення теоретичного базису сприяло побудові авторської позиції щодо трактування змісту певних фундаментальних понять, висвітленню логіки зв'язків між ними, що допомогло створити наукову основу для налагодження процесу формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів у межах системи місцевого самоврядування.

У роботі представлено основні етапи формування розуміння про конфлікти, узагальнено існуючі дослідження пошуку істинності знання щодо сутності конфлікту протягом історії людства та виокремлено сучасні тенденції його осмислення (засвідчує невідповідність управлінського знання класичним вимогам, оскільки в умовах сьогодення порядок мислення має інший спосіб існування), що враховує широке коло бібліографічних джерел різних галузей знань: конфліктології, соціології, психології, політології, державного управління тощо. Встановлено, що існування конфліктів є нормальним явищем у житті суспільства (різними формами спілкування людей притаманний ризик виникнення конфліктних ситуацій) оскільки глобальне завдання соціально-економічного розвитку майбутнього не має вирішення.

Дослідження конфліктів в управлінській науці дозволило: виокремити ключові розробки науковців; встановити багатогранність дефініції «конфлікт»; з'ясувати, що конфлікти розуміються по-різному (або як норма соціального життя, або як патологія); виділити авторські напрямки (конфлікт-позитив та конфлікт-негатив), які виконують різні функції в системі публічного управління та вимагають різної реакції на них з боку управлінської системи, однак обидва сигналізують органам влади та громадянському суспільству про існування суперечностей, а також сприяють удосконаленню управлінської системи та впливають на механізми адаптації до змін. Такий підхід дозволив розробити практичні методи управління конфліктами в місцевому самоврядуванні, які дозволяють забезпечити зниження низки негативних наслідків та підвищити обсяг позитивних результатів від дії конфліктів.

Щодо конфлікту в структурі публічного управління встановлено, що він являє собою процес спілкування, коли дві чи більше сторін протистоять одна одній, а саме управління конфліктами включає обов'язкові складові (конфлікуючі сторони, конфліктна ситуація, формулювання конфліктної ситуації, позиції, мотиви та дії сторін конфлікту) та виникає в результаті дії причин (певні зміни, що відбуваються в явищах, безпосередньо пов'язаних із конфліктом), а не чинників (передумови, дія яких веде до формування конфлікту, але не породжує його). Запропоновано до даного існуючого переліку обов'язкових елементів системи конфлікт-менеджменту додати першоджерела таких конфліктів (наприклад: причини, умови, психологічні особливості сторін тощо).

Враховано різні погляди науковців, виокремлено найважливіші аспекти та встановлено, що: більшість робіт стосується соціально-психологічних аспектів конфліктів на різних рівнях публічного управління та майже не зачіпає питань розбудови ефективної системи конфлікт-менеджменту на місцевому рівні загалом, а також управління з урахуванням сили впливів інших суб'єктів публічного управління (органів державної влади (зокрема:

центральної та виконавчих органів влади), бізнес-структур, інститутів громадянського суспільства); простежуються актуальні напрями щодо подальших досліджень у розрізі тематики дисертаційної роботи (конфлікти в системі місцевого самоврядування та особливості їх виникнення, особливості перебігу конфліктної взаємодії на місцевому рівні, шляхи конструктивного спрямування вектора конфліктогенності тощо).

У рамках дослідження конфлікт-менеджменту та на основі проаналізованих джерел щодо основних особливостей конфлікту запропоновано авторське уточнення щодо його трактування, а саме: конфлікт є дисбалансом / відхиленням в управлінському процесі суб'єктів конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення та в процесі взаємодії суб'єктів публічного управління у разі перетину інтересів, цілей та бажаних у майбутньому результатів або інших суперечностей, що можуть призвести до негативних, нейтральних або позитивних результатів. Констатовано, що базовою характеристикою конфлікту виступає взаємодія, що припускає потенційну можливість переведення конфлікт-негативу в конфлікт-позитив шляхом використання дієвих управлінських впливів, які спрямовані на формування розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Актуалізована потреба визначення змісту поняття управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, якому належить помітна концептуально-методологічна роль у структурі наукового аналізу конфліктів та який невіддільно пов'язаний із таким поняттями, як «публічне управління», «місьцеве самоврядування», що є між собою спорідненими. Розкрито гносеологічний зв'язок між поняттями управлінської теорії, зокрема: «управління», «менеджмент», «публічне управління», «державне управління», «публічне врядування», «місьцеве самоврядування», «місьцеве врядування» «адміністрування» та досліджено різні погляди наукової спільноти щодо сутності представлених дефініцій, що дозволило автору побудувати схему взаємозв'язку наведених категорій, а під публічним

управлінням визначити таке управління, що відповідає вимогам та очікуванням громадянського суспільства і держави.

Встановлено, що: перспективним напрямком дослідження у сфері управління конфліктами на рівні місцевого самоврядування є формування нових теоретико-емпіричних підходів, що здатні утворити альтернативні можливості для конструктивного спрямування вектору конфліктогенності в системі «профілактика-вирішення» конфліктів; одним із головних завдань реформування системи місцевого самоврядування повинна стати розбудова системи конфлікт-менеджменту на локальному рівні, що здатна формувати, розвивати та використовувати конструктивний потенціал конфліктів, оскільки саме на цьому рівні можна досягти належної ефективності.

Опрацьовано систематику видів конфліктів у публічній системі на рівні місцевого самоврядування, першоджерела та межі конфлікту, загальні та специфічні функції конфлікту, обов'язкові елементи конфлікту, явні та приховані ознаки конфліктів, а також їхні характеристики, сфери та джерела виникнення конфліктних ситуацій у системі місцевого самоврядування та наголошено на необхідності при формуванні базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування враховувати впливи інших суб'єктів публічного управління (органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, бізнес-структур), оскільки лише на таких умовах можна розглянути більше коло учасників та досягти максимального ефекту від запропонованих заходів.

Запропоновано авторське бачення процесу функціонального управління конфліктами на мікрорівні (в системі місцевого самоврядування), що включає конкретні функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) і методи конфліктології (складання планів з управління конфліктами, бюджету, калькуляції, вказівок, інструкцій, норм поведінки тощо) та дозволяє прогнозувати як види можливих конфліктів, так і ймовірність їх виникнення та можливі наслідки. Представлено об'єктивні причини, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів у системі

місцевого самоврядування (створення належних умов для життєдіяльності, справедливий розподіл матеріальних благ, розробка нормативно-правових процедур вирішення типових конфліктних ситуацій).

Зазначено про те, що належний результат управління конфліктами в системі місцевого самоврядування здатна забезпечити базова модель конфлікт-менеджменту та, на цій основі, запропоновано: під оптимізацією конфлікт-менеджменту (передбачає увесь комплекс від профілактики до розв'язання конфліктів) розуміти надання такому процесу найвигідніших характеристик; пошук найкращого варіанта (найкращої взаємодії, часу для процесів і задач, необхідних ресурсів тощо); оптимізованою взаємодією вважати взаємодію, у процесі якої формуються найвигідніші характеристики співвідношень комунікаційних зв'язків та методів управління конфліктами.

Запропоновано: власне бачення сукупності основних причин соціальних конфліктів, які призводять до виникнення суперечностей та впливають на динаміку та тривалість напруги; під управлінням конфліктами як чинника ефективного функціонування системи місцевого самоврядування розуміти комплекс взаємопов'язаних форм демократичного управлінського впливу суб'єктів публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема на систему «профілактика-вирішення конфліктів» (включає весь процес конфлікт-менеджменту від попередження до подолання конфліктних ситуацій), який дозволить конструктивне спрямування вектора конфліктогенності на місцевому рівні та, як наслідок, забезпечити ефективне функціонування розвитку всієї системи місцевого самоврядування.

Зазначено, що конфлікт може характеризуватися ситуаціями, в яких кожна сторона взаємодії займає власну визначену позицію, що зовсім несумісна з представленими інтересами іншої сторони. Також встановлено, що взаємодія з погляду системного та процесного підходів є складним явищем, що охоплює функціональні особливості та характеристики системного утворення, де дія одного із суб'єктів виступає одночасно стимулом / реакцією на поведінку іншого. На цій основі обґрунтовано

необхідність виокремлення у типології видів взаємодії в системі місцевого самоврядування авторської класифікаційної ознаки (складність взаємодії): звичайна взаємодія (процес взаємодії, який виникає без впливу зовнішнього середовища та зумовлений звичайним бажанням до активних дій за різними напрямками); асоційована взаємодія (соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх елементів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності та результативності процесу взаємодії за рахунок використання наявного потенціалу).

Основні положення першого розділу дисертаційного дослідження опубліковані автором у роботах [1; 77; 85; 86].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах викликів ХХІ сторіччя. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищ. освіти та молодих вчених (Київ, 22 листопада 2019 р.) / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. 344 с.
2. Батечко А. І. Організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування. *Електронний журнал*. 2016. № 6. С. 30-33. URL: http://rap.in.ua/6_2016/9.pdf (дата звернення: 25.10.2019).
3. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2006. 20 с.
4. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2009. 20 с.

5. Сітарський С. М. Інституціоналізація діяльності органів державної влади щодо врегулювання політичних конфліктів у контексті національної безпеки України : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2018. 201 с.
6. Frolov S. F. Sotsiologiya: sotrudnichestvo i konflikti. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JwU_B&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=U=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%A15%2A333.391%20%D1%8F7 (дата звернення:14.05.2019).
7. Карлов Т. В. Механізми управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2019. 231 с.
8. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевкіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 722 с.
9. Олешко О. М. Управління конфліктами інтересів у професійній діяльності службовців : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.08 / Національний університет цивільного захисту України. Дніпро, 2018. 257 с.
10. Neumann S. Engels and Marx on revolution, war and the army in society. *Makers of modern strategy: from Machiavelli to the nuclear age*. New Jersey: Princeton University Press, 2000. Pp. 262-281.
11. Coser L. Funktsii sotsialnogo konflikta. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/kozer.html> (дата звернення:15.06.2019).
12. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / пер. О. Погорілий. - К. : Основи, 1998. 534 с.
13. Kiser E. War, sociology of. *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. London : Elsevier, 2001. 16366 p.
14. Gilpin R. The challenge of global capitalism / R. Gilpin. New Jersey : Princeton University Press, 2010. 274 p.

15. Economic agendas in armed conflict: defining and developing the role of the UN / [Michael Brown]. New York : IPA, 2002. 345 p.
16. Lewin K. Resolving Social Conflicts. URL: <https://obuchalka.org/20210913136293/razreshenie-socialnih-konfliktov-kurt-levin-2000.html> (дата звернення:14.05.2019).
17. Citrin J. Conflict-consensus. International encyclopedia of the social and behavioral sciences. London : Elsevier, 2001. Pp. 2550-2557.
18. Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory, 1962. 574 p.
19. Coser L. Zavershenie konflikta. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/kozer.html> (дата звернення:15.06.2019)
20. Huntington S. Clash of Civilizations. URL: [http://kyiv-heritage-guide.com/sites/default/files/%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%A2%D0%9E%D0%9D%20-%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%86%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9%201996\(2003\)%20603%D1%81.pdf](http://kyiv-heritage-guide.com/sites/default/files/%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%A2%D0%9E%D0%9D%20-%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%86%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9%201996(2003)%20603%D1%81.pdf) (дата звернення: 03.11.2020).
21. Мічені Нобелем: військовий теоретик Томас Шеллінг. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2010/06/25/239690/> (дата звернення: 03.02.2021).
22. Шевель І., Казаков В. Ральф Дарендорф про соціальні конфлікти. URL: <http://socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2010/3/6.pdf> (дата звернення: 05.11.2020).
23. Brauer J. Economics of conflict and peace. Washington DC : Aldershot, 1997. 113 p.
24. Sen A. The concept of development. New York : Chenery and Srinivasan, 2010. 198 p.
25. Nafziger E., Wayne A. Economic development, inequality, war and state violence: humanitarian emergencies in developing countries. London : Palgrave, 2003. 673 p.

26. Hirshleifer J. The dark side of the force: economic foundation of conflict theory. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 298 p.
27. Berdal M., Keen D. Violence and economic agendas in civil wars: some policy implications. *Millennium: journal of international studies*. 1997. № 26 (3). Pp. 795–818.
28. Coloumb F. War or peace, resultant of an economic system: new economic analysis on defense – related issues. Economic theories of peace and war. London : Routlegde, 2004. 273 с.
29. Kaldor M., Terry K., Yahia S. Oil wars. London : Routlegde, 2009. 156 p.
30. Білецька Т. В. Теоретичні аспекти аналізу соціальних конфліктів в умовах глобалізаційних перетворень. *Вісник Одеського національного університету. Сер.: Соціологія і політичні науки*. 2014. Т. 19. Вип. 1. С. 47-54.
31. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти – пропозиція нової класифікації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2018. № 2. С.87-98.
32. Vorodkin F., Koryak N. Vnimanie: konflikt! URL: <https://topknig.pro/nauka-i-obrazovanie/psihologiya/51207-vnimanie-konflikt.html> (дата звернення: 05.12.2020).
33. Ктигоренко В. Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? *Політичний менеджмент*. 2003. № 2. С. 137-155.
34. Козоріз В. П., Силка О. З. Соціальний конфлікт 1929 р. у центрально-українському селі (на прикладі с. Великий Хутір та х. Нова Бірючка). *Український селянин*. 2012. Вип. 13. С. 194-197.
35. Андріянова Ю. Конфлікти як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 3(14). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03\(14\)/12ayvand.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03(14)/12ayvand.pdf) (дата звернення: 03.02.2021).
36. Копайгора І. І. Соціальні конфлікти і правові проблеми їх вирішення. *Право і Безпека*. 2006. Т. 5, № 5. С. 22-24.

37. Леонов Б. Д. Соціальні конфлікти та їх роль у детермінації терористичної діяльності. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2012. № 2. С. 49-55.

38. Руденко О. М. Соціальні конфлікти як механізм забезпечення суспільної стабільності. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2008. Вип. 42. С. 88-96.

39. Пірен М. І., Ребкало В. А. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2009. 96 с.

40. Гришина Н. Психологія конфлікту. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/637/N. V. Grishina, Psihologiya konflikta .pdf (дата звернення: 24.06.2020).

41. Ващенко В.О. Антиконтфліктні технології: теоретичні засади та українська дійсність. *Стратегія українського державотворення: філософсько-політологічний та економічний аналіз* : зб. наук. пр. Київ ; Полтава : АСМІ, 2000. 198 с.

42. Пойченко А. М., Ребкало В. А., Хворостяний О. І. Конфлікт у політичному житті сучасної України: теорія і технологія розвитку : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 96 с.

43. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 / / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2006. 18 с.

44. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія. Харків : Університет внутрішніх дел, 1997. 196 с.

45. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / за ред. В. А. Козакова. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 280 с.

46. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

47. Крутий О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Харків : Магістр, 2008. 236 с.
48. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
49. Нижник. Н. Р., Дубенко С. Д., Мельниченко В. В. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. Київ : УАДУ, 2002. 164 с.
50. Стойка А. В. Механізми ефективної взаємодії органів державної влади і громадських об'єднань на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Донецький державний університет управління. Донецьк, 2006. 19 с.
51. Беззубко Л. В. Розвиток теорії і практики функціонування механізмів державного управління колективними трудовими конфліктами : автореф. Дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. Донецьк, 2006. 32 с.
52. Тертишина О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України : автореф. дис. ...канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Дніпро, 2010. 20 с.
53. Калюжна Ю. Попередження соціальних конфліктів: інформаційний аспект. *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 122. С. 380–383.
54. Соціологія: підручник / за ред. В. Г. Городяненка. Київ : ВЦ «Академвидав», 2008. 544 с.
55. Соціологія : підручник / за ред. В. М. Пічі. 4-те видання, виправлене. Львів : Магнолія 2006, 2009. 293 с.
56. Михайловська О. В., Філіпова Н. В., Ладонько Л. С., Ткаленко Н. В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки*. 2016. № 2 (58). С. 241-253.

57. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf> (дата звернення:14.05.2019).

58. Кноррінг В. Теорія, практика та мистецтво управління. URL: <https://obuchalka.org/2012041364525/teoriya-praktika-i-iskusstvo-upravleniya-knorring-v-i-2001.html> (дата звернення:18.07.2019).

59. Atamanchuk G. V. Teoriya gosudarstvennogo upravleniya: kurs lektsii URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EU%3D%D0%A5819%284%D0%A0%D0%9E%D0%A1%2901%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=TIPVID&S21SRD=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20 (дата звернення:20.07.2019).

60. Мороз В. М. Діалектика зв'язку змісту категорій «управління» та «менеджмент» у межах науки «державне управління». *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2014. Вип. 1 (1). С. 34-44.

61. Про затвердження переліку галузей науки, з яких може бути присуджений науковий ступінь : Постанова Кабінету Міністрів України Перелік від 29.11.1997 № 1328. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1328-97-%D0%BF> (дата звернення: 13.04.2019).

62. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. Київ. : НАДУ, 2011. 748 с.

63. Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 216 p.

64. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електронний : навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с.

65. Борисевич С. Ідея “приватного” і “публічного” як основа публічного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2011. № 1. С. 17-23 (Сер. : Управління).

66. Belyaeva N. Razvitie kontsepta publichnoi politiki: vnimanie “dvizhushchim silam” і upravlyayushchim subektam URL: <https://studfile.net/preview/5249758/> (дата звернення:18.02.2020).

67. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

68. Куйбіда В. С., Білинська М. М., Петроє О. М. Публічне управління: термінологічний словник : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

69. Оболенський О. Ю., Борисевич С. О., Коник С. М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: наукова розробка. Київ : НАДУ, 2011. 56 с.

70. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2013. 120 с.

71. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

72. Костенюк Н. І. Основні напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 2. С. 142-148.

73. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.

74. Парламентські процедури. Посібник для депутатів місцевих рад та активістів громад. URL : <http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/web2.pdf> (дата звернення 14.02.2021).

75. Бейко О. В. Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів. *Державне управління:*

теорія та практика. 2005. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/Beuko.htm> (дата звернення 10.01.2021).

76. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів : Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 29.09.2017 р. № 839 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0839884-17#Text> (дата звернення: 20.04.2020).

77. Слюсарев І. О. Організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування в умовах карантину як виклик сучасної науки. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Афіни : ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 72-76.

78. Зінчина О. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.

79. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій : навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

80. Лефтеров В. О., Ігнат'єва І. І., Цуркан О. В. Соціологія конфлікту: навчально-методичний посібник (для студентів факультету психології, політології та соціології НУ «ОЮА»). Одеса : Фенікс, 2019. 34 с.

81. Типологія конфліктів. URL: http://ni.biz.ua/17/17_13/17_130490_tipologiya-konfliktiv.html (дата звернення 03.03.2021).

82. Сабадаш В. В. Екологічні конфлікти: теоретико-методологічні аспекти еколого-економічного дослідження. *Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях*. Сімферополь : ПП «Підприємство Фенікс», 2010. С. 336-357. URL: https://www.researchgate.net/publication/279463125_Ekologichni_konflikti_teoretiko-metodologichni_aspekti_ekologo-ekonomichnogo_doslidzenna (дата звернення 04.05.2021).

83. 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.
84. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 254-265.
85. Слюсарев І. О. Управління конфліктами: публічна сфера. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі* : збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року). Суми : ТОВ НВП "Росток А.В.Т.", 2021. 476 с. с. 44-45.
86. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Том 31 (70). №5. 2020. С. 122-126.
87. Назар Ю. С. Взаємодія органів внутрішніх справ із місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у профілактиці адміністративних правопорушень : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 160 с.
88. Крутий О. М., Радченко О. В. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : монографія. Харків : АДНДУ, 2015. 396 с.
89. Діденко Н. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики : монографія. Дніпропетровськ, 2007. 404 с.
90. Сурмін Ю. Теорія систем та системний аналіз. Київ : МАУП, 2003. URL: <https://studfile.net/preview/3320422/> (дата звернення 17.05.2021).
91. Kotarbynskyi T. Traktat o khoroshei rabote. URL: <https://altairbook.com/books/2217321-traktat-o-horoshey-rabote.html> (дата звернення 18.05.2021).

92. Сергієнко Є. В. Структура та класифікація механізмів взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління.* 2012. Вип. 2. С. 278-290.
93. Тимечко І. Р. Класифікація механізмів взаємодії суб'єктів економічних відносин у транскордонному просторі. *Регіональна економіка.* 2016. № 1. С. 144-149.
94. Vdovyna M. Mezhpokolencheskye otnosheniya: prychyny konfliktov v seme y vozmozhnye puty ykh razresheniya. URL: <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2009/3/Vdovina/> (дата звернення: 05.11.2020).
95. Рубцов В. П., Перинська Н. І. Державне управління та державні установи : навч. посіб. для дистанційного навчання / за ред. Ю. П. Сурміна. Київ : Університет «Україна», 2008. 440 с.
96. Пчеліна О. Щодо поняття та сутності взаємодії під час розслідування злочинів у сфері службової діяльності. *Національний юридичний журнал: теорія і практика.* 2015 С. 167-172. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2015/1/37.pdf> (дата звернення: 20.12.2020).
97. Матусовський Г. Економічні злочини: криміналістичний аналіз. Харків : Консум, 1999. С. 158.
98. Кузьмічов В. С., Прокопенко Г. І. Криміналістика : навч. посіб. / за заг. ред. В. Г. Гончаренка, Є. М. Моїсеєва. Київ : Юрінком Інтер, 2001. 368 с.
99. Осипов Г. Соціологія. Основи загальної теорії. URL: <https://studfile.net/preview/1445574/> (дата звернення: 02.12.2020).
100. Ситнік С. В. Управлінська взаємодія як умова реалізації особистісного потенціалу. *Вісн. Одес. нац. ун-ту. Психологія.* 2011. № 16, вип. 11, ч. 1. С. 114-120.
101. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

102. Гречанюк С., Терещук Г., Мамчур Л. Теорія взаємодії в управлінні правоохоронними органами. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. № 4 (16). С. 58-61.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Сучасні тенденції щодо управління конфліктами в системі місцевого самоврядування

Сьогодні найбільшу увагу науковців та практиків у сфері публічного управління привертають питання не лише його розвитку в Україні, а й приведення у відповідність до загальносвітових тенденцій на основі використання закордонного досвіду. Як уже констатовалося у першому розділі, добре врядування має діяти на всіх рівнях публічного управління, однак на місцевому рівні воно є фундаментально важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчим до людей (citizens) рівнем влади [1]. На цьому рівні люди можуть якнайкраще відчутти причетність до публічної діяльності. Водночас не варто забувати, що процеси взаємодії на рівні місцевого самоврядування мають специфічні особливості не лише в загальносвітовій площині, а й варіюються всередині країни. Тому для подальшого аналізу світових тенденцій щодо управління конфліктами на місцевому рівні варто розглядати практичну діяльність, що спрямована на підвищення ефективності взаємодії та удосконалення процесів управління конфліктами, що наближені до українського сьогодення. Важливо зазначити, що локальний рівень за природою конфліктів в Україні довгий час характеризувався ерозією державних інститутів та дезінтеграційними тенденціями, а це посилює складність побудови базової моделі конфлікт-менеджменту. Для України загострює поставлене питання й те, що загальновизнаною є підвищена вразливість держави щодо зовнішнього втручання в умовах розгортання внутрішніх конфліктів.

Водночас зазначимо, що дослідження з питань практики управління конфліктами в системі місцевого самоврядування у переважній більшості стосуються конфліктів інтересів чи актуальних питань національної безпеки, а також управління конфліктами у процесах публічної політики, яка виводить нас уже на державний та наддержавний рівень (кожне з них має власну історію та відпрацьовані стратегії), що, з одного боку, доводить актуальність питань розбудови взаємодії між владою та громадськістю як фактору впливу на рівень конфліктогенності, а з іншого – породжує проблематичність вивчення наявного досвіду через інформаційну обмеженість.

Звісно, цілком відокремити конфлікти один від одного не можливо, оскільки вони тісно переплітаються між собою (один тип конфлікту здатен породити інший) та характеризуються багаторівневістю, а також впливають на всі сфери суспільного буття, що детально було нами окреслено в першому розділі дисертаційного дослідження. Також окремо зазначимо про швидкість змін, які унеможливають точне копіювання дієвих практик. Однак, на нашу думку, варто приділити більше уваги наявним методам розбудови взаємодії на місцевому рівні між владними структурами та громадськістю, що дозволяє запобігати виникненню конфліктних ситуацій, а також методам, моделям, інструментам процесу управління конфліктами, які вже пройшли успішну апробацію та довели свою ефективність у визначеній системі. Також окремо необхідно врахувати конфлікти на локальному рівні, які виникають між закритими політичними та економічними інституціями та громадянським суспільством, яке не влаштовує наявні суспільно-економічні відносини. Такі проблеми здатні породжувати та збагачувати конфлікти, які спекулюють на історичних, релігійних, мовних, економічних та можливих інших відмінностях різних територій, а також послаблювати діалог на рівні місцевого самоврядування.

У сучасних цивілізованих демократичних державах муніципалізм та реальне місцеве самоврядування оцінюється як історично еволюційний і закономірний етап лібералізації та демократизації суспільно-політичного

життя, що детермінується об'єктивними потребами розвитку соціуму і необхідністю вироблення гарантів соціального функціонування [2, с. 12]. На думку А. Батечко, управління конфліктами за таких умов на практиці може мати різні форми, наприклад: перевірка уповноваженими особами змісту рішень чи їхніх проєктів, що приймаються та розробляються посадовими особами або відповідним колегіальним органом із питань, пов'язаних із предметом конфлікту інтересів; розгляд справ та прийняття рішень посадовою особою у присутності уповноваженої особи; заборона посадової особи брати участь у прийнятті рішень щодо предмета конфлікту інтересів. Однак такі форми вимагають оперативного проведення [3, с. 33].

Спираючись на актуальні питання державотворчих процесів в Україні зазначимо, що базову модель конфлікт-менеджменту на місцевому рівні варто вибудовувати у форматі взаємодії в системі «влада-громадськість», оскільки конфлікти, що виникають в даній системі провокують ще більше розмежування між органами влади та громадськістю, яке, в свою чергу, провокує загострення протистояння та, як наслідок, загрозу національній безпеці.

Зазначимо, що універсальної моделі взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства, яка здатна вплинути на конструктивне спрямування вектору конфліктогенності, в Україні досі не існує. У Європейському Союзі концепція налагодження постійного відкритого діалогу між структурами влади та громадянським суспільством повністю відображає підхід до розбудови діалогічного процесу між державою та суспільством як підґрунтя демократичного розвитку. Індикаторами здатності громадянського суспільства функціонувати без загострення конфліктних ситуацій визначається, з одного боку, спроможністю суспільства контролювати виконання ухвалених владними інститутами рішень, а з іншого – готовністю сприйняти ухвалені рішення та засвідчити належний рівень самоорганізації для їхнього виконання.

Базові європейські принципи публічного управління включають чотири основні групи: 1) надійність та передбачуваність (правова визначеність); 2) відкритість та прозорість; 3) підзвітність; 4) результативність та ефективність [4].

У 2005 році глави держав та урядів держав – членів Ради Європи під час свого Третього саміту у Варшаві, декларували, що «ефективна демократія та добре врядування на всіх рівнях є необхідними передумовами для попередження конфліктів, сприяння стабільності, прискорення економічного та соціального прогресу і, відповідно, для створення стабільних громад, де люди бажають жити та працювати сьогодні та у майбутньому» [5]. Отже, для вирішення такої важливої задачі варто звернутись до практичного досвіду формування належних відносин між органами влади та інститутами громадянського суспільства на рівні місцевого самоврядування (вирішення конфліктних ситуацій, розвиток електронного урядування, протидія корупції тощо) розвинутих країн світу та України.

Не зупиняючись детально на описі відомих практик щодо взаємодії, оскільки їх налічується велика кількість, а більшість стосується державних напрямів, вважаємо за доцільне навести кілька прикладів, що є актуальними не лише для публічного управління в цілому, а й для системи місцевого самоврядування зокрема. Так, Литва постійно намагається вживати все більше зусиль щодо забезпечення якості донесення інформації до громадськості (за змістом і за формою) з використанням можливостей нових інформаційних технологій, що узагальнює звернення пересічних громадян, представників бізнесу, неурядових організацій тощо, розглядаючи їх та надаючи необхідні консультації та інформацію [6].

Зазначимо, що у німецькому національному законодавстві відсутнє окреме законодавство, яке б прямо стосувалось чи регулювало це питання [6]. У Німеччині на законодавчому рівні закріплена свобода утворення та діяльності спілок/об'єднань (будь-яке утворення незалежно від його правової форми, у яке добровільно на тривалий час об'єднуються певна більшість

фізичних чи юридичних осіб зі спільною метою на основі добровільної організації). Позитивною стійкою тенденцією у цьому випадку можна визнати збереження високого рівня: 1) громадської активності (найбільше для вікової групи понад 55 років); 2) кількості людей, що готові до такої активності (основний мотив – бажання участі у формуванні суспільства); 3) кількості організацій, з урахуванням не зареєстрованих (понад мільйон); 4) розповсюдженість дорадчих органів (за різними сферами: мистецтво, культура, спорт, захист довкілля, охорона здоров'я, наука тощо).

Загалом уперше питання взаємодії між владою ЄС та громадянським суспільством офіційно знайшло своє висвітлення в документі Єврокомісії «Відкритий та структурований діалог між Комісією та зацікавленими групами» (1992 р.). Надалі така ініціатива набула розвитку через започаткування консультацій із суспільством за конкретними напрямками політики ЄС [7]. Також ключовими формами діалогу між євроінституціями та громадянським суспільством можна визнати: Контактну групу (Liaison Group), до діяльності якої входить забезпечення взаємодії Комітету з громадськими організаціями для напрацювання скоординованого підходу у пріоритетних питаннях; Контактну групу неурядових організацій (The EU Civil Society Contact Group), відома як Контактна група громадянського суспільства ЄС, яка об'єднує учасників за ключовими секторальними напрямками, що включає представників провідних неурядових організацій в країнах-членах ЄС та формує майданчик для вироблення єдиного підходу у напрямі просування ініціатив тощо.

Важливим у цьому випадку є те, що європейські інституції розглядають як партнерів усі «зацікавлені групи», що дозволяє охопити максимально широкий спектр суспільства. Однак, зазначимо, що такі форми характерні більше для державного рівня ніж для місцевого рівня, тому, варто враховувати даний досвід з точки зору формування мікромоделей представлених форм у системі місцевого самоврядування.

Вкрай актуальним можна визнати досвід країн, що використовують

систему е-урядування для розбудови сприятливих умов взаємодії між органами влади та громадськістю. Такий механізм здатен залучити громадян до процесів управління як на місцевому рівні, так і на державному. Деякі науковці проголошують цифрові технології основою добробуту та вже виокремлюють їхні переваги для керівництва ОТГ [8], серед яких: зростання спільної довіри до керівництва громади; підвищення ефективності та якості прийняття рішень, а також його процесу; економія ресурсів; автоматичне формування звітності; долучення до розвитку громади зовнішніх партнерів тощо. Для держави, громадян та бізнесу характерні такі переваги: прозорість та зменшення корупційних ризиків; розуміння «правил гри»; економія часу і коштів; підняття довіри до влади тощо. У загальному вигляді ефективна модель електронного врядування має вигляд, що візуалізована на рис. 2.1.

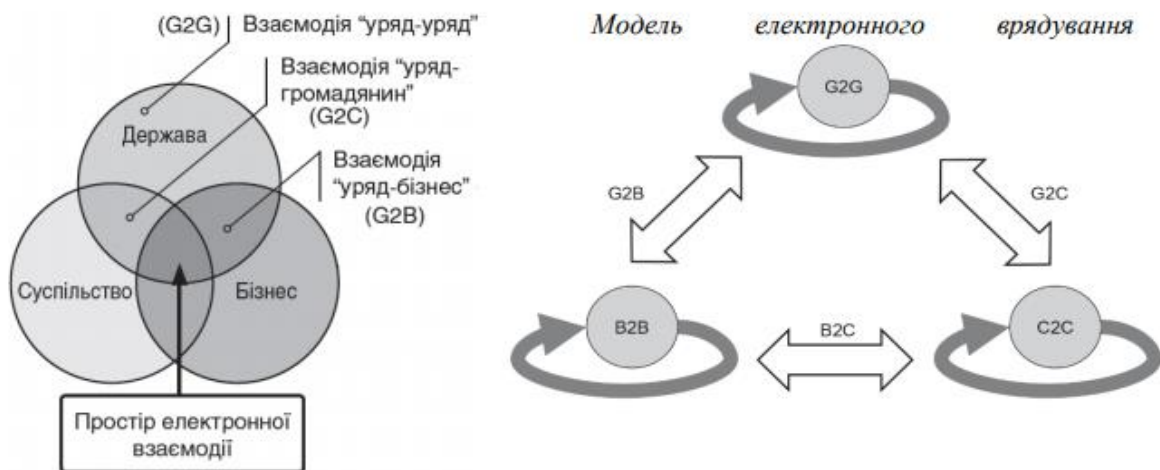


Рис. 2.1. Складові електронного врядування:

G2G («уряд–уряд») («government to government»); *G2B* («уряд-бізнес») («government to business»); *G2C* («уряд-громадяни») («government to citizens»).

Джерело: [8].

Зауважимо, що починати впровадження інструментів електронного врядування необхідно зі створення відповідної концепції розвитку на рівні місцевого самоврядування та програми інформатизації ОТГ. Така послідовність дозволить знизити до мінімуму ймовірність настання

конфліктних ситуацій у процесі впровадження сучасних підходів до роботи органів місцевого самоврядування.

Наприклад, у США вже давно розробили вебсайт мережі «ExpertNet» для обміну думками між органами влади, громадськістю, експертами в конкретних сферах та неурядовими організаціями. Таку мережу від звичайних обговорень чи громадських слухань вигідно, у контексті управління конфліктами вирізняє участь: 1) фахівців із вузькоспеціалізованих питань; 2) членів професійних асоціацій [9]. Такий підхід не лише є дуже актуальним для системи місцевого самоврядування, а й має широкі можливості до впровадження, оскільки не потребує великої витрати ресурсів при тому, що сприяє результативності від комунікаційної взаємодії та отриманню актуальної інформації щодо окремих питань не лише владними структурами, а й зацікавленими громадянами.

Отже, зрозумілим стає і той факт, що безліч конфліктних ситуацій здатні виникнути за умов порушення прав громадян на отримання публічної інформації, що в Україні забезпечується такими Законами, як: «Про доступ до публічної інформації», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції». У світовому рейтингу Open Data Barometer з 2014 року Україна піднялася на 20 позицій за темпом розвитку сфери відкритих даних та посіла 17-е місце [10]. Однак негативним у плані підвищення ймовірності виникнення конфліктних ситуацій є факт порушення прав на доступ до інформації [11], серед яких: відмова в задоволенні запиту на основі того, що така інформація є інформацією з обмеженим доступом; відмова в наданні інформації про бюджетні кошти, а також володіння, користування чи розпорядження державним та комунальним майном; надання неповної інформації, обмеження доступу інформації, надання інформації невідповідного змісту тощо.

Щодо використання інструментарію електронної демократії в Україні зауважимо, що більшість електронних інструментів усе ж таки розроблено на загально-національному рівні. Гарною практикою можна вважати створення

розділів та посилянй із інструментами електронної демократії, розвитку яких має сприяти керівництво ОТГ, на вебсайтах ОТГ, оскільки їхня ефективність (підтримка ініціатив, реакція на правопорушення та зловживання, консультації та анкетування тощо) здатна вплинути на конструктивність вектору конфліктогенності.

Якщо ж розглядати різницю щодо структурно-організаційного забезпечення управління конфліктами на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування, можна простежити певний дисбаланс. Так, система органів державної влади України включає як окремі підрозділи, так і цілі органи (Національна тристороння соціально-економічна рада при Президентові України та Національна служба посередництва і примирення, установи при Кабінеті Міністрів України тощо; на територіальному рівні – громадські ради, консультативно-дорадчі ради), які відповідають за організацію та здійснення соціального діалогу. У звітах про діяльність громадських рад переважно констатуються формальні результати діяльності, що також підкреслює несформованість єдиної системи та слабку розвиненість на місцевому рівні системи управління конфліктами.

Використовувати ж можливості в повному обсязі Національної служби посередництва та примирення як повноцінного інструменту з управління конфліктами не дозволяє обмеженість її сфери діяльності виключно вирішенням трудових спорів.

Водночас інститути громадянського суспільства також є учасниками місцевого самоврядування, тому їхній вплив на можливість виникнення конфліктних ситуацій та на процес управління конфліктами в умовах перетворень варто брати до уваги, особливо в умовах загрози національній безпеці. Отже, конфлікт-менеджмент має стати частиною ДНК системи місцевого самоврядування для того, щоб приносити ефекти чи результати у процесі її розвитку.

Надалі, розглядаючи управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, зазначимо, що згідно з частиною 1 статті 5 Закону України

«Про місцеве самоврядування в Україні» система місцевого самоврядування включає [12]: 1) територіальну громаду; 2) сільську, селищну, міську раду; 3) сільського, селищного, міського голову; 4) виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; 5) районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; 6) органи самоорганізації населення. Також, відповідно до частини 2 статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» у містах із районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради можуть утворюватися районні в місті ради. Районні в містах ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету. Зазначений Закон передбачає і форми безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, серед яких: 1) загальні збори громадян (зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення; 2) місцеві ініціативи (право членів територіальної громади ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого); 3) громадські слухання (право проводити зустрічі з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування). У публічному праві загальні збори громадян є одним з інститутів, що включають сумісне вирішення суспільно значущих питань громадянами, які проживають на певній території, а це є важливим аспектом щодо профілактики конфліктів на місцевому рівні. Опис практичної реалізації представлених форм участі вже набуває поширення в інтернет-джерелах, наукових доповідях тощо.

Водночас поняття «конфлікт», а також правове підґрунтя управління конфліктами в системі місцевого самоврядування не було визначено в жодному профільному нормативно-правовому акті України до прийняття Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р., згідно з яким в Україні вводяться поняття «потенційний конфлікт інтересів» та «реальний конфлікт інтересів» [13]. Згодом Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» доповнюється статтею 59-1 в якій йдеться про конфлікт інтересів

[12]. Звідси, стає зрозумілим, що одну із ключових ролей в управлінні конфліктами в системі місцевого самоврядування відіграє конфлікт інтересів та його запобігання [14].

Так, кримінологічні дані свідчать, що вагома частка всіх корупційних правопорушень серед чиновників так чи інакше пов'язана з конфліктом інтересів, оскільки такі злочини являють собою прояви зловживання службовим становищем, непотизм, хабарництво [15].

Важливо наголосити, що жодна країна світу не має універсальної моделі боротьби з конфліктом інтересів на публічній службі, оскільки ця проблема залежить від багатьох факторів (специфічні для кожної території) та характеризується системністю, що не дозволяє фахово вивчати це питання.

Таким чином, можна засвідчити, що конфлікт-менеджмент у системі місцевого самоврядування вимагає комплексного підходу (у межах дослідження надалі нами також наголошено на важливості цілеорієнтованого та адаптивного підходів), що здатен запустити в дію наявні структури та механізми, а також розв'язати поставлені завдання в умовах турбулентності. Як вже декларувалося вище, дана проблема має вирішуватись шляхом конструктивного спрямування вектору конфліктогенності через налагодження взаємодії (що здатна перетворитися у співробітництво) в системі «влада – громадськість» за рахунок використання конструктивного потенціалу конфліктів на місцевому рівні. Зауважимо, що взаємодія в системі «влада – громадськість» сьогодні, поки що, характеризується забюрократизованістю цієї процедури, низьким рівнем довіри, наявністю штучних бар'єрів тощо.

Отже, у контексті нашого дослідження надалі варто представити аналіз здійснення управління конфліктами на рівні місцевого самоврядування за такими напрямками: 1) засадничі принципи управління конфліктами згідно з нормативно-правовою базою; 2) рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій щодо управління конфліктами; 3) вміння застосовувати конструктивні стратегії у процесі управління конфліктами як представниками владних структур, так і громадськості.

Стосовно першого напрямку, регуляторна політика щодо управління конфліктами представлена певними нормативно-правовими документами, які наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативно-правова база України щодо управління конфліктами

Етапи управління конфліктами	Нормативно-правова база
Ініціювання управління конфліктами	Цивільний кодекс України [16]; Податковий кодекс України [17]; Господарський кодекс України; Бюджетний кодекс України; Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 р. [18]; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. [19]; Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 р. [20]; Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 р. [21]; Закон України «Про органи самоорганізації населення» від 11.07.2001 р. [22]; регіональні програмні документи.
Формування організаційних засад щодо управління конфліктами	Цивільний кодекс України; Податковий кодекс України; Господарський кодекс України; Бюджетний кодекс України; Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 р.; Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р.; Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р.; Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» від 16.04.2009 р.; Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р.; Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва та примирення» 17.11.1998 № 1258/98; Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Єдиної системи опрацювання звернень» від 27.11.2019 р. № 976; Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 № 996;

Етапи управління конфліктами	Нормативно-правова база
Управління конфліктами	Цивільний кодекс України; Податковий кодекс України; Господарський кодекс України; Бюджетний кодекс України; Указ Президента України 68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні»; Закон України «Про третейські суди» від 11.05.2004 р. № 1701-IV; Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР; Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII.

Важливими Постановами щодо управління конфліктами на законодавчому рівні, як такими, що охопили всі етапи, можна визнати: 1) затвердження та реалізація Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки; 2) утворення Координаційної ради сприяння розвитку громадянського суспільства як консультативно-дорадчого органу при Президентові України; 3) розробку ефективних механізмів надання фінансової підтримки громадським ініціативам.

Окремо у межах представленого дослідження варто винести на розгляд такий важливий механізм управління конфліктами у процесі взаємодії між владою та громадськістю, що активно використовується багатьма країнами, – медіацію, яка ґрунтується на консультативно-інформаційному підході. Процедурні питання проведення медіації визначаються сферою виникнення конфліктів [23].

Так, чи не найбільш обговорюваним щодо управління конфліктами у практичному плані варто визнати Закон України «Про медіацію» [24]. Метою якого є запровадження інституту медіації в Україні шляхом імплементації кращих європейських та світових стандартів медіації. Так, згідно з ним медіація може застосовуватися у будь-яких конфліктах (спорах), у тому числі

цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у кримінальних провадженнях та справах щодо адміністративних правопорушень. Цей напрям уже набуває поширення в управлінні конфліктами системи «влада – громадськість» на муніципальному рівні. Так, наприклад, в Одеському апеляційному господарському суді було відкрито кабінет медіації, де відвідувачі можуть безкоштовно отримати: інформацію про процедуру медіації; консультацію щодо можливості вирішення наявного спору за допомогою медіації; можливість участі у процедурі медіації. Такий спосіб спрямований на сприяння компетентному вирішенню спорів на основі примирення конфлікуючих сторін.

Сьогодні медіацію використовує більшість країн світу як ефективний спосіб вирішення конфліктів через посередника (медіатора) практично в усіх сферах життя. Дані щодо кількості та якості проведених медіацій згідно зі звітом голови Європейського центру врегулювання спорів за 2018 рік представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість та якість проведених медіацій у деяких європейських країнах та асоційованих членів Європейського Союзу [25]

Країна	Цивільна медіація		Сімейна медіація		Адміністративна медіація	
	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій
Фінляндія	1870	64,7	807	89,2	н/д	н/д
Норвегія	2037	63,9	2100	82,9	н/д	н/д
Італія	183977	42,2	н/д	н/д	н/д	н/д
Латвія	135	80	135	80	н/д	н/д
Словенія	970	11,9	130	11,5	н/д	н/д
Польща	6638	6,6	4316	44,4	54	55,5

Туреччина	4097	94,6	36	100	н/д	н/д
Грузія	24	45,8	7	57,1	0	0
Республіка Молдова	149	62,4	33	33,3	6	66,7
Україна	600	66,7	2000	95	240	83,3

Представлені дані засвідчують, що в Україні є досвід отримання та успішного розв'язання конфліктів, зокрема можна констатувати підвищення кількості проведення адміністративної медіації, а також зниження кількості проведених цивільних медіацій. Сам процес медіації передбачає: 1) пропозиція медіації опонентам та спільний вибір медіатора; 2) вивчення медіатором проблеми, організація безпечного простору, укладання договорів про проведення медіації; 3) вивчення інтересів та визначення потреб кожного учасника конфлікту; 4) спростування хибних уявлень, пошук ідей для рішення; 5) перевірка на реалістичність, уточнення та формування остаточного рішення; 6) підписання медіаційної угоди (угоди про примирення) з чітким планом дій та розподілом обов'язків [26].

У статті [27] авторами детально проаналізовано існуючі правила у сфері медіації, вимоги до кваліфікації медіаторів та вартість таких послуг. Дослідники роблять висновки, з якими цілком ми погоджуємося, про необхідність: 1) підвищення рівня довіри до медіації та інформування громадськості про таку можливість; 2) забезпечити доступність послуг, зокрема на безоплатній основі (тут зазначимо, що в Україні існує така практика, наприклад, у межах проєкту «Громадський центр правосуддя як мультифункціональна платформа розвитку правосуддя в громадах», за фінансової підтримки Європейського Союзу); 3) забезпечення кваліфікації надавачів послуг з медіації; 4) заохочення зацікавлених сторін до використання такої практики. Також згадаємо і про те, що програма реформування сектору юстиції «Нове правосуддя» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), що покликана зміцнити суддівську

незалежність і самоврядування, а також розширити можливості доступу до правосуддя та захисту прав людини, працює в Україні з жовтня 2016 року (<https://newjustice.org.ua/uk/>).

Певним здобутком у сфері конфлікт-менеджменту є те, що Міжнародний фонд «Відродження» з 2018 року щорічно оголошував пілотні конкурси, які були спрямовані на запобігання / сприяння вирішенню конфліктів на рівні територіальних громад. Результати реалізованих проєктів (наразі їх 17) засвідчили наявність потреби у здійсненні заходів із запобігання потенційних та сприяння вирішенню наявних конфліктів через проведення комплексу заходів із медіації, а також активного використання інструментів місцевої демократії (проведення загальних зборів, створення та діяльність органів самоорганізації населення, місцевих ініціатив, громадських слухань тощо) [28].

Як бачимо, запобігання конфліктів чи сприяння їх вирішенню на рівні територіальних громад при реалізації реформаційних перетворень (реформа місцевого самоврядування, охорони здоров'я, освіти тощо), що обумовлюються різними причинами (швидкістю просування реформ, політичні чинники, протидія змінам з боку місцевих еліт, недостатній рівень інформування членів територіальних громад щодо сутності реформ з боку органів влади та нерозуміння цих реформ місцевими жителями тощо) може відбуватися шляхом забезпечення активної участі місцевого населення у впровадженні реформ чи медіації конфліктів [29].

Водночас у посібнику для депутатів місцевих рад та активістів громад [30] схарактеризовані різні напрями взаємодії між суб'єктами публічного управління на різних рівнях, деталізується вигляд системи місцевого самоврядування та зазначено про важливість створення асоціацій місцевого самоврядування. Однак у посібнику не висвітлено основних відмінностей різних територіальних громад, на які варто було б звернути увагу як на потенційні причини виникнення конфліктних ситуацій. Значною проблемою для окремих територіальних громад, що здатна породити конфліктні ситуації,

є питання належного врахування та захисту інтересів сіл та селищ, що знаходяться за межами адміністративного центру територіальної громади. Водночас в окремих регіонах (переважно Закарпатської та Одеської областей) існують конфлікти (штучно спровоковані), в яких активно використовується етнічний фактор.

Оскільки однією з проблем українського суспільства визнається відсутність культури діалогу, варто виокремити діалогові проєкти, що реалізуються за безпосередньої участі міжнародних неурядових організацій (НУО) та експертів, які набули своєї популярності з часів збройного протистояння в Україні. Такі організації займаються питаннями діалогу щодо врегулювання конфліктів на різних рівнях. Позитивний внесок у справу щодо об'єднання діалогових ініціатив не лише міжнародних, а й місцевих громадських організацій здійснила Міжнародна конференція «Інструменти діалогу як засобу подолання кризових явищ: міжнародний досвід та перспективи застосування в Україні». Зазначимо, що використання сучасних методів дипломатії з використанням інструментів офіційної, напівофіційної та неофіційної дипломатії у процесі управління конфліктами значно впливає на формальну та неформальну взаємодію в системі «влада-громадськість», оскільки має спрямування не лише на розробку стратегій врегулювання конфліктів, а й на громадську думку.

Водночас, починаючи з часів незалежності, в політичному середовищі нашої держави головне місце посідали дебати, метою яких стало доведення правоти своєї позиції. Така ситуація ретранслювалася на суспільний / громадський рівень, здебільшого через ЗМІ. На національному рівні проводились політичні ток-шоу, що сприяло витісненню діалогу із суспільно-політичного життя та, як наслідок, призвело до безлічі конфліктів [31].

В умовах сьогодення також уже давно на порядку денному в усьому світі питання щодо управління конфліктами, які спричинені пандемією. Україна – не виняток, а важливість конфлікт-менеджменту в цьому випадку на рівні місцевого самоврядування (оскільки місцева влада приймає важливі рішення

щодо цього питання, які здатні спричинити безліч конфліктних ситуацій) – беззаперечна. На думку П. Покатаєва, оптимізувати кризовий менеджмент організації можливо шляхом впровадження управлінських, економічних та законодавчих заходів [32].

Так, відповідно до пункту 1 Постанови Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 р. № 1236 «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (із змінами) [33] передбачено установити з метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (далі – COVID-19) – карантин.

У такому ключі кількість конфліктних ситуацій у системи «влада – громадськість» неможливо перерахувати в межах однієї дисертаційної роботи, оскільки це питання потребує окремого дослідження, з чим будуть пов'язані майбутні наші розвідки. Підкреслимо лише те, що, з одного боку, у перспективі COVID-19 здатен призвести до спаду громадської активності через заборону масових зібрань, а з іншого – економічні та інші наслідки карантину здатні загострити прояви нерівності та підвищити рівень напруги між владою та громадськістю. Ознаки масового невдоволення населення реакцією владних структур на пандемію та їх гостру небезпечність відчули вже багато країн. Не варто забувати й політичну експлуатацію пандемії, яка на місцевому рівні має свої специфічні ознаки (використання пандемії для зміцнення власної влади та просування своїх інтересів, вимушені обмеження на масові збори тощо). Напрацьованих методів щодо подолання таких перешкод не існує, як і не існує точки балансу між обмеженнями та дозволами в цьому питанні. Хоча варто виокремити деякі аспекти, в яких пандемія дала позитивні зрушення: розуміння, що проблеми можна вирішити лише спільними зусиллями; влада й опозиція тяжіють до співробітництва та політичної єдності, відклавши суперечки; сподівання на те, що спільне благо здатне пересилити прагнення до можливої вигоди; збільшення фінансування

гуманітарних ініціатив; розуміння необхідності підтримки системи охорони здоров'я; підтримка медіа, що виконують важливу функцію інформування суспільства, оскільки може по-різному впливати на розвиток подій (як заспокоювати, так і загострювати) тощо.

Зазначимо ще і те, що організація системи конфлікт-менеджменту в органах місцевого самоврядування в умовах карантину тісно пов'язується з корупційними ризиками, що характеризується можливістю невжиття своєчасних заходів врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів під час прийняття управлінських рішень посадовими особами або під час участі в обговореннях депутатами відповідної місцевої ради.

В умовах карантину, враховуючи положення Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 р. № 540-IX колегіальним органам місцевого самоврядування надана можливість проводити дистанційні пленарні засідання місцевих рад, засідання виконавчих комітетів сільських, селищних, міських рад, постійних депутатських комісій у режимі відеоконференції або аудіоконференцій (дистанційне засідання), крім питань, що потребують таємного голосування [34]. Автор переконаний, що враховуючи представлені зміни, необхідно передбачити на законодавчому рівні порядок повідомлення про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів у дистанційному режимі.

Отже, організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування в умовах карантину повинна спрямовуватись на формування у посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад доброчесної поведінки, необхідністю напрацювання алгоритму дій зокрема й при виявленні або повідомленні про наявність конфлікту інтересів. Створення таких механізмів також сприятиме ефективному запобіганню та врегулюванню конфлікту інтересів у системі місцевого самоврядування [35].

Сьогодні вже зрозумілим стає той факт, що масштабна реформа

місцевого самоврядування і територіальної організації влади (децентралізація) породжує величезну кількість конфліктних ситуацій. Безперечно, інформаційна наповненість сайту <https://decentralization.gov.ua/> охоплює широке коло практичного досвіду за різними сферами та напрямками, а також містить каталог успішних практик [36] (добірка історій успіху громад з можливістю вибірки за роком, темою, територіальною прив'язкою, проектом міжнародної допомоги), які, в сукупності, містять об'єктивну інформацію з різних джерел (вже близько 800 публікацій, що включають відео, новини, статті, репортажі та інтерв'ю про те, як громади використовують можливості, надані децентралізацією) та здатні допомогти громадам у пошуку власних шляхів розв'язання конфліктних ситуацій. Однак зауважимо те, що хоча децентралізація вважається однією з найбільш успішних реформ, її подальший прогрес та сталість залежать від спроможності перетворювати конфлікти на можливості та запобігати виникненню гострих протистоянь не лише на рівні держави, а й на рівні місцевих громад.

Знову ж таки, підкреслимо важливу роль засобів масової інформації у процесі профілактики виникнення конфліктних ситуацій, оскільки вони слугують певною ареною і рупором реалізації свободи слова, друку й інших інформаційно-політичних прав [37, с. 38]. Тут слід зауважити про наявність норм щодо регулювання сфери засобів масової інформації, які містяться в Законах України: «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [38], «Про телебачення і радіомовлення» [39], «Про інформаційні агентства» [40], «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» [41] тощо.

Однак, чинне законодавство не передбачає та, до того ж не врегульовує розповсюдження часто анонімної інформації та новин в каналах месенджерів, що, в свою чергу, призводить до високого рівня ймовірності виникнення конфліктів та унеможливлення управління ними. В такому кліматі (безконтрольне поширення інформації) породжується соціальна напруга

серед мешканців громад, що, як мінімум – знижує рівень авторитету органів місцевого самоврядування. Цю проблему також можна вирішити за допомогою Закону України «Про медіа» [42], який у перспективі має стати комплексним нормативно-правовим документом, об'єднавши всі вищенаведені Закони України, порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації та прирівняти месенджери до медіа. Зрушило з місця це питання ще й те, що з 01.01.2019 р. відповідно до Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації» [43] місцеві ради припинили фінансування комунальних друкованих засобів масової інформації.

Звідси, слід констатувати, що управління конфліктами тісно наближене до контролю інформаційної сфери в системі місцевого самоврядування. В умовах потужного розвитку та загальнодоступності інформаційних ресурсів (включно з месенджерами) територіальна громада може мати можливість отримувати об'єктивну інформацію щодо тієї чи іншої події. У такому випадку посадові особи органів місцевого самоврядування, мають стати першоджерелом новин та оприлюднювати їх на офіційних вебсайтах, у комунальних аудіовізуальних (електронних) засобах масової інформації, а також у друкованих ЗМІ, з якими місцева рада укладає відповідний договір. Розроблені механізми сприятимуть підвищенню ефективності процесу врегулювання конфліктів, а також прозорому та зрозумілому способу ведення діалогу та побудові довіри між громадянами та місцевою владою.

Слід виокремити, події, що відбулися 24 лютого 2022 року, пов'язані з повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України. Із введенням воєнного стану в Україні, врегульованого Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» №64/2022 від 24 лютого 2022 року значні функції покладено на суб'єктів системи місцевого самоврядування, серед яких можна виокремити наступні:

- органами місцевого самоврядування запроваджувати та здійснювати передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи і повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави;

- органам місцевого самоврядування утворити ради оборони та забезпечити сприяння військовому командуванню у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану.

Так, більшість населення України за допомогою інформаційних ресурсів, в тому числі каналів месенджерів, стала згуртована навколо повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України, з метою перемоги над ворогом. Кожного дня волонтерами створюються нові інформаційні канали спілкування для допомоги українській армії, іншим військовим формуванням, громадянам, які потребують допомоги. Зазначена ситуація довела розуміння того, що проблеми можна вирішити лише спільними зусиллями, важливу роль серед яких, відіграють засоби масової інформації.

Слід наголосити на поширенні інформації та новин недостовірними інформаційними каналами месенджерів, що часто призводять до сприяння у роботі країни-агресора. Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України визначили ряд пропагандистських ресурсів, які працюють на користь Російської Федерації та поширюють фейки у соціальних мережах та дезінформують українців просуваючи проросійські наративи тощо.

Тому, необхідно законодавче врегулювання поширення інформації у каналах месенджерів, що в свою чергу, призводять до високого рівня ймовірності виникнення конфліктів, оскільки в умовах безконтрольного поширення інформації породжується соціальна напруга серед населення.

Значною конфліктогенністю також характеризуються і сфери, у яких відбуваються взаємодії між територіальною громадою та місцевими органами публічного управління, представниками різновекторних політичних сил, представниками різноманітних бізнес-кіл тощо. Як приклад такої

конфліктогенності можна представити ситуацію, що склалася у 2018 році в місті Києві (конфлікт між НАК «Нафтогаз України» та КП «Київтеплоенерго»). У даному випадку під загрозою зриву був опалювальний сезон у місті, а частина будинків столиці, лікарні, дитячі садки, пансіонати для літніх людей, інтернати залишилися без тепла та гарячого водопостачання. Вирішенням такої конфліктної ситуації стало прийняття представниками територіальної громади міста Києва, депутатами Київської міської ради, Рішення Київради від 11 вересня 2018 року № 1364/5428 «Про внесення змін до рішення Київської міської ради від 23 травня 2018 року № 834/4898 «Про питання заборгованості перед ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», яким терміново були вжити заходи щодо укладення договорів постачання природного газу для виробництва теплової енергії для надання послуг з гарячого водопостачання населенню, бюджетним установам та іншим категоріям споживачів [44], що дозволило захистити права та інтереси мешканців міста Києва.

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновок про те, що роль територіальної громади в системі місцевого самоврядування у прийнятті та реалізації політичних рішень в умовах конфлікту є досить вагомою, а територіальна громада є активним учасником політичних комунікацій у публічному просторі та є актором публічної політики.

В свою чергу, рівень фінансової самостійності територіальних громад відображає здатність його органів при відповідному рівні соціально-економічного розвитку забезпечувати формування власних фінансових ресурсів, необхідних при здійсненні своїх законодавчо встановлених повноважень [45].

Слід вказати, що, хоча правове регулювання включає певні важливі напрями (запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльність органів місцевого самоврядування та забезпечення взаємодії місцевих органів влади з громадськістю), однак багато дослідників наголошують на незадовільній адаптації чинного законодавства України в цій сфері до нових

векторів суспільного розвитку та невідомості наявних механізмів впровадження та реалізації законів, що й підтверджують представлені вище авторські розвідки.

Систематизація практичних положень дослідження дозволяє нам зробити висновок про те, що в сучасній практиці вже сформульовані певні підходи до управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, які в загальному вигляді можуть бути зведені до двох важливих напрямів: 1) діалогова взаємодія в системі «влада – громадськість», що характеризується паритетністю та зворотним зв'язком, а також покликана запобігати виникненню конфліктних ситуацій; 2) медіаторство та посередництво у процесі вирішення вже наявних конфліктів. Отже, в управлінні конфліктами в системі місцевого самоврядування поступово змінюється формат сприйняття людиною викликів сьогодення.

На наш погляд, важливими діями щодо зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій у процесі реформування на місцевому рівні залишаються: 1) стабілізація поділу управлінської структури на всіх рівнях; 2) розробка дієвих механізмів моніторингу конфліктних ситуацій з метою конструктивного спрямування вектора конфліктогенності; 3) створення умов для оперативного реагування на виникнення конфліктних ситуацій; 4) посилення діалогових аспектів комунікації; 5) якнайбільше залучення населення до участі у процесах місцевого самоврядування; 6) налагодження процесу запобігання конфліктам на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування; 7) розробка шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів; 8) надання допомоги в трансформації конфліктів. Такі дії, на нашу думку, можливо реалізувати шляхом формування відповідної ресурсно-комунікаційної платформи (РКПкм).

Враховуючи досвід розвинутих країн, зазначимо, що український діалог на місцевому рівні має базуватися не лише на основах культури обговорення та пошуку консенсусу, але й на повазі до різних поглядів та спроможності до

об'єднання, які здатні запобігти виникненню нових векторів дезінтеграції у майбутньому. Тобто діалог у системі місцевого самоврядування має визначатися стратегічним спрямуванням принципів, цілей, ідей, завдань, на основі якого буде побудована комфортна для співжиття система самоврядування.

2.2. Складові конструктивного спрямування вектора конфліктогенності

У сучасних умовах ефективність діяльності інституцій місцевого самоврядування насамперед визначається вмінням акумулювати суспільні проблеми, визначати їхні ключові пріоритети в управлінні, розподіляти функції та ресурси в системі місцевого самоврядування, особливо в умовах турбулентності. В узагальненому вигляді управління являє собою ефективну діяльність суб'єкта, що розкривається у цілеспрямованому та організуючому впливі на об'єкт управління, з метою приведення його в бажаний стан для отримання суспільно значущого результату. За цих умов питання профілактики та врегулювання конфліктів на рівні місцевого самоврядування – єдиний структурно цілісний процес, що здатен розвиватися шляхом розбудови належної взаємодії між його елементами. Отже, головний зміст управлінського впливу полягає не лише у прийнятті управлінських рішень, а й у їх ефективній реалізації, до процесу якої залучені всі суб'єкти управління, оскільки, як вже зазначалося, досвід України засвідчує відсутність усталеної традиції суспільного діалогу, що може призвести до виникнення дисфункціональних конфліктів, наслідки яких істотно позначаються на ефективності функціонування системи місцевого самоврядування та суспільній стабільності.

Перспективи формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування в розрізі дисертаційної роботи вимагають окреслення важливості управлінського спрямування відносно вектора

конфліктогенності. Зауважимо, що таке спрямування має якомога ефективніше використовувати існуючі сучасні соціальні технології процесу взаємодії, а також структурні, функціональні, інституційні та інші ресурсні компоненти у ході формування якісної взаємодії між органами влади та громадськістю. У 2018 році за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» в межах проекту «Посилення спроможності міжрегіональної мережі громадських організацій, що працюють із конфліктами в громадах», який реалізує Всеукраїнська громадська організація «Асоціація сприяння самоорганізації населення» проводилося дослідження «Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах»: типи, причини, форми, наслідки [46], яке включало певні компоненти: 1) аналіз даних із відкритих джерел щодо конфліктів в ОТГ; 2) аналіз судової практики щодо вирішення спорів у громадах; 3) проведення експертного опитування; 4) проведення напівструктурованих глибинних інтерв'ю у відібраних ОТГ; 5) аналіз картування конфліктів.

Перший компонент дослідження дозволив виділити найбільш поширені типи конфліктів в ОТГ, серед яких: 1) конфлікти щодо самого об'єднання (для їх вирішення важливо, щоб сторони конфлікту побачили очевидні вигоди від об'єднання; відчували, що на їхні інтереси зважають, а до думки дослухаються); 2) конфлікти щодо розподілу ресурсів (коштів, інфраструктури тощо) між внутрішніми громадами (формування відчуття «обділеності» пов'язане з відсутністю системного комунікаційного зв'язку між владою та громадськістю); 3) конфлікти навколо оптимізації соціальної структури (породжує відсутність розуміння комунікування з громадою у представників влади, а також чіткого розуміння механізмів участі громадян в управлінні місцевими справами); 4) земельні конфлікти (зачіпають систему відносин громад та їхніх жителів, з одного боку, та районною владою й органами Держгеокадастру – з іншого, або між сусідніми ОТГ, між жителями громад, між жителями та суб'єктами господарювання); 5) конфлікти щодо ефективності місцевої влади в ОТГ (гострої важливості набуває ситуація,

коли жителі не задоволені всім, а адекватна реакція влади на ситуацію відсутня); 6) конфлікти в середовищі місцевої еліти (виникає ризик тривалого протистояння, оскільки сторони конфлікту, зазвичай, мають хорошу ресурсну базу; жителі ОТГ можуть стати або пасивними спостерігачами, або інструментом конфлікуючих сторін; у більшості випадків трансформація таких конфліктів неможлива без втручання третьої сторони; підтримка громадою однієї зі сторін здатна змінити напрям подій); 7) накладання конфліктів (небезпека виявляється в тяжінні таких конфліктів до стану кризи) [47].

Другий компонент (аналізу судової практики) дозволив дослідникам сформулювати основні категорії виникнення судових спорів: 1) відкритість та прозорість діяльності місцевих рад у процесі об'єднання громад (принципи відкритості та прозорості дотримуються не завжди); 2) доступ до публічної інформації у процесі об'єднання; 3) проведення громадських обговорень (близько 80 % рішень судів, якими визнано незаконним та скасовано рішення місцевої ради щодо об'єднання, стосувалось недотримання процедури проведення громадських обговорень чи їх відсутність); 4) спори на підтримку ОТГ; 5) виборчі спори (переважним предметом позовів стала відмова у реєстрації кандидатів на посаду голови об'єднаної громади та кандидатів у депутатів); 6) спори щодо приєднання (недотримання процедур приєднання); 7) спори щодо захисту честі, гідності та ділової репутації (стосувалися питань трудових спорів в.о. старост; надання адміністративних послуг; охорони здоров'я; освіти; культури). Зазначимо, що конфлікти, які виникають в ОТГ, повинні мати ефективний механізм правового вирішення. Варто враховувати те, що юридичні спори в ОТГ чи між окремими її суб'єктами можуть мати різну природу виникнення (кримінально-правову, цивільну, адміністративну, господарську). Для вирішення конфлікту, який неможливо вирішити у позасудовий (досудовий) спосіб об'єкти спору можуть звертатися до суду з метою захисту та відновлення порушених прав.

Картування та подальший аналіз конфліктів на основі експертного

опитування та напівструктурованих глибинних інтерв'ю дав можливість визначити ключові параметри конфліктних ситуацій у громадах (за дослідженням напруга найчастіше виникає через незадовільну комунікацію та низький рівень залучення населення до процесу прийняття рішень). Отже, аналіз конфлікту має включати конкретні складові, а саме: цитати учасників конфліктної ситуації; детальний опис громади та ситуації, що склалася, учасників та сторін конфлікту, залучених груп (їхні позиції, потреби, інтереси, побоювання тощо); зовнішні прояви конфлікту; контекст проблеми; стадії конфлікту (передконфліктна ситуація; конфронтація; криза; завершення активної фази; постконфліктна ситуація); імовірні наслідки; висновки та рекомендації. На основі аналізу конфліктів в ОТГ було з'ясовано, що все ж таки більшість із них протікають без застосування насильства, а залучені сторони намагаються діяти в межах правового поля. Також визначено, що на виникнення конфлікту вагомо впливає контекст (національні, регіональні та місцеві особливості й умови). Водночас задекларовано факт певного конструктивного впливу конфліктів на трансформацію відносин між владою і громадянами, оскільки починає зростати рівень громадської активності та самоорганізації, формується усвідомлення необхідності діалогу та залучення. Однак проблемним питанням залишається те, що мешканці громад часто завищують власні очікування та стрімкість змін, що призводить до розчарування та невдоволення результатами і, як наслідок, посилює ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Отже, у цьому випадку, на наше переконання, посилюється значення медіакомунікаційних методів взаємодії в системі місцевого самоврядування.

Важливо й те, що змагання та ухилення поки що залишаються найбільш поширеними моделями поведінки у конфлікті, а це призводить до конфронтації чи накопичення проблем. Модель пошуку компромісу майже не використовується при вирішенні спірних питань, що породжує відсутність розуміння переваг стратегії пошуку консенсусу, яка включає вигоди від

ситуації для всіх учасників конфлікту.

У такому ключі актуальності набувають питання сучасних інформаційних викликів в управлінні конфліктами в системі місцевого самоврядування [48], оскільки ефективне управління інформаційним напрямом діяльності органів публічного управління, на сьогодні, стало однією із найважливіших умов успішного вирішення конфлікту. Не варто забувати, що більшість конфліктів у системі місцевого самоврядування супроводжуються певними інформаційними хвилями, які пов'язані з подальшим висвітленням чи розвитком подій. Тому актуальності набувають питання взаємодії в управлінні конфліктами територіальної громади та органів місцевого самоврядування в інформаційній площині.

За цим напрямом свої дослідження проводили: А. Анцупов, С. Баклановський, В. Колтун, І. Рейтерович, С. Ситник, С. Телешун. Проте проблема сучасних інформаційних викликів в управлінні конфліктами потребує безперервного дослідження. Взаємозв'язок між територіальною громадою та органами місцевого самоврядування в інформаційно-комунікативній площині цілком відображає настрій у суспільстві. Так, у разі належного інформування стосовно актуальних питань підвищується позитивний імідж місцевої влади.

На думку В. Колтун, одне із найбільш проблемних питань, з якими стикаються практики при забезпеченні реалізації процесів добровільного об'єднання територіальної громади, є формування єдиного соціокультурного простору на базі новоутвореної громади, подолання певної відчуженості мешканців різних населених пунктів та створення передумов для їх консолідації. Очевидною вбачається думка, що основним інструментом для розв'язання наведених задач є створення єдиного та спільного для всіх учасників процесу добровільного об'єднання територіальної громади комунікаційного простору, який буде спроможним забезпечувати реалізацію консолідуючої функції [49].

У представленому фокусі зазначимо і про конфлікти, в основі яких

лежить брак комунікації між владою і громадськістю. Помилка керівництва у цьому випадку також може полягати в намаганнях зробити все «по-тихому», а наслідок – місцевих жителів ставлять перед фактом, що, зрештою, має протилежний ефект. Принагідно зазначимо, що найбільш поширеною причиною виникнення конфліктів є невміння представників влади в принципі системно комунікувати (не розуміють цілей та цінностей комунікації, не володіють засобами комунікації, обирають не ті канали для комунікації тощо). Проблемою варто визнати й те, що не лише жителі громад, а представники місцевої влади дуже часто завищують очікування від держави, наприклад, вважають, що держава повинна утримувати соціальну інфраструктуру навіть за умови її неефективності.

Загальновідомо, що розбудова раціональної публічної комунікації має чи не визначальну роль для політичних процесів і цілей, оскільки без неї неможливо налагодити належні зв'язки між акторами в політичному просторі, що не сприяє порозумінню у демократичному суспільстві, особливо у процесах прийняття та реалізації політичних рішень на місцевому рівні. Отже, постає завдання визначення специфіки функцій територіальної громади в системі місцевого самоврядування як учасника політичних комунікацій та механізмів їх залучення до прийняття та реалізації політичних рішень [50]. Науково-теоретичне підґрунтя щодо цього питання склали праці таких науковців, як Т. Бодун, Н. Довгань, О. Михайловська, І. Рейтерович, С. Телешун, С. Ситник. Однак специфіка функцій територіальної громади в системі місцевого самоврядування у процесі прийняття та реалізації політичних рішень в умовах конфлікту не була досліджена та є дискусійною.

Нині більшість населення все ж таки усвідомлює необхідність суспільного консенсусу щодо вимог у прийнятті управлінських рішень, тому в разі виникнення конфлікту, його вирішення має здійснюватися мирними, конструктивними шляхами на основі використання узгоджувальних процедур, оскільки сучасні діалогові процеси публічної політики, як вже зазначалося, дозволяють не лише урегулювати конфліктні ситуації та

конфлікти на основі узгоджувальних процедур, а й досягати консенсусу у прийнятті рішень [37, с. 27-29].

Водночас характерні риси причин виникнення конфліктів на рівні місцевого самоврядування підкреслюють дуалістичну роль громадянського суспільства як об'єкта конфлікту та, одночасно, суб'єкта його подолання. Також загострюється питання подолання конфліктності у процесі взаємодії органів влади з неурядовими ініціативами, що вимагає певного переосмислення та формування нових підходів до діалогу в системі місцевого самоврядування. Проблема запобігання конфліктам у системі публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема є аксіомою, оскільки наслідки деструктивних конфліктів здійснюють негативний вплив не лише на розвиток чи імідж держави, а й загрожують національній безпеці. Тому не викликає подиву той факт, що новітнім об'єктом науково-управлінських досліджень останнім часом стали конфлікти, що виникають між суб'єктами місцевого самоврядування, їхньої сутності, динаміки, процесу протікання, факторів ендогенного та екзогенного характеру, механізмів їх розв'язання.

Будувати та реалізовувати мирну стратегію щодо врегулювання конфліктів важливо на всіх рівнях місцевого самоврядування за допомогою вибору максимально ефективних мирних способів впливу. Сама сфера реалізації мирної стратегії за Д. Бертоном, належить до превентивних заходів та передбачає своєчасні кроки для запобігання конфлікту, а також комплекс заходів у випадку «якщо боротьба вже існує».

Надалі можемо виділити такі причинно-наслідкові зв'язки: конфлікти в системі місцевого самоврядування, що перебувають у латентному стані чи на етапі розгортання доречно вважати викликами для системи, яка прямо чи опосередковано має реагувати на чинники виникнення конфліктів шляхом впровадження необхідних змін; гострі конфлікти варто ототожнювати з загрозами, які вимагають оперативних структурно-функціональних змін у системі місцевого самоврядування; антагоністичні конфлікти, що спрямовані

на питання завоювання та утримання влади є небезпечними для соціуму та викликані неефективним управлінням конфліктами на попередніх етапах розвитку.

Узагальнюючи результати попередніх досліджень щодо особливостей процесу управління конфліктами варто наголосити на таких важливих аспектах: 1) на рівні місцевого самоврядування досі не відбулося повного розмежування між політикою, економікою, соціальними і власними відносинами внаслідок нерозвиненості інститутів громадянського суспільства; 2) не вирішується питання з дисбалансом між метою демократичних перетворень і засобами їх досягнення через принципові відмінності щодо розуміння цінностей демократії та нерівну активність участі в трансформаційних процесах; 3) хоча діалог у системі «влада – громадськість» набуває ефективності, водночас більшою можливістю представництва власних інтересів зазвичай володіє правляча еліта; 4) при активній позиції з боку держави щодо алгоритмів соціальної активності на місцевому рівні не враховується культурна, політична, релігійна неоднорідність населення; 5) взаємодії різних форматів у системі місцевого самоврядування в більшості випадків є конфліктними через мізерну ефективність інститутів громадянського суспільства та через хронічну нестабільність у діяльності засобів масової інформації. Представлені проблемні питання негативно впливають на рівень конфліктогенності в суспільстві, який породжується не лише «зверху», а й активно стимулюється «знизу».

Далі пропонуємо розглянути важливі показники, які здатні впливати на напрям вектора конфліктогенності, серед яких:

1) Індекс розвитку електронного уряду (E-Government Development Index), складається з трьох важливих вимірів (надання онлайн-послуг, можливість підключення до електрозв'язку та людський потенціал). За цим індексом Україна покращує свої позиції (рис. 2.2).

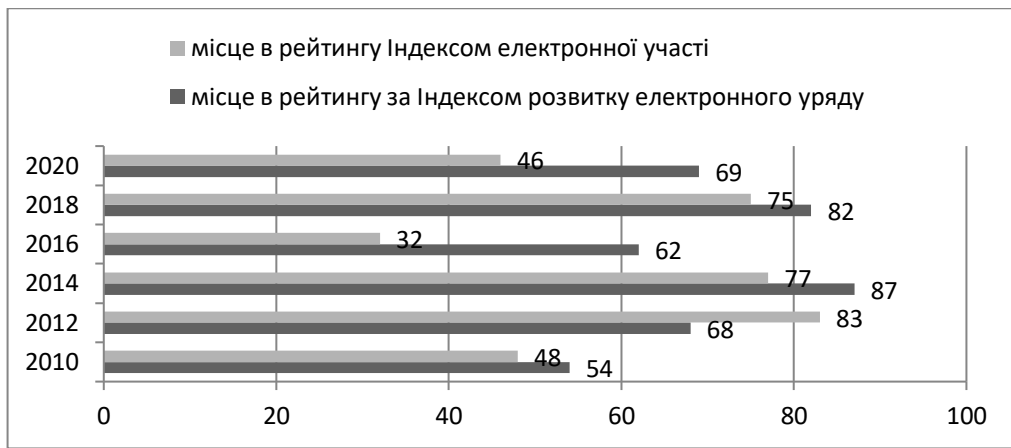


Рис. 2.2. Місце України в рейтингу E-Government Development Index за 2010-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [51].

2) Індекс демократії (Democracy Index), який укладає видання The Economist (включає 60 різних показників, згрупованих у 5 категорій: вибори і плюралізм, громадянські свободи, діяльність уряду, політична ангажованість населення і політична культура). За результатами 2019 року Україна посіла в рейтингу 78-е місце (рис. 2.3) зі 167 можливих, лишивши за собою статус «гібридної демократії» (країни з регулярними фальсифікаціями на виборах; уряд чинить тиск на політичну опозицію, незалежні судові органи; широко поширена корупція, переслідування і тиск на ЗМІ тощо).

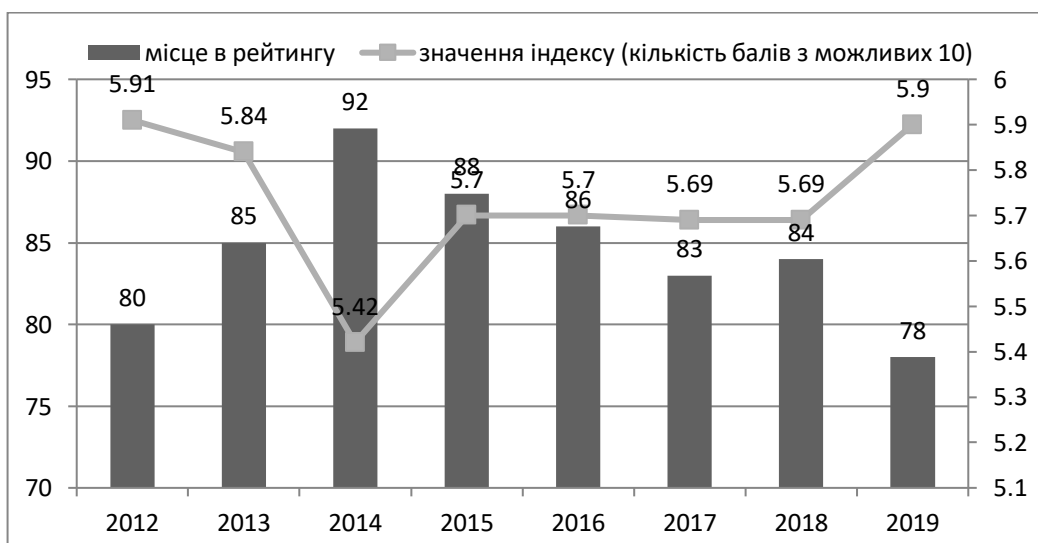


Рис. 2.3. Динаміка Індексу демократії для України впродовж 2012-2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [52].

3) Індекс соціального розвитку (Social Progress Index), розробленого американською неурядовою організацією Social Progress Imperative (за підтримки компанії «Делойт»), що засвідчує позицію Україна між Алжиром (79) і Киргизстаном (81) і залишає нашу державу в групі країн з рівнем соціального прогресу вище середнього. Індекс заснований на соціальних і екологічних показниках, які охоплюють: основні людські потреби, основи добробуту і можливості та включає дані зі 149 країн по 51 показнику, охоплюючи 98 % населення світу. Порівняння динаміки індексу між Україною та світовим значенням наведено на рис. 2.4.

Як політичний інструмент представлений індекс допомагає визначати стратегію розвитку уряду й порівняти результати з іншими країнами. Використання такого інструменту в Україні має допомогти у формуванні оптимальних шляхів вирішення конфліктних ситуацій.

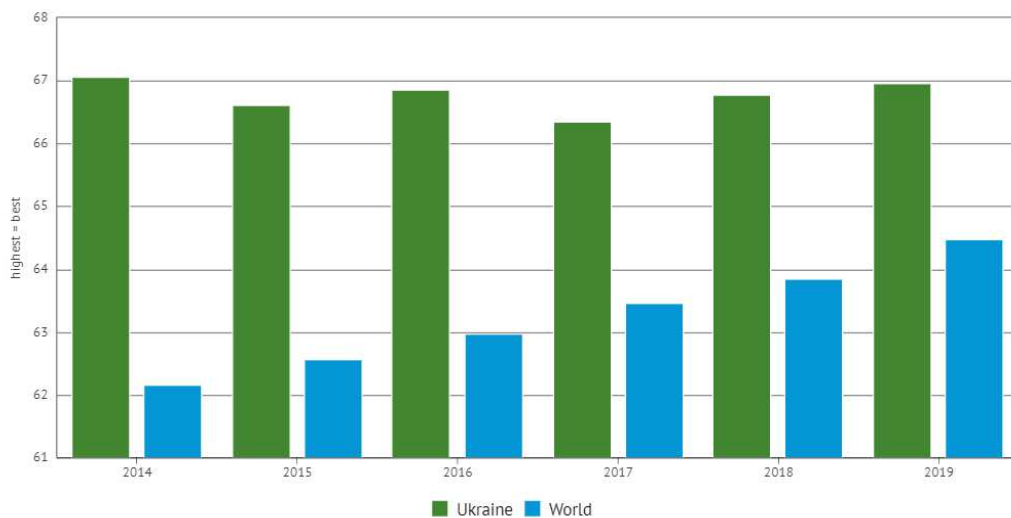


Рис. 2.4. Динаміка Індексу соціального розвитку для України в порівнянні із загальносвітовим показником, 2014-2019 рр.

Джерело: [53].

4) Індекс сприйняття корупції (The Corruption Perceptions Index), згідно з яким у 2019 році Україна набрала 30 балів зі 100 можливих (126-е місце зі 180 країн), повернувшись на рівень 2017 року (рис. 2.5).

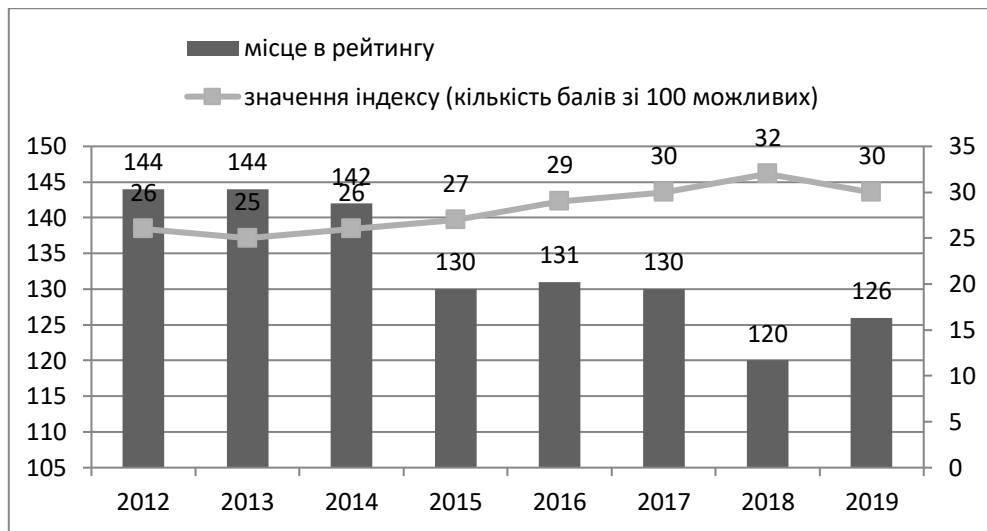


Рис. 2.5. Динаміка Індексу сприйняття корупції для України, 2012-2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [54].

5) Індексі свободи преси (World Press Freedom Index) за показниками міжнародної правозахисної організації «Репортери без кордонів» (розраховуються на основі умов роботи журналістів та самоцензури, правового захисту та інституційної прозорості, різноманітності медіа та їхньої незалежності), за яким Україна піднялася на шість позицій та посіла 96-е місце серед 180 країн світу (рис. 2.6). Однак таке просування України в рейтингу відбулося через погіршення показників інших держав.

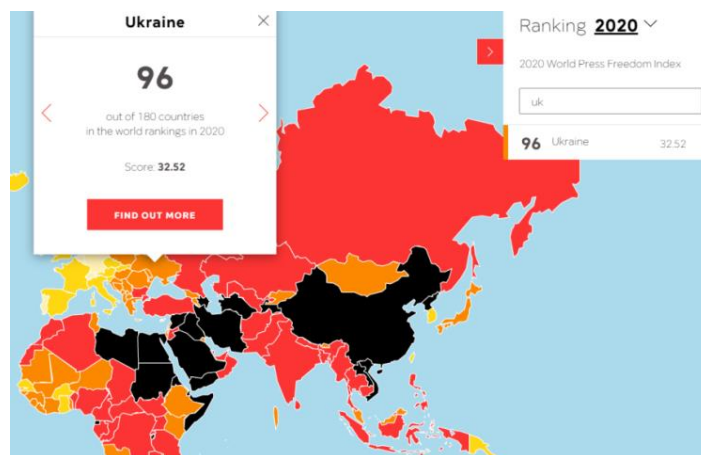


Рис. 2.6. Позиції Україні в рейтингу Індексу свободи преси на початок 2020 р.

Джерело: [55].

б) Інтегрований показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot), що складається з шести індексів (право голосу і підзвітність суспільству; політична стабільність і відсутність насильства, злочинність і тероризм; ефективність державного управління; тягар адміністративного тиску і якість законодавства; верховенство закону; протидія корупції). В інтерактивному інструменті доступу до даних Worldwide Governance Indicators (WGI) можна простежити показники України за період 1996-2019 роки (рис. 2.7). На жаль, Україна поступається не лише розвинутим країнам, а й перебуває на одному рівні з країнами, що менш економічно розвинені.

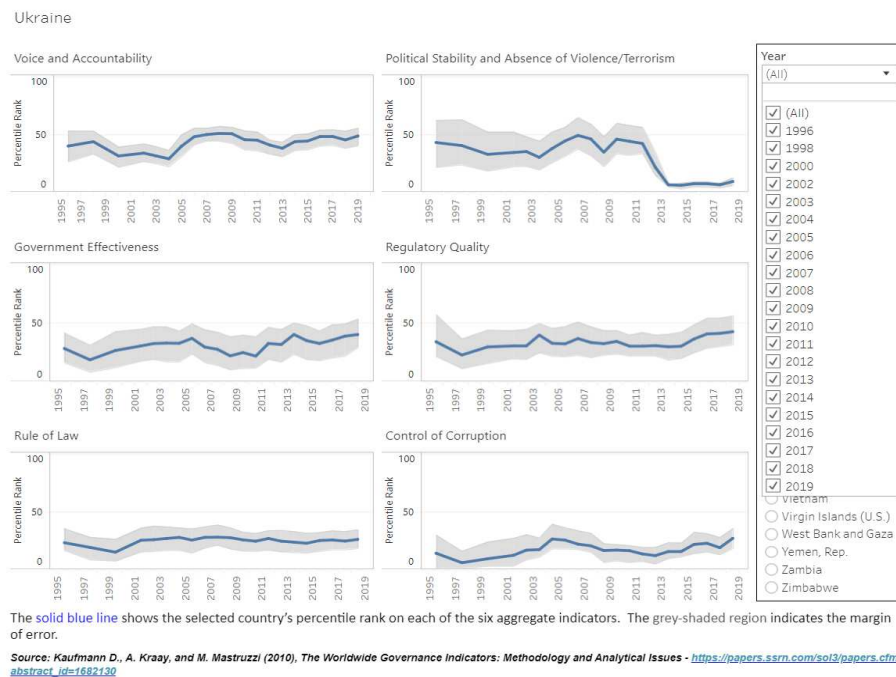


Рис. 2.7. Основні показники України в системі Worldwide Governance Indicator

Джерело: [56].

7) Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства (Index of sustainability of civil society organizations). За даними 2018 року громадянське суспільство визначається чи не найпотужнішим рушієм реформ в Україні. Індекс сталості розвитку ОГС оцінюється за шкалою від 1

до 7, де 1 – найвищий показник (рис. 2.8). Проте відбувається незначне погіршення через негативні зміни в правовому середовищі та адвокації.

Як уже неодноразово наголошувалося, інститути громадянського суспільства виступають важливим елементом публічного управління. На основі даних опитування серед працівників громадських організацій, що представила Громадська організація «Інформаційно-аналітичний центр Громадський Простір», проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» (Додаток Д) були визначені найбільш дієві механізми впливу громадських організацій на владу, першість серед яких займають: 1) активна взаємодія зі ЗМІ; 2) звернення до світової спільноти та міжнародних організацій; 3) залучення позитивного досвіду налагодження взаємодії; 4) розробка та просування матеріалів з аналізу політики та відповідних рекомендацій; 5) утворення об'єднань (асоціацій, рухів) громадських організацій. Водночас баланс довіри громадськості до соціальних інституцій засвідчує певний рівень недовіри до дуже важливих інституцій (Додаток Е).

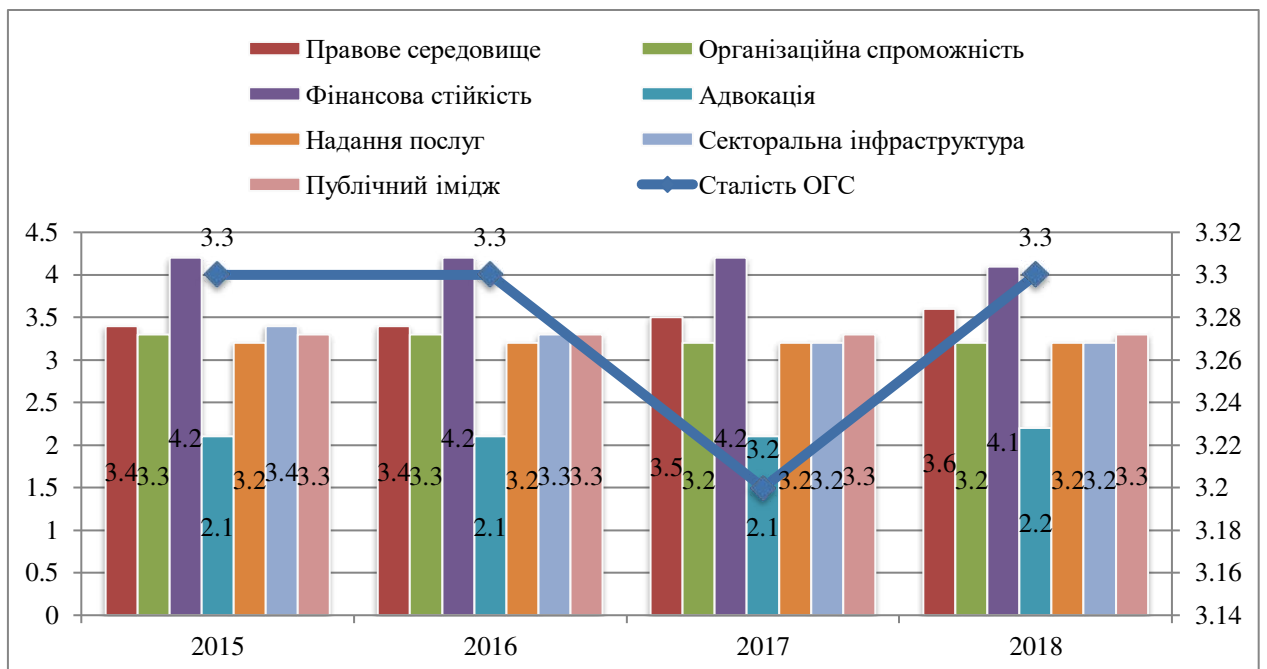


Рис. 2.8. Динаміка Індексу сталості розвитку ОГС у розрізі складових показників, 2015-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [57].

Зауважимо, що рівень пасивності та байдужості населення є вагомою проблемою у формуванні ефективної системи конфлікт-менеджменту на місцевому рівні. У цьому розрізі результати соціологічних опитувань засвідчують посилення довіри українців до громадського сектору з одночасно незмінним рівнем активності [58]. Так, за даними Фонду «Демократичні Ініціативи» імені Ілька Кучеріва [59] лише 7,5 % громадян відповіли на питання про залученість до активної громадської діяльності у 2019 році, що на 0,5 % менше, ніж у 2013 році. Водночас інші дані підтверджують зростання кількості громадських об'єднань в Україні. У таких умовах фахівці зазначають, що існує практика утворення квазігромадських організацій, мета яких – політична маніпуляція громадською думкою. Однак певні розвідки відносно діяльності ГО на місцевому рівні дають підстави виокремити позитивну тенденцію – такі організації посилюють власну дієвість у вирішенні питань місцевого значення та задоволенні потреб та інтересів місцевих мешканців [60, с. 6].

У своєму дисертаційному дослідженні Т. Карлов представляє результати оцінки державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні. Оскільки інших подібних досліджень на рівні місцевого самоврядування не проводилось, важливість щодо визначення необхідності побудови базової моделі конфлікт-менеджменту можуть становити результати, що представлені на рис. 2.9–2.11.

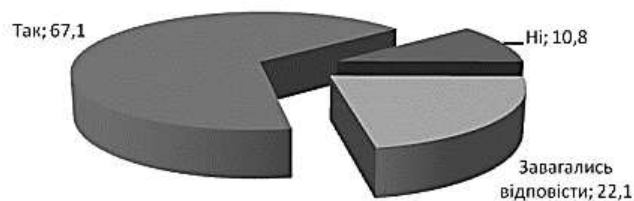


Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи може в найближчому майбутньому підвищитися рівень соціальної напруженості в області, де Ви мешкаєте, під впливом певних факторів?» (у %)

Джерело: [61].

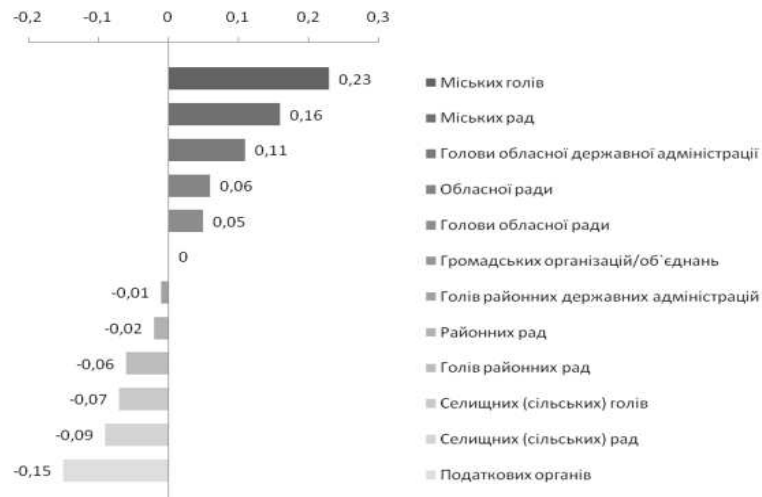


Рис. 2.10. Оцінка рівня інформованості населення про діяльність різних суб'єктів суспільно-владних відносин (за індексом інформованості (Ii) від -1 до 1, де -1 – зовсім не поінформовані, -0,5 – скоріше не поінформовані, 0 – десь поінформовані, десь ні, 0,5 – скоріше поінформовані, 1 – повністю поінформовані)

Джерело: [61].

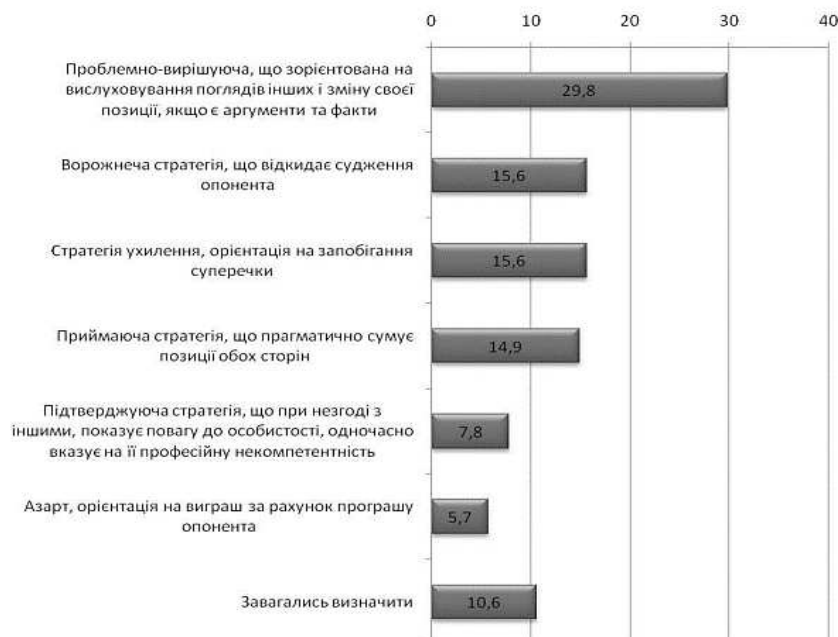


Рис. 2.11. Оцінка типової стратегії поведінки працівників регіональних і місцевих органів влади в умовах конфлікту (у %, які відповіли в цій групі опитаних)

Джерело: [61].

Отже, можемо простежити: 1) високу ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, про яку зазначають опитані респонденти; 2) низький рівень інформованості населення щодо діяльності суб'єктів суспільно-владних відносин на певних рівнях публічного управління; 3) високий відсоток вибору ворожнечої стратегії у поведінці працівників регіональних і місцевих органів влади в умовах конфлікту.

Важливим є те, що одним з інституційних елементів управління конфліктами виступає громадянське суспільство (включає неурядові організації і асоціації, об'єднання людей із соціальних і політичних інтересів), що будучи незалежними від владних структур часто стають залученими до певних дій на всіх рівнях публічного управління. Зазначене потребує посиленої уваги в умовах демократичних змін, оскільки у процесі обстоювання своїх інтересів інститути громадянського суспільства намагаються вплинути на урядові рішення та процеси прийняття рішень. Однак варто враховувати, що хоча громадянське суспільство і є незалежним від держави, однаково необхідно прийняття низки цивільних свобод, що потрібні для його існування.

Отже, ключовими посилками успішності управління конфліктами у системі місцевого самоврядування можемо визнати такі фактори: наявність дієвих механізмів для проведення консультацій, переговорів тощо між всіма суб'єктами, що функціонують у системі місцевого самоврядування (інституційний); наявність згоди між конфліктуючими сторонами (консенсусний); відсутність нагромадження на конфлікт нових проблем чи учасників (кумулятивний); приблизна рівність сторін (рівність сил); індивідуальні особливості учасників конфлікту та тих, хто його врегульовує (психологічний).

У цьому зв'язку, з метою реалізації запропонованих на початку дисертаційної роботи заходів, для підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування у напрямі «профілактика-вирішення» конфліктів доцільним вбачається проведення спеціальних процедур:

1) оперативний взаємообмін достовірною інформацією щодо інтересів та намірів сторін, що беруть участь в конфлікті; 2) утримання від застосування сили, здатної перетворити конфліктну ситуацію на некеровану; 3) оголошення мораторію на певні дії, що здатні загострити конфлікт; 4) залучення незалежних арбітрів до процесу вирішення конфліктів; 5) створення та розвиток атмосфери партнерства, яка спрямована на довірчі відносини як передумови вичерпання конфлікту і подальшого попередження. Відносно останньої процедури зазначимо, що вона здана впливати на попередні, а тому далі, у цій роботі, їй буде відведена окрема увага. У такому випадку пропозиції спрямовані на використання виключно мирних технологій, серед яких варто виокремити такі: партисипативний метод – ґрунтується на сценарно-рольовому підході та передбачає проведення процедур переговорів на базі створення відповідних конфліктологічних центрів; метод «відкритого організаційного і правового контролю» – створюються структури всередині органів місцевого самоврядування (наприклад, координаційні ради або інші дорадчі органи) для подальшої координації відносин між групами інтересів; «модель інформаційного управління», що включає проведення семінарів, зустрічей, «круглих столів» із залученням засобів масової інформації та має на меті максимальне забезпечення органів місцевої влади всім обсягом інформації, що дає можливість розставити пріоритети при вирішенні проблем місцевого значення.

Попередження деструктивних форм розвитку конфліктних ситуацій визнається одним із найголовніших управлінських завдань, для реалізації якого необхідним є своєчасне виявлення гострих соціальних суперечностей чи напруги, які в майбутньому здатні призвести до ескалації конфліктної ситуації. Одним із методів виявлення конфліктогенних факторів, що традиційно включені в інструментарій конфлікт-менеджменту є моніторинг, який спрямований на здійснення регулярного нагляду за відносинами з подальшим виокремленням проблемних зон ще до початку конфлікту та здійснення необхідних операцій щодо його попередження.

Розуміння системи раннього запобігання конфліктам у межах дисертаційної роботи використовується для визначення будь-якої управлінської діяльності, що спрямована систематичний збір даних та подальший їх аналіз, а також інтерпретацію для розробки рекомендацій щодо альтернативних дій з урахуванням оцінки ризику настання небажаних подій. Така система повинна бути складовою базової моделі конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування та має включати інформаційно-комунікаційний модуль, незважаючи на якісний чи кількісний (або змішаний) характер даних. У цьому контексті термін «модель» являє собою своєрідний різновид розробленої на теоретичному рівні системи, що аналізує певні події та явища соціального буття, використовуючи обрані у дослідженні індикатори. Для досягнення ефективності в кожній системі мають функціонувати основні механізми, серед яких: 1) збір даних за визначеними індикаторами; 2) аналіз отриманої інформації; 3) оцінка отриманих результатів, що спрямована на прогнозування можливих сценаріїв виникнення та розгортання конфліктів; 4) складання докладного плану дій та розробка рекомендацій; 5) доведення рекомендації до відома уповноважених осіб; 6) оцінка ефективності.

Відносно представленого переліку зазначимо, що для ефективності запобігання та реагування на конфлікт необхідно забезпечити постійний циклічний рух механізмів, оскільки остаточне вирішення конфліктної ситуації не може закінчитися реагуванням. Не варто забувати і про те, що будь-яке втручання у процес обов'язково трансформує конфлікт. Таким чином, базова модель конфлікт-менеджменту покликана сприяти безперервному відстеженню змін у системі місцевого самоврядування та забезпечити коригуючі впливи відповідно до актуального стану.

За характером механізми, які використовує кожна конкретна система запобігання конфліктам поділяють на: 1) якісні – якісні превентивні системи (qualitative early warning systems), що спираються на діяльність аналітиків, які проводять моніторинг конфліктної ситуації у конкретному регіоні;

2) кількісні – системи (quantative early warning systems) засновані на математичному моделюванні, та статистичному аналізі індикаторів конфлікту із кількісним значенням, які можна виміряти, порівняти та проаналізувати;

3) змішані – одночасно використовують моніторинг, аналіз даних за подіями, зовнішню мережу експертів та місію зі встановлення фактів.

У межах представленої роботи варто зауважити і про проекти, що формально не є системами запобігання конфліктам, однак відіграють важливу роль у виявленні передумов конфлікту («мережеві проекти»). Такі системи координуються з центру, потребують менших ресурсних затрат, ніж польові дослідження, а найголовніше – надають можливість розбудови взаємодії між приватним та публічним секторами. Процес еволюції систем раннього запобігання конфліктам, що задовольняють різні вимоги та потреби, а також враховують історичний та територіальний контекст існування поділяють на:

1) системи першого покоління (середина 1990-х років – по наш час), що характеризуються жорсткою централізацією та використовують індикаторну систему;

2) системи другого покоління (початок 2000-х – по наш час) – орієнтовані на польову роботу та поєднують моніторингові мережі (складаються з аналітиків та експертів, які працюють у конфліктних зонах);

3) системи третього покоління (початок 2004 – по наш час) – перебувають безпосередньо в районах конфліктів та широко використовують місцевих респондентів та органи.

Існування заходів для запобігання чи послаблення конфлікту призводить до того, що кожен конфлікт має власну специфічну форму, яка являє собою певний життєвий цикл конфлікту, що включає бар'єри участі в конфлікті (сукупність соціально-економічних чинників, які не допускають або ускладнюють участь у конфлікті нових його учасників для того, щоб не підвищувати вагомість результатів конфлікту) та виходу із нього (сукупність чинників, що перешкоджають одній зі сторін залишити конфліктну ситуацію або стримувати її). Встановлювати бар'єри можуть: 1) учасники конфлікту (що не зацікавлені у долученні нових опонентів) 2) органи влади, які

покликані регулювати та не допускати ескалації більшості конфліктів; 3) громадянське суспільство (яке істотно впливає на наслідки дисфункціональних конфліктів); 4) приватний сектор (можуть втручатися за необхідності для врегулювання конфліктів та утруднення долучення нових учасників до конфлікту); 5) зовнішні учасники (постачають необхідні види ресурсів для ведення конфліктів) тощо.

Цікавим фактом можна вважати те, що всі суб'єкти системи місцевого самоврядування зацікавлені в її розвитку та максимізації ефекту функціонування (за винятком опортуністичної поведінки, що передбачає проведення зумисної політики стримування розвитку або повного знищення). Тому за належних умов та позитивного соціально-психологічного клімату всі суб'єкти системи місцевого самоврядування спрямовують власні дії та зусилля на підтримку прогресивного розвитку, хоч і різняться щодо бачення та способів досягнення результатів. В управлінні конфліктами цей факт необхідно використовувати у практичній діяльності, причому демонструючи органам влади та громадськості наявність однакових цілей та спрямовувати діяльність на пошук ефективніших способів їх досягнення.

Для реалізації таких процедур доречно дослідити можливість зміни вектора конфліктогенності в системі місцевого самоврядування. У такому випадку систему місцевого самоврядування можна розглядати в декількох варіаціях: з одного боку, вона здатна породжувати конфлікти, а з іншого – є способом їх розв'язання. Тому конфлікти можуть бути як перешкодою для розвитку цієї системи, так і сприяти такому розвитку, що, у свою чергу, залежить від певних аспектів: вміння управляти конфліктами й отримувати функціональні результати; від середовища виникнення конфліктів (тенденцій, джерел, невизначеності); зрілості системи управління конфліктами, що включає всіх можливих суб'єктів такого управління. Отже, конфлікт фактично: 1) або гальмує розвиток системи місцевого самоврядування або слугує певним драйвером його розвитку; 2) або створює додаткові проблеми та спричиняє додаткове залучення ресурсів або інфільтрує низку проблем та

сприяє їх вирішенню. На рис. 2.12. представлено можливі траєкторії розвитку системи місцевого самоврядування на які впливають конфлікти відповідно акселеруючи чи гальмуючи розвиток.

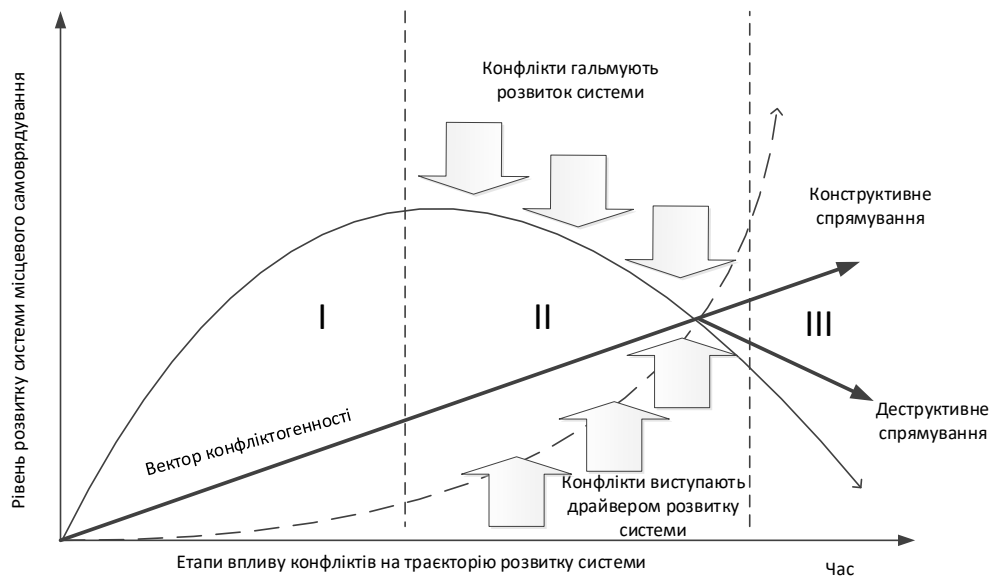


Рис. 2.12. Вплив конфліктів на траєкторію розвитку системи місцевого самоврядування

Джерело: запропоновано автором.

Загалом підкреслимо, що конфлікти виникають безпосередньо в усіх без винятку сферах життєдіяльності людини й серед них управлінські конфлікти посідають чільне місце та часто виступають певними доміантними, тобто здатні породжувати низку конфліктів у інших сферах життєдіяльності.

Отже, представлені вище посилки передбачають взаємовідповідальність всіх суб'єктів управління в системі місцевого самоврядування, яка спрямована на подолання проблемних питань, що здатні породити конфліктні ситуації та потребує виконання загальної послідовності певних завдань (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Етапи вирішення проблемних питань у системі місцевого самоврядування

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, сьогодні для ефективного управління конфліктами необхідно сформулювати працюючі на результат механізми взаємодії в системі «влада – громадськість», що має бути спрямована на: створення постійної комунікації з представниками громади; безперервну підтримку громадських ініціатив; повну доступність органів влади для громадян; урегулювання законодавчої основи щодо управління конфліктами; детальне вивчення громадської думки щодо оцінки якості системи управління конфліктами тощо.

2.3. Перспективи формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів

Постійний пошук нових можливостей підвищення ефективності публічного управління і розбудови сучасних механізмів запобігання-розв'язання конфліктів в Україні породжують необхідність зміни класичних підходів до управління на всіх рівнях – від локального до загальнонаціонального.

Окремим питанням, на основі представленого в попередньому підрозділі матеріалу, в контексті конфлікт-менеджменту можна вважати: по-перше, відносини різних об'єднань громадянського суспільства та консультативно-дорадчих органів, що діють при органах публічної влади, а по-друге, взаємодію таких об'єднань безпосередньо з громадськістю. Зауважимо про те, що, з одного боку, відбувається розширення участі представників громадськості на місцевому рівні в процесах прийняття та реалізації рішень, а з іншого – зазначене не гарантує підвищення активності участі громадян у таких процесах, що не забезпечить досягнення бажаних результатів (у нашому випадку – конструктивного спрямування вектора конфліктогенності).

У цьому контексті деякі науковці наголошують на інерційності процесів взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськими об'єднаннями, а також усередині цих систем. Основною причиною при цьому вважають розрив комунікації та брак ефективності взаємодії за попереднього режиму.

У полі нашого дослідження також актуальною є думка науковців [62], які розглядають взаємодію як ділове співробітництво, що будується на основі взаємодопомоги між частинами та елементами системи з метою ефективного розв'язання певних завдань. Водночас більшість наукових доробок стосується характеристики взаємодії між співробітниками, службами чи органами, що утворюються в процесі спільної діяльності. Проте зазначене вказує лише на існування зв'язку між елементами, а не взаємодії. Отже, у цьому дослідженні

пропонуємо головним показником того, наскільки належить певна діяльність до взаємодії, вважати наявність спільних цілей у всіх суб'єктів системи місцевого самоврядування. З огляду на зазначене, у дисертаційному дослідженні наголошено на необхідності розбудові асоційованої взаємодії, під якою тут і надалі будемо розуміти соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх суб'єктів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності чи результативності процесу такої взаємодії за рахунок формування, розвитку та використання наявного потенціалу.

Взаємодія у більшості наукових робіт розглядається в контексті процесного підходу. У такому випадку важлива роль у процесі взаємодії відводиться позитивній налаштованості не лише з боку органів влади, а й боку громадянського суспільства [63].

Феномен взаємодії в системі місцевого самоврядування, з одного боку, є багатоаспектним явищем, станом взаємної активності елементів цієї системи, з іншого боку, динамічним процесом безперервного обміну взаємозумовленими діями та впливами між елементами системи місцевого самоврядування та зовнішнім середовищем, який спричиняє інтеграцію чи дезінтеграцію цих елементів, сприяє виявленню та узгодженню інтересів усіх учасників місцевого розвитку, подоланню внутрішніх протиріч у самоврядній системі та забезпечує адаптацію системи до макросередовища з ефективним вирішення питань місцевого значення [64, с. 113].

Підсумовуючи характеристики взаємодії, можемо виділити спільні ознаки її сутності: відповідність законодавчим вимогам; узгодженість місця, часу й мети; об'єднання сил, засобів та методів діяльності. Представлені якісні ознаки в подальшому дослідженні будемо вважати фундаментальними при побудові базової моделі конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування. Отже, взаємодія виступає не лише як засіб, що забезпечує формування базової моделі конфлікт-менеджменту, але і як необхідна складова підвищення ефективності функціонування системи місцевого

самоврядування. Усі учасники процесу взаємодії в межах визначеної системи мають діяти відповідно своїх компетенцій, дотримуючись правових вимог, які закріплено в різних законах та підзаконних актах.

Важливо зазначити, що взаємодія між суб'єктами виникає з усвідомлення необхідності здійснення спільної діяльності, яка спрямована на досягнення мети. Враховуючи новітні тенденції, варто підкреслити, що у випадку дослідження взаємодії в системі місцевого самоврядування її можна вважати діяльністю, що може бути спрямована на вибір найкращої альтернативи та реалізації відповідних заходів, які направлені на розбудову базової моделі конфлікт-менеджменту шляхом формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфлікту.

У такому випадку варто актуалізувати необхідність вдосконалення управлінських впливів щодо запобігання-вирішення конфліктів на основі підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами публічного управління на місцевому рівні та розвитку потенціалу такої взаємодії. Представлені завдання не можуть бути реалізовані без участі відповідних сил та засобів, а також без необхідних фундаментальних змін щодо організаторської скерованості.

Враховуючи те, що публічне управління є не що інше, як взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства тощо, можна зауважити, що таке управління є спільною діяльністю, яка вимагає певної взаємодії у своїй системі. У межах дисертаційного дослідження, розглядається взаємодія в системі органів місцевого самоврядування, оскільки саме така взаємодія є визначальною складовою базової моделі конфлікт-менеджменту на локальному рівні. Отже, послаблення процесу взаємодії між підсистемами місцевого самоврядування та всередині таких підсистем одразу негативно позначається на векторі конфліктогенності.

Останнім часом дедалі більшого поширення отримують нові форми взаємодії, засновані на принципах партнерства, що особливо важливо не

лише для розбудови демократичної держави та соціальної стабільності, а необхідно для забезпечення належного рівня життя населення України. Крім того, рівень розвитку громадянського суспільства в нашій державі повинен відповідати вимогам, що висуваються до його якості. Сьогодні владний вплив на процес управління конфліктами має враховувати специфіку кожного регіону: рівень життя населення, його доходи, чисельність населення регіону та ін. При цьому важливим завданням постає створення відповідних умов для розвитку громадянського суспільства у стратегічній перспективі.

В Україні партнерські відносини на рівні місцевого самоврядування лише починають набувати свого розвитку. Сьогодні актуальними залишаються наукові роботи, що стосуються державно-приватного партнерства (ДПП) чи публічно-приватного партнерства (ППП). Однак напрями таких досліджень зовсім не розкривають специфіки представленого дослідження, оскільки не приділяють уваги розгляду питань щодо управління конфліктами на засадах партнерства. Проте в окремих роботах порушуються питання партнерства та співпраці у процесі діяльності організацій громадянського суспільства. Певна увага в наукових роботах відводиться соціальному партнерству (влада, громада, бізнес) [65] в аспекті управління життям суспільства.

Зазвичай, згадуючи про рівноправне партнерство, науковці уточнюють, що партнерство має бути засноване на умовах рівності чи хоча б на справедливих умовах функціонування. Водночас такий підхід ускладнюється при впровадженні в практичну діяльність в умовах неоднорідності систем, нерівності ресурсів, та при нерівномірності розвитку системи місцевого самоврядування. У такому випадку часто використовують Аристотелеву концепцію справедливості – «до того, що не рівно, потрібно ставитися як до нерівного у пропорції, що відповідає нерівності» [66].

Відповідно до етимологічного словника [67] слово «партнер» бере свій початок від французького *partenaire*, а воно, у свою чергу, походить з англійської мови (*partner*) та перекладається як «співспадкоємець»,

«частина», «поділ» тощо. Зазначимо про те, що більшість наукових робіт зачіпають проблему партнерських відносин саме в економічній сфері, а не в управлінській. Варто враховувати й те, що партнерство може бути оформлене юридичними договорами (формальна основ), так і здійснюватися на основі усних домовленостей (неформальна основа) [68].

Партнерські відносини не можуть існувати чи виникати самі по собі, а потребують певних впливів на процес розбудови. Підґрунтям партнерських відносин визнають рівноправність та свободу учасників, що не створює конфлікт інтересів та базується на довірі один до одного. У такому випадку рівноправність включає рівноправну участь щодо прийняття рішень, а не лише в питаннях розподілу ресурсів. У широкому розумінні [69] партнерство є певним видом відносин між суб'єктами, що полягає у формуванні єдиної для всіх позиції з визначених питань та подальшої організації спільних дій відносно реалізації запланованих заходів. Узагальнена послідовність ланцюга «взаємодія – партнерство – співробітництво – взаємодопомога», що аналізуються в дисертаційній роботі в межах формування базової моделі конфлікт-менеджменту, представлено автором на рис. 2.14.

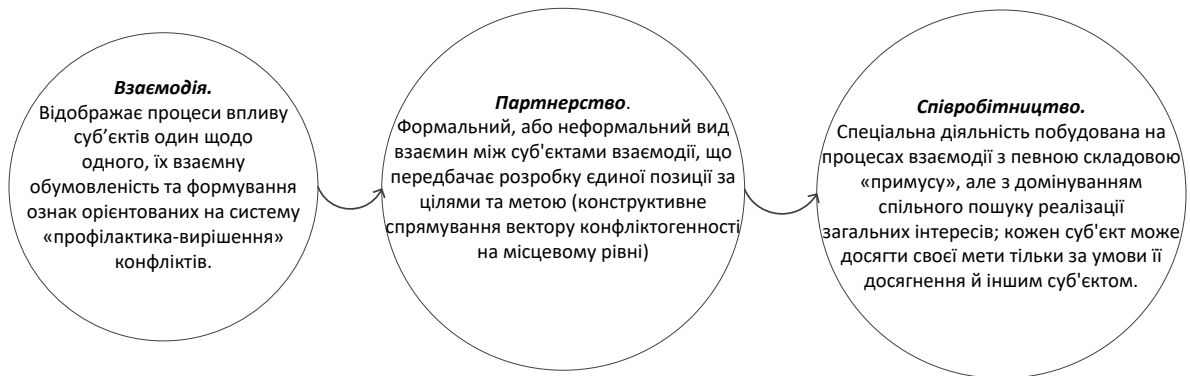


Рис. 2.14. Основні поняття, що розкривають зміст партнерської взаємодії в системі місцевого самоврядування

Джерело: побудовано автором.

Отже, підхід до розбудови співробітництва в системі місцевого самоврядування має ґрунтуватись на формуванні партнерських відносин між усіма суб'єктами публічного управління та на засадах ефективної взаємодії

між ними з виокремленням при цьому власних досягнень кожного з партнерів за різними напрямками розвитку. Зазначимо, що представлений підхід дозволить врахувати різницю між партнерами, характер обсягу внеску кожного з них у спільну справу, вплив на конструктивне спрямування вирішення конфліктних ситуацій, що залежить від індивідуальних якостей та включає співробітництво на умовах взаємної користі та вигоди. Водночас моделі співробітництва мають базуватися на врахуванні зміни основних характеристик взаємодії між усіма суб'єктами системи місцевого самоврядування.

Якщо взаємодію розглядати в цьому ракурсі, вона набуває характеру суб'єкт-суб'єктних відносин. Важливим є те, що суб'єкти в системі місцевого самоврядування мають дотримуватися взаємовідповідальності. У такому випадку суб'єктами взаємовідповідальності є [70]: 1) виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи (конкретизована група); 2) інститути спільної відповідальності (абстрактна група).

Позитивна роль такого співробітництва особливо виявляється в умовах інформаційного суспільства. Отже, у сучасних трансформаційних умовах вагомою складовою ефективного управління конфліктами цілком справедливо можна визнати якісні партнерські зв'язки.

Зазначимо, що партнерські відносини також тлумачать як сукупність способів та форм цілеспрямованої організації взаємовідносин сторін для досягнення спільної мети. У цьому трактуванні необхідно звернути увагу на взаємовигідність обміну тими досягненнями, якими володіють учасники партнерських відносин.

У науковій літературі також існують різні підходи до аналізу форм партнерських відносин: виділяються на рівні вертикальної інтеграції [71]; виділяються на рівні горизонтальної інтеграції [72]; партнерські відносини пов'язуються з розвитком мережевих форм управління [73].

Таким чином, надалі важливим на думку автора є розбудова асоційованої взаємодії, що пропонується у дисертаційному дослідженні, оскільки така взаємодія в системі місцевого самоврядування у широкому сенсі передбачає узгодження спільних дій суб'єктів публічного управління, що не мають ієрархічних зв'язків та формують співробітництво на засадах партнерства.

Методика проектування асоційованої взаємодії різних суб'єктів публічного управління для оптимізації процесу управління конфліктами на місцевому рівні полягає в послідовному описі процесів зміни існуючої системи управління [74].

Принциповою відмінністю методики проектування асоційованої взаємодії на засадах партнерства є орієнтація на передові вимоги до таких партнерів і досягнення асоційованих цілей усіх без винятку учасників взаємодії. При цьому призначення інтегрованих процесів між суб'єктами публічного управління виявляється не в поєднанні у групи, а в сприянні досягненню асоційованих цілей, які постійно змінюються під впливом системи взаємних вимог і корелюються із цілями всіх партнерів. Зауважимо, що дослідження причин виникнення конфліктів, кола їхніх ознак, визначення фаз, опису процесу, характеристики видів, розробки стратегій поведінки в умовах конфлікту тісно стосується теорії та практики публічного управління.

Деякі науковці вважають, що категорія «співробітництво» забезпечує внутрішній (особистісний), когнітивний, мотиваційний, рефлексивний та професійний вияв (самовираження) сторін, що спільно діють. Цілком з ними погоджуємось та зазначимо, що в межах дисертаційної роботи нами наголошено на необхідності докладання управлінських зусиль щодо впливу на взаємодію в системі місцевого самоврядування (підґрунтям формування асоційованої взаємодії), яка передбачає обов'язкову наявність співробітництва між учасниками. Отже, основою взаємодії в межах системи місцевого самоврядування можна визначити: активну діяльність та цілеспрямованість суб'єктів публічного управління; використання

специфічних засобів взаємодії щодо управління конфліктами; узгодженої за місцем, часом і метою спільної діяльності.

Спираючись на аналіз категорії «взаємодія» та враховуючи напрям дослідження, можемо констатувати, що взаємодія в системі місцевого самоврядування виступає як суб'єкт-суб'єктні відносини елементи цієї системи (територіальної громади, органів і посадових осіб місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення тощо) як рівноправних партнерів за умов одночасного взаємовпливу та перетворення асоційованої взаємодії на співробітництво, яке позитивно впливає на процес управління конфліктами. Тож, узагальнюючи вищевикладене, під асоційованою взаємодією будемо розуміти комплекс взаємодій та погодженої між партнерами (двох чи більше суб'єктів системи місцевого самоврядування) за цілями і метою діяльності, яка потребує їхніх спільних зусиль у напрямі розбудови базової моделі конфлікт-менеджменту та на засадах формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Як було засвідчено вище, тенденції загальнонаціонального розвитку країни потребують наукового обґрунтування закономірностей ефективного управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. Детальне дослідження ключових принципів та чинників впливу на цей процес дозволять вирішити проблеми прикладного характеру управління на різних рівнях взаємодії. Тому, на нашу думку, варто приділити більше уваги впливу зовнішнього середовища, що обмежує повноцінне функціонування публічної системи на місцевому рівні.

Виходячи з наведеного, зауважимо, що аналіз теоретичних аспектів публічного управління дозволяє визначити гносеологічну основу (шляхом побудови наукового концепту) формування асоційованого співробітництва в системі місцевого самоврядування (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Концептуальна основа асоційованого співробітництва

Джерело: розроблено автором.

Підкреслимо також, що формування базової моделі конфлікт-менеджменту починається з детального аналізу загальносистемних чинників, що впливають на темпи та масштаби перетворення взаємодії у співпрацю на рівні місцевого самоврядування. Така співпраця може формувати за напрямками: багатостороння співпраця органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та бізнес-структур; тристороння та двостороння співпраця у різних комбінаціях. Зазначимо, що питання таких видів співпраці майже не висвітлюється у науковій літературі. Діяльність усіх представлених складових повинна пов'язуватись із перетворенням звичайних відносин у співпрацю (яка включає взаємодопомогу) всередині системи публічного управління на різних рівнях.

Наголосимо також на тому, що органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства та бізнес-

структур мають співпрацювати між собою у напрямі формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів, оскільки це сприятиме стабільному розвитку кожного елементу окремо, а також дозволить забезпечити синергетичний ефект. Оскільки політика виступає у якості реакції на потреби громадянського суспільства, зазначимо, що найкраще її формувати на основі побудови належної співпраці в системі «влада – громадськість».

У цьому дослідженні розглядається система місцевого самоврядування, склад якої було схарактеризовано в попередньому розділі, однак вважаємо за доцільне для розбудови дієвої системи конфлікт-менеджменту на місцевому рівні залучити до співробітництва органи державної влади, інститути громадянського суспільства та бізнес-структури, оскільки вони мають вплив не лише на створення умов конфліктного характеру у практичному вимірі, а й на визначення вектора конфліктогенності, оскільки вони виступають ланкою формування потреб та інтересів широкого кола громадськості. Отже, надалі можемо побудувати функціональну схему управління конфліктами (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Функціональна схема процесу управління конфліктами на рівні місцевого самоврядування

Джерело: побудовано автором.

Отже, формування партнерських відносин здатне забезпечити реалізацію інтересів усіх суб'єктів на місцевому рівні, тому можна запропонувати фундаментальну основу для їх подальшої інтеграції (рис. 2.17).

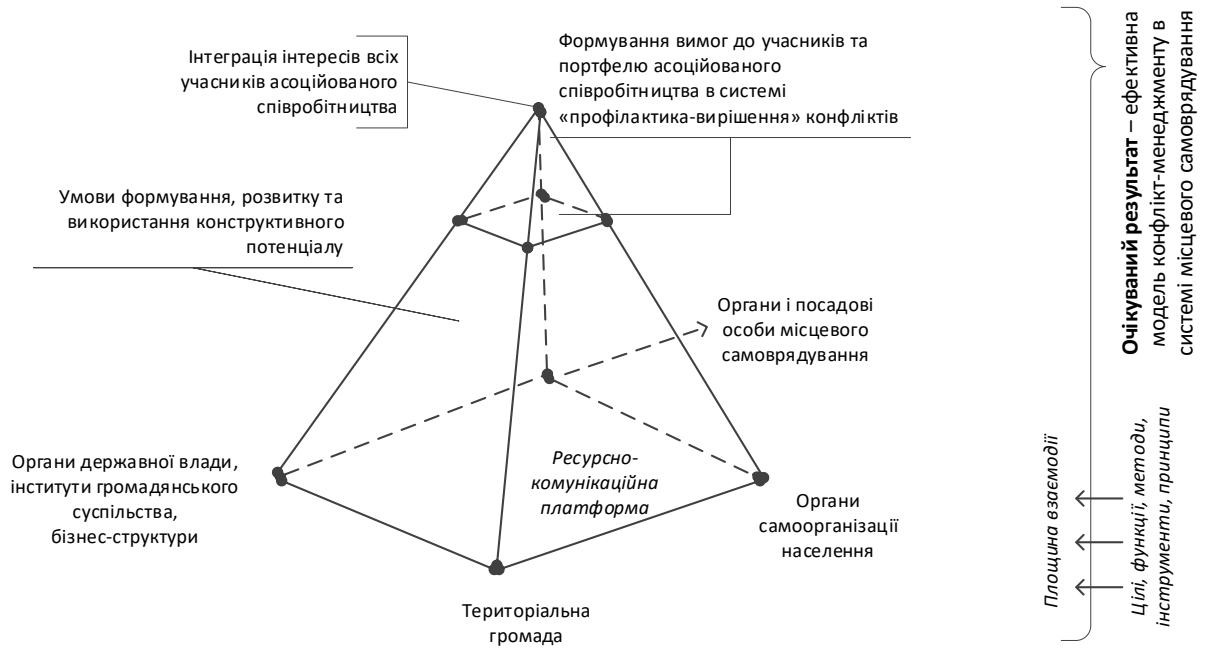


Рис. 2.17. Схема узгодженості інтересів у системі місцевого самоврядування

Джерело: розроблено автором.

Налагодження партнерських відносин, здатних змінити вектор конфліктогенності в напрямі конструктивного вирішення конфліктів на місцевому рівні, передбачає розбудову ефективного комунікаційного процесу. Тобто базова модель конфлікт-менеджменту має містити інформаційно-комунікаційний модуль.

На наш погляд, раціональність партнерської системи щодо управління конфліктами на місцевому рівні визначається отриманням максимальних ефектів або результатів при наявних ресурсних можливостях.

Отже, узагальнену концепцію співробітництва у системі «профілактика-вирішення» конфліктів можна візуалізувати за допомогою рис. 2.18.

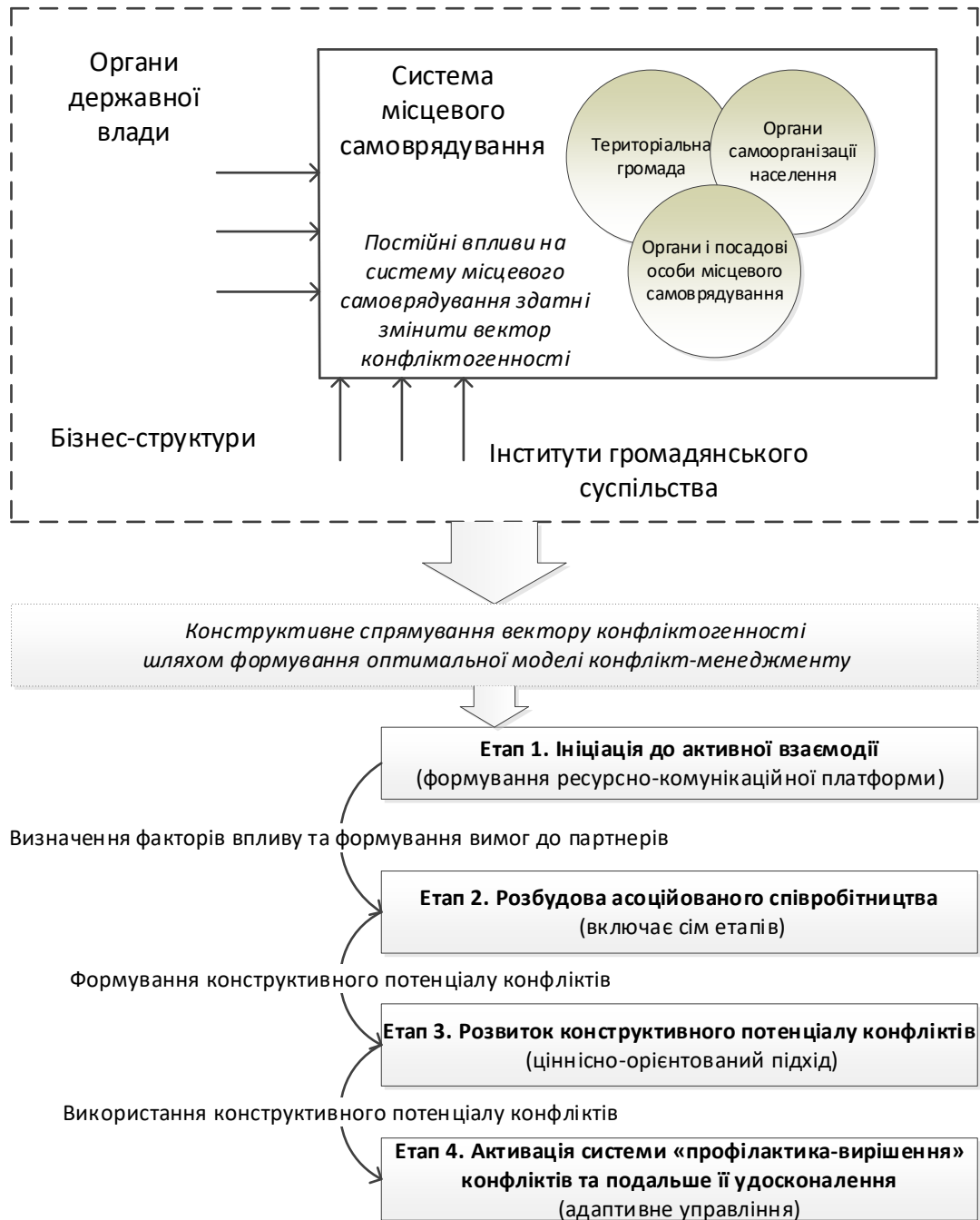


Рис. 2.18. Формування базової моделі конфлікт-менеджменту

Джерело: розроблено автором

У такому разі концептуальна модель конфлікт-менеджменту на основі співробітництва може бути представлена як сукупність відповідних елементів (рис. 2.19).

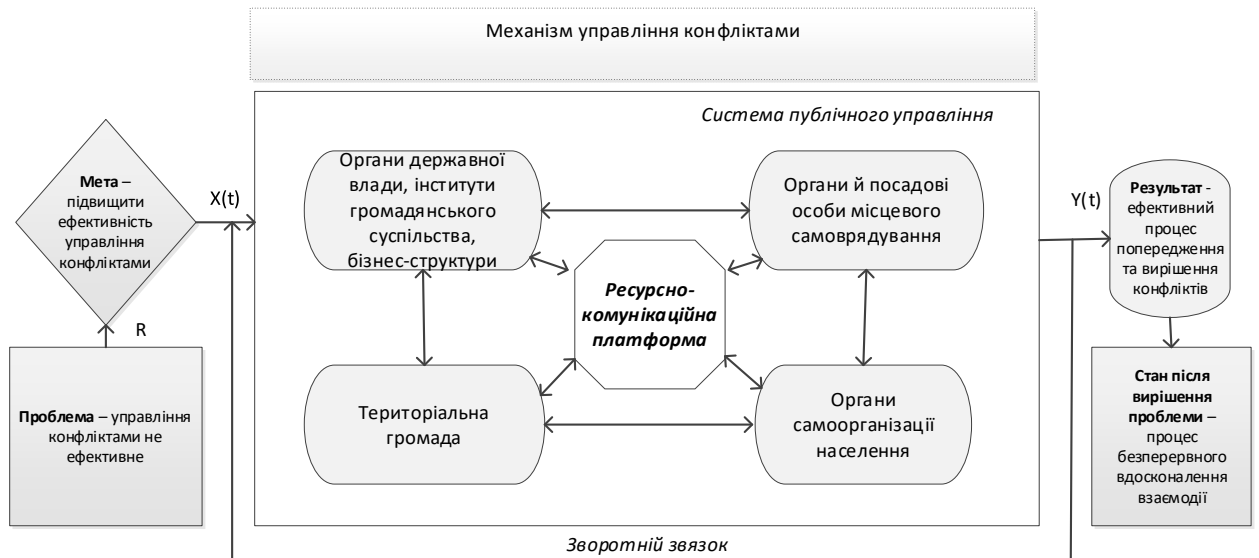


Рис. 2.19. Графічне представлення управління конфліктами на засадах асоційованої взаємодії:

$X(t)$ – вхідні параметри; $Y(t)$ – вихідні параметри; R – вимоги до системи

Джерело: розроблено автором.

Така модель включає взаємозв'язки між елементами, що враховують вплив інформації про стан зовнішнього середовища на процеси співробітництва та результати функціонування системи місцевого самоврядування, а також вимог до суб'єктів. Представлені взаємозалежності включено до рис. 2.20.

Отже, співробітництво на засадах партнерства уможлиблює спрямування вектору конфліктогенності на конструктивне вирішення конфліктних ситуацій та виступає однією з ланок місцевого самоврядування.

Важливо наголосити, що співробітництво суб'єктів публічного управління дозволить отримати синергетичний ефект. Такий ефект можливий лише за умов орієнтації всіх елементів системи місцевого самоврядування на досягнення спільної мети, а саме – конструктивне спрямування конфліктних ситуацій.



Рис. 2.20. Схематичне представлення впливу параметрів асоційованої взаємодії на управління конфліктами

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Варто згадати, що не завжди можна отримати позитивний синергетичний ефект від співробітництва [75]. Так, науковцями виділяються: позитивний синергетичний ефект (досягнення бажаного результату чи отримання очікуваної вигоди); нульовий синергетичний ефект (відсутність очікуваної вигоди); негативний синергетичний ефект (погіршення результатів спільної діяльності). Тому необхідно враховувати, що система місцевого самоврядування здатна реагувати на прояви альтернативних варіантів розвитку та обирати найкращий вектор руху в напрямі конструктивного вирішення конфліктів.

Далі варто зупинити увагу на конструктивному потенціалі, формування якого в межах представленої роботи можна визначити як посилення позитивної поведінки, яка підвищує продуктивність функціонування системи місцевого самоврядування або усуває негативну поведінку. У такому руслі

зауважимо, що сам конструктивний підхід вирішення труднощів та нормалізацію відносин, поліпшення ситуації на основі певних дій та реакції, оскільки відповідає на питання «що робити для поліпшення ситуації?». Тобто конструктив в конфлікт-менеджменті передбачає формування вирішальних рішень чи шляхів до вирішень у конфліктних ситуаціях. Творче ж значення конструктиву виявляється у створенні певних умов для подальшої роботи.

Також зауважимо, що подальший розвиток взаємодії у системі місцевого самоврядування повинен передбачати розробку не лише формальних правил, які регулюють процес практичного поширення інформації, але і створювати такі структурні одиниці, що здатні реалізовувати функцію координації у напрямі формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Додаткова проблема полягає в тому, що сучасні представники владних структур при використанні інтернет-ресурсу (як канал взаємодії), основною метою визначають підвищення іміджевої складової, а не ініціювання та розвиток діалогових форм взаємодії. Також звертає на себе увагу вибірковість комунікативної активності влади (питання, що вигідні владним структурам докладно висвітлюється у ЗМІ). Проблема ж незручна для структур влади залишається за кадром. На основі цього дослідники стверджуючи, що в Україні на всіх рівнях реалізована псевдо система політичного управління, в якій зворотний зв'язок працює не на підтримку стабільності всієї системи чи суспільства.

Необхідність уникнення гостроти конфліктогенності на рівні місцевого самоврядування стає можливою за умови використання конструктивного потенціалу конфліктів та посилює власну актуальність, оскільки подальша ретрансляція конфліктної взаємодії на нижчих рівнях соціальної піраміди здатна створити середовище боротьби «всіх проти всіх». За таких обставин, конструктивний потенціал конфліктів у системі місцевого самоврядування має бути спрямований на зниження гостроти, спрощення чи мінімізацію будь-яких конфліктів, що робить його затребуваною складовою системи,

відсутність якої лише посилює конфліктні чинники соціогенезису та чинить регресивний вплив на розвиток суспільства загалом.

До конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування дисертант пропонує віднести сукупність потенціалів формальних і неформальних інститутів, сформованих принципів, норм та правил поведінки, виконання яких сприятиме конструктивному спрямуванню вектору конфліктогенності та дозволить уникати критичного загострення конфліктів, а також проявів владноорієнтованої активності суб'єктів місцевого самоврядування, варіюючи конфліктні ситуації до стану, що задовольняє всі конфліктуючі сторони. Зауважимо, що в межах «управлінського» підходу акцент варто робити на формуванні та висуванні суб'єктом управління перед сторонами конфлікту таких завдань, вирішення яких дозволить їм наблизити власні позиції і цілі та примирити інтереси.

Контекст специфіки формування конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування передбачає його деталізацію у межах сучасної управлінської науки та в умовах сьогодення, коли розвиток відносин у системі місцевого самоврядування нарощує своє значення, а історичний досвід свідчить, що асоційована свобода виступає основою вільного життя нації.

Так, Л. Абалкін, О. Алімов, В. Архангельський, І. Должанський, Н. Краснокутська, Р. Симіонов та інші присвятили свої роботи теоретичним та практичним питанням розвитку потенціалу соціально-економічних систем. Однак згідно з нашими розвідками більш розробленими залишаються питання щодо формування та використання потенціалу саме економічних систем, а увага соціальним системам майже не приділяється.

Для визначення сутності та змісту поняття «конструктивний потенціал конфліктів у системі місцевого самоврядування», а також його складових елементів, пропонуємо розглянути наявні підходи в науковій літературі до трактування самої дефініції «потенціал». З огляду на те, що в теорії управління трактування категорії «потенціал» є неоднозначним, науковці

припускають, що термін «потенціал» походить або від французького *potentiel* (використовується у значенні «можливий, або той, що може бути»), або від латинського *potentia* (означає приховану можливість, необхідну силу для досягнення певних цілей).

У дослідженні [76] сформовані ключові характеристики потенціалу:

- 1) це динамічна категорія, що виявляється лише у процесі його використання;
- 2) відображає поточні й майбутні можливості системи перетворювати вхідні ресурси в певні блага;
- 3) використання потенціалу має супроводжуватися його розвитком;
- 4) використання та розвиток потенціалу виступають безперервними і взаємодоповнюючими процесами.

Однак варто враховувати те, що наявність необхідної ресурсної бази ще не гарантує забезпечення належного рівня взаємодії у системі місцевого самоврядування.

У загальному вигляді потенціал містить сукупність властивостей / ресурсів, що були накопичені в минулому, можуть бути використані за певних умов і можливостей та орієнтовані на стратегічний розвиток. Формально потенціал у загальному вигляді можна представити таким чином [76]:

$$\text{Потенціал (П)} = \text{Ресурси} + \text{Умови} + \text{Резерви} + \text{Можливості}.$$

Підкреслимо й те, що обов'язковою умовою за такого підходу має стати здатність системи місцевого самоврядування реалізувати наявний конструктивний потенціал. Відповідно до зазначеного хочемо вказати на те, що вирішення такої задачі буде представлено в наступному розділі дисертації. Оскільки погляди науковців та підходи до трактування категорії «потенціал» є взаємодоповнюючими в представленому дослідженні, зазначимо таке:

- 1) потенціал взаємодії всередині системи не можна розглядати як статичне чи формалізоване явище, оскільки він характеризується певною ієрархією структурних елементів (системний потенціал є наслідком взаємодії між субструктурними елементами, які вступають у специфічні зв'язки один з одним і формують інші потенціали);

- 2) в окремому часовому інтервалі потенціал характеризується конкретними масштабами, рівнем, мірою трансформації у результат;

3) ступінь перетворення потенційного на реальне залежить від кількості причин, наявних умов об'єктивно-суб'єктивного характеру, величини накопичених резервів і можливостей;

4) потенціал не є сукупністю ресурсів, їх резервів та можливостей, оскільки ці складові мають поєднатися певним чином та за певних умов для досягнення визначених цілей.

Для забезпечення стійкості та надійності функціонування системи місцевого самоврядування в умовах, коли не діють директивні засоби, постає завдання розбудови базової моделі конфлікт-менеджменту, що дозволить ефективно реагувати на всі процеси формування співпраці на всіх рівнях публічного управління. Однак, варто підкреслити певні недоліки: 1) сьогодні в Україні існують реальні загрози державотворенню; 2) зовнішнє оточення характеризується високим рівнем нестабільності; 3) наявна непослідовність у процесі здійснення реформ; 4) присутня безсистемність при взаємодії між елементами системи публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема. Представлені фактори загострюють проблематичність своєчасного управління. У такому випадку посилюється значення критичного становища відносин між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю не лише на окремих територіях, а в державі загалом. Отже, система місцевого самоврядування потребує нарощення масштабу розвиненості конструктивного потенціалу конфліктів на основі базової моделі конфлікт-менеджменту.

У контексті дисертаційного дослідження поняття «потенціал» нами трактується як сукупність ресурсів, резервів, можливостей, що за певних умов можуть бути використані з метою досягнення ефективності взаємодії між елементами системи місцевого самоврядування протягом усього процесу «попередження – забезпечення конструктивного спрямування» конфліктних ситуацій. Водночас сутність взаємодії розуміється нами як підґрунтя для подальшої співпраці на всіх рівнях системі місцевого самоврядування та один із головних напрямів трансформації державного управління в публічне.

Відповідно до цього дедалі зрозумілішим стає те, що саме використання елементів забезпечення повної органічності відносин на рівні окремих територій з урахуванням їхньої специфіки дозволяє перетворити звичайні відносини у стратегічну співпрацю.

Резюмуючи вищевказане зауважимо, що конструктивний потенціал конфліктів, у контексті побудови базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування за функціональними ознаками, має включати управлінську, ресурсну, інституціональну складові. Зауважимо, що управлінській складовій надається особливе значення, оскільки саме до неї зараховуємо й управління комунікаціями.

Надалі варто охарактеризувати представлені складові конструктивного потенціалу конфлікту, що були визначені в межах представленого дисертаційного дослідження: 1) управлінська підсистема – включає в себе здатність розрізняти причинно-наслідкові зв'язки конфліктних подій, що відбуваються, вміння впливати на їхній розвиток та розробляти стратегічні, тактичні та оперативні заходи щодо взаємодії з партнерами та суперниками в умовах проблемних ситуацій, що постійно виникають; 2) ресурсна підсистема включає: фінансові; інформаційні; людські; технологічні; інституційні та інші ресурси; 3) інституціональна підсистема – офіційні правила гри, що мають: а) законодавче підґрунтя: наявність ефективних державних програм, спрямована та дієва політика держави, стратегія розвитку громадянського суспільства; б) неформальні норми – звичаї, кодекси поведінки, що спрямовані на взаємодію у напрямі конструктивного вирішення конфліктних ситуацій тощо.

На основі отриманих результатів деталізації сутності конструктивного потенціалу конфлікту в межах побудови базової моделі конфлікт-менеджменту на засадах формування, розвитку та використання такого потенціалу можна стверджувати, що для цього процесу ключовими характеристиками є: 1) синхронізація етапів асоційованої взаємодії на шляху до «профілактики-вирішення» конфліктів, що дозволяє максимізувати ефект

від системності та комплексності конфлікт-менеджменту; 2) формування, розвиток та використання конструктивного потенціалу конфліктів за умов обмеженості ресурсів потребує удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень щодо їх розподілу. Тож, надалі під конструктивним потенціалом конфліктів у системі місцевого самоврядування будемо розуміти наявні ресурси, резерви та можливості, що виникають у процесі взаємодії між елементами системи публічного управління на місцевому рівні або між його підсистемами та можуть бути за певних умов мобілізовані та спрямовані на формування асоційованого співробітництва для конструктивного спрямування вектора конфліктогенності.

Проведений аналіз дозволяє виділити базові умови для формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування: 1) комунікація з вимогою зворотного зв'язку; 2) спільна розробка, реалізація управлінських рішень із належною взаємовідповідальністю; 3) проведення погоджених заходів у разі необхідності. Основним напрямом впливу на процес управління конфліктами є достовірність інформації, а наслідком – відповідна реакція громадського суспільства у вигляді думки чи поведінки.

Отже, формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування має враховувати вже існуючі розвідки науковців в умовах сучасного соціально-економічного середовища, що допоможе краще зрозуміти не лише природу конфлікту, а й використати всі важливі аспекти можливих способів врегулювання конфліктів у рамках тематики представленого дисертаційного дослідження.

Висновки до розділу 2

У другому розділі виявлено основні тенденції сучасного стану управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, представлено ключові складові конструктивного спрямування вектора конфліктогенності на

місцевому рівні та досліджено перспективи формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Доведено, що цілком відокремити конфлікти один від одного не можливо, оскільки вони тісно переплітаються між собою та характеризуються багаторівневістю, а також впливають на всі сфери місцевого самоврядування, що привертає увагу до існуючих методів розбудови взаємодії на місцевому рівні між владними структурами та громадськістю (дозволяє запобігати виникненню конфліктних ситуацій), а також до методів, моделей, інструментів процесу управління конфліктами, які вже пройшли успішну апробацію та довели свою ефективність у сучасних демократичних державах. Підкреслено, що базову модель конфлікт-менеджменту на місцевому рівні варто започатковувати у форматі взаємодії в системі «влада – громадськість».

Зазначено, що універсальної моделі відносин органів влади та інститутів громадянського суспільства, що здатна вплинути на конструктивне спрямування вектора конфліктогенності на місцевому рівні досі не існує. Наголошено, що індикаторами здатності громадянського суспільства функціонувати без загострення конфліктних ситуацій визначається, з одного боку, спроможністю суспільства контролювати виконання ухвалених владними інститутами рішень, а з іншого – готовністю сприйняти ухвалені рішення та засвідчити належний рівень самоорганізації для їхнього виконання.

Встановлено, що в розвинутих країнах відсутнє окреме законодавство, яке регулювало б питання управління конфліктами на локальному рівні, однак уряди постійно намагаються докладати більше зусиль щодо підвищення якості такого управління шляхом зниження ймовірності виникнення деструктивних конфліктів за допомогою сучасних інформаційних технологій. Так, уряд Литви надає необхідні консультації та інформацію, розглядаючи й узагальнюючи звернення пересічних громадян, представників бізнесу, неурядових організацій тощо; у Німеччині на законодавчому рівні

закріплена свобода утворення та діяльності спілок/об'єднань; у ЄС визначені ключові форми діалогу між євроінституціями та громадянським суспільством; у США діє спеціальний вебсайт мережа для обміну думками між органами влади, громадськістю, експертами в конкретних сферах та неурядовими організаціями.

З'ясовано, що безліч конфліктних ситуацій здатні виникнути за умов порушення прав громадян на отримання публічної інформації. Визначено, що у світовому рейтингу Open Data Barometer з 2014 року Україна піднялася на 20 позицій за темпом розвитку сфери відкритих даних та посіла 17-е місце, однак підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій факт порушення прав громадян на доступ до публічної інформації. Доведено: існування дисбалансу у структурно-організаційному забезпеченні управління конфліктами на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування в Україні; констатація формальних результатів діяльності громадських рад.

Проаналізована нормативно-правова база України щодо управління конфліктами та встановлено, що поняття «конфлікт», а також правове підґрунтя управління конфліктами в системі місцевого самоврядування не було визначено в жодному профільному нормативно-правовому акті України до прийняття Закону України «Про запобігання корупції» (вводяться поняття «потенційний конфлікт інтересів» та «реальний конфлікт інтересів»). Згодом Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» доповнюється статтею 59-1, в якій також йдеться про конфлікт інтересів. Наголошено, що жодна країна світу не має універсальної моделі боротьби з конфліктом інтересів на публічній службі, оскільки ця проблема залежить від багатьох факторів (специфічні для кожної території) та характеризується системністю, що не дозволяє фахово вивчати це питання.

Розкрито практику (як закордонну, так і національну) щодо використання медіації як важливого механізму управління конфліктами у процесі взаємодії влади та громадськості на рівні місцевого самоврядування, що може застосовуватися у будь-яких конфліктах (спорах), у тому числі

цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у кримінальних провадженнях та справах щодо адміністративних правопорушень. Представлено дані щодо кількості та якості проведених медіацій, які засвідчують, що в Україні існує досвід отримання та успішного розв'язання конфліктів (маємо підвищений попит на адміністративну медіацію), а також низьку кількість проведених цивільних медіацій.

Розкрито питання управління конфліктами в умовах пандемії та наголошено, що, з одного боку, у перспективі COVID-19 здатен призвести до спаду громадської активності через заборону масових зібрань, а з іншого – економічні та інші наслідки карантину здатні загострити прояви нерівності та підвищити рівень напруги між владою та громадськістю. Зазначено про: підвищену ймовірність масового невдоволення населення реакцією владних структур на пандемію; політичну експлуатацію пандемії, яка на місцевому рівні має свої специфічні ознаки (використання пандемії для зміцнення власної влади та просування своїх інтересів, вимушені обмеження на масові збори тощо). Виокремлено деякі аспекти, в яких пандемія дала позитивні зрушення: розуміння, що проблеми можна вирішити лише спільними зусиллями; влада й опозиція тяжіють до співробітництва та політичної єдності, відклавши суперечки; сподівання на те, що спільне благо здатне пересилити прагнення до можливої вигоди; збільшення фінансування гуманітарних ініціатив; розуміння необхідності підтримки системи охорони здоров'я; підтримка медіа, що виконують важливу функцію інформування суспільства, оскільки може по-різному впливати на розвиток подій (як заспокоювати, так і загострювати) тощо.

Встановлена важлива роль засобів масової інформації під час повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України. Наголошено, що чинне законодавство не передбачає та не врегульовує поширення (часто анонімної) інформації та новин у каналах месенджерів, що призводить до високого рівня ймовірності виникнення конфліктів, оскільки в умовах безконтрольного поширення інформації породжується соціальна

напруга серед мешканців громад. Отже, посадові особи органів місцевого самоврядування мають стати першоджерелом новин та оприлюднювати їх на офіційних вебсайтах, у комунальних засобах масової інформації, друкованих ЗМІ тощо.

Запропоновано до першочергових дій щодо зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій на місцевому рівні включити: стабілізацію поділу управлінської структури на всіх рівнях; розробку дієвих механізмів моніторингу конфліктних ситуацій; створення умов для оперативного реагування на виникнення конфліктних ситуацій; посилення діалогових аспектів комунікації; налагодження процесу запобігання конфліктам на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування; розробка шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів; надання допомоги в трансформації конфліктів тощо. Такі дії можливо реалізувати шляхом авторської пропозиції – формування відповідної ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування.

Окреслено перспективи формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що засвідчило важливість управлінських впливів відносно вектора конфліктогенності, особливо в умовах неефективної інформаційно-комунікаційної площини в системі «влада – громадськість». Акцентовано, що комплексне дослідження важливих показників, що віддзеркалюють наявний стан конфлікт-менеджменту в країні та здатні визначати напрям вектора конфліктогенності демонструють неоднозначність результатів. Опрацьовано позиції України в міжнародних вимірах: 1) Індекс розвитку електронного уряду (Україна покращує позиції); 2) Індекс демократії (Україна залишила за собою статус «гібридної демократії»); 3) Індекс соціального розвитку (залишає нашу державу в групі країн із рівнем соціального прогресу вище за середній); 4) Індекс сприйняття корупції (набрала 30 балів зі 100 можливих, посівши 126-е місце з 180 країн); 5) Індекс свободи преси (просування України в рейтингу відбулося через погіршення показників інших держав); 6) Інтегрований показник державного

управління (Україна поступається не лише розвинутим країнам, а й перебуває на одному рівні з країнами, що менш економічно розвинені); 7) Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства (громадянське суспільство визначається чи не найпотужнішим рушієм реформ в Україні).

Представлено авторський концепт впливу конфліктів на траєкторію розвитку системи місцевого самоврядування (акселеруючи чи гальмуючи такий розвиток). Підкреслено, що конфлікт фактично: 1) або гальмує розвиток системи місцевого самоврядування або слугує певним драйвером його розвитку; 2) або створює додаткові проблеми та спричиняє додаткове залучення ресурсів або інфільтрує низку проблем та сприяє їх вирішенню. Окреслено послідовність етапів вирішення проблемних питань у системі місцевого самоврядування, що здатні породити конфліктні ситуації.

Запропоновано: головним показником того, наскільки належить певна діяльність до ефективної взаємодії вважати наявність спільних цілей у всіх суб'єктів системи місцевого самоврядування; під асоційованою взаємодією в системі місцевого самоврядування розуміти соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх суб'єктів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності чи результативності процесу такої взаємодії за рахунок формування, розвитку та використання наявного потенціалу. Підкреслено, що взаємодія в системі місцевого самоврядування: може вважатися діяльністю, яка може бути спрямована на вибір найкращої альтернативи та реалізації відповідних заходів, що направлені на розбудову базової моделі конфлікт-менеджменту; в широкому сенсі передбачає узгодження спільних дій суб'єктів публічного управління, що не мають ієрархічних зв'язків та формують співробітництво на засадах партнерства.

Обґрунтовано авторську: концептуальну основу асоційованої взаємодії; функціональну схему процесу управління конфліктами; схему узгодженості інтересів у системі місцевого самоврядування на рівні місцевого самоврядування та констатовано, що взаємодія в системі місцевого

самоврядування виступає як суб'єкт-суб'єктні відносини елементів цієї системи (територіальної громади, органів і посадових осіб місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення тощо) як рівноправних партнерів за умов одночасного взаємовпливу та перетворення асоційованої взаємодії на співробітництво (взаємодопомогу), яке позитивно впливає на процес управління конфліктами. Під асоційованою взаємодією автором запропоновано розуміти комплекс взаємодій та погодженої між партнерами (двох чи більше суб'єктів системи місцевого самоврядування) за цілями і метою діяльності, яка потребує їхніх спільних зусиль у напрямі розбудови базової моделі конфлікт-менеджменту та на засадах формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Сформовано базову модель конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що включає чотири етапи; концептуальну модель конфлікт-менеджменту на основі співробітництва; вплив параметрів асоційованої взаємодії на управління конфліктами. Запропоновано до конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування віднести сукупність потенціалів формальних і неформальних інститутів, сформованих принципів, норм та правил поведінки, виконання яких сприятиме конструктивному спрямуванню вектору конфліктогенності та дозволить уникати критичного загострення конфліктів, а також проявів владноорієнтованої активності суб'єктів місцевого самоврядування, варіюючи конфліктні ситуації до стану, що задовольняє всі конфліктуючі сторони.

Представлено авторський концепт конструктивного потенціалу конфліктів, що включає управлінську, ресурсну, інституціональну складові. Фактором конструктивного спрямування вектора конфліктогенності визнано залучення наявних та формування додаткових можливостей співробітництва в системі місцевого самоврядування. Застосування такого підходу базується на інтеграції інтересів суб'єктів публічного управління на місцевому рівні. Під конструктивним потенціалом конфліктів у системі місцевого

самоврядування запропоновано розуміти наявні ресурси, резерви та можливості, що виникають у процесі взаємодії між елементами системи публічного управління на місцевому рівні або між його підсистемами та можуть бути за певних умов мобілізовані й спрямовані на формування асоційованого співробітництва задля конструктивного спрямування вектору конфліктогенності.

Основні положення другого розділу дисертаційного дослідження опубліковані автором у роботах [14; 23; 29; 35; 47; 48; 50].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Ходакова С. Практичний посібник для посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування «Гендерне інтегрування на місцевому рівні. Досвід міст, що приєдналися до європейської хартії рівності жінок і чоловіків». Київ. 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/607/GI_web.pdf. (дата звернення 23.11.2020).

2. Батанов О. В. Місцеве самоврядування в умовах глобалізації. *Міждисциплінарні гуманітарні студії. Серія: Правничі науки*. 2014. Вип. 1. С. 5-14.

3. Батечко А. І. Організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування. *Електронний журнал*. 2016. № 6. С. 30-33.

4. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., Rachynskyi, A. (2020). Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *Державне управління в Україні: адаптація до європейських стандартів. NISPAsee Journal of Public Administration and Policy*. Vol. XIII, No. 1, Summer 2020: 81-108. (Scopus) URL: <https://www.sciendo.com/article/10.2478/nispa-2020-0004>. DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0004>

5. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. Серія Бібліотека місцевого самоврядування. 2018. 60 с. URL: <http://www.slg->

coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf. (дата звернення: 23.11.2020).

6. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні: аналітична доповідь / за ред. Г. В. Макарова. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2011. 54 с.

7. Державне управління. Філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / за заг. ред. В. М. Князева. Київ : НАДУ ; Міленіум, 2003. 320 с.

8. Впровадження електронного врядування та електронної демократії на місцевому рівні. Бібліотека місцевого самоврядування. Вінницька Асоціація органів місцевого самоврядування. Вінниця. 2019. 64 с. URL: <http://sg.vn.ua/wp-content/uploads/2019/12/Vprovadzheniya-elektronnoho-vryaduvannya-ta-elektronnoyi-demokratiyi-na-mistsevomu-rivni.pdf>. (дата звернення: 23.11.2020).

9. Каблак П. І. Суди та громадськість: зарубіжний досвід взаємодії. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 4. С. 214-218.

10. The Open Data Barometer. URL: <https://opendatabarometer.org/leadersedition/report/#findings>. (date of access: 11.07.2021).

11. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2018 році. URL: <http://www.ombudsman.gov.ua/files/Dopovidi/Report-2019.pdf>. (дата звернення: 18.05.2021).

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 23.11.2020).

13. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 23.11.2020).

14. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах викликів XXI сторіччя. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листопада 2019 р.) / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. 344 с.

15. Машлякевич Д. С. Кримінологічний аналіз абсолютних та відносних показників корупційної злочинності в Україні за 2005–2015 роки. *Наше право*. 2015. № 4. С. 117–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2015_4_23. (дата звернення 23.11.2020).

16. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 15.08.2021).

17. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 15.08.2021).

18. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. (дата звернення: 23.07.2021).

19. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>. (дата звернення: 15.08.2021).

20. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>. (дата звернення: 14.06.2021).

21. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>. (дата звернення: 26.07.2021).

22. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 № 2625-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>. (дата звернення: 24.05.2021).

23. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Том 31 (70). №5. 2020. С. 122-126.

24. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення 22.11.2021).

25. EU overview on mediation. European Justice. URL: https://ejustice.europa.eu/content_eu_overview_on_mediation-63-en.do. (date of access: 02.11.2020).

26. Як працює медіація та відновне правосуддя / Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-pratsyuje-mediatsiya-ta-vidnovne-pravosuddya>. (дата звернення 21.06.2021)

27. Пархоменко О., Нескородєва І., Квітка Ю., Бабенко К. Медіація як складова управління конфліктами: досвід країн європейського союзу і напрями реалізації в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 7(14). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/10.-Parhomenko-O.S.-ta-inshi.pdf>. (дата звернення: 03.12.2020).

28. Запобігання та сприяння вирішенню конфліктів у територіальних громадах, що виникають в процесі проведення реформ. Міжнародний фонд «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/contest/zapobigannya-ta-spruyannya-vyrishennyu-konfliktiv-u-terytorialnyh-gromadah-shho-vynykayut-v-proczeni-provedennya-reform>. (дата звернення: 08.04.2021).

29. Sliusarev, Ivan (2021). CONFLICT MANAGEMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS. *Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal* (<https://issn2391-4165.webnode.com.ua/>), 03 (31). - Available at: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/319.html> (accessed 30 June 2021).

30. Парламентські процедури. Посібник для депутатів місцевих рад та активістів громад. 18 с. URL: <http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/web2.pdf>. (дата звернення: 28.09.2020).

31. Аналіз діалогових ініціатив щодо врегулювання конфлікту в Україні / Міжнародний центр перспективних досліджень. Київ, 2015. 63 с. URL: http://icps.com.ua/assets/uploads/files/mapping_ukr_pdf. (дата звернення: 25.04.2021).

32. Pokataiev P. The influence of the crisis on corporate governance and its legislative regulation: evidence from Ukraine/ Harkusha, A.H., Koretsky, O.P., Bukanov, H.M., Biliuk, A.V. // Amazonia Investiga, 10(45), 158-174. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.45.09.17> (Scopus).

33. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 р. № 1236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 20.04.2021).

34. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України від 30.03.2020 р. № 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>. (дата звернення: 20.04.2021).

35. Слюсарев І. О. Організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування в умовах карантину як виклик сучасної науки. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р. / за ред. Є. О. Романенка, І. В. Жукової. Київ ; Афіни : ФОП КАНДИБА Т. П., 2021. С. 72-76.

36. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/success-stories->

table?area_id=&community_id=&year=&theme_id=&article_id=&project_id=.

(дата звернення: 14.08.2021).

37. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства : наук. розробка / авт. кол.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник та ін. Київ : НАДУ, 2012. 52 с.

38. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : Закон України від 16.11.1992 р. № 2782-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12#Text>. (дата звернення: 15.02.2021).

39. Про телебачення і радіомовлення : Закон України від 21.12.1993 р. № 3759-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3759-12#Text>. (дата звернення: 15.02.2021).

40. Про інформаційні агентства : Закон України від 28.02.1995 р. № 74/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/95-вр#Text>. (дата звернення: 15.02.2021).

41. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : Закон України від 23.09.1997 р. № 540/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-вр#Text>. (дата звернення: 15.02.2021).

42. Про медіа : проєкт Закону України від 27.12.2019 р. № 2693. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67812. (дата звернення: 15.02.2021).

43. Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації : Закон України від 24.12.2015 р. № 917-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text> (дата звернення: 16.02.2021).

44. Про питання заборгованості перед ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» : Рішення Київради від 11 вересня 2018 року № 1364. URL: http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1_docki2.nsf/alldocWWW/C623980626EB4E31C225830800370617?OpenDocument. (дата звернення: 05.05.2020).

45. Дяченко С. А. Дискреційні повноваження територіальних громад України у використанні місцевого фінансового ресурсу. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2020. № 9. URL: DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.51.

46. Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах / Міжнародний фонд «Відродження». 2018. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/conflicts. (дата звернення: 10.03.2021).

47. Слюсарев І. О. Практичні аспекти управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. №4. 2019 С. 294-298.

48. Sliusarev I. Modern information challenges in conflict management in the local government system. *The 15th International scientific and practical conference "Science and Technology"* (February 22-23, 2021). Littera Verlag, Berlin, Germany, 2021. Pp. 216-219.

49. Колтун В. С. Публічний простір у процесах консолідації територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1163> (дата звернення: 13.10.2021).

50. Слюсарев І. О. Специфіка функцій територіальної громади у процесах прийняття та реалізації політичних рішень в умовах конфлікту. *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. Петров. Київ : НАДУ, 2020. Т. 3. С. 82–84.

51. E-Government Development Index. The United Nations E-Government Development Database (UNeGovDD) : website. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>. (date of access: 16.06.2021).

52. Democracy Index 2019. The Economist Group: website. URL: <https://www.eiu.com/topic/democracy-index>. (date of access: 14.03.2021).

53. Ukraine ranked 80th in the Social Progress Index. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2019/ukraine-spi-2018.html>. (date of access: 23.05.2021).

54. Transparency International : website. URL: <https://www.transparency.org/ru/cpi/2019#>. (date of access: 08.04.2021).

55. World Press Freedom Index. Reporters without borders : website. URL: <https://rsf.org/en/ranking#>. (date of access: 21.06.2021).

56. Revista Espacios. URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p20.pdf>. (date of access: 16.06.2021).

57. Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у 2018 році. URL: <http://www.ucipr.org.ua/images/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0/Ukraine.pdf>. (дата звернення: 18.06.2021).

58. Стан та динаміка розвитку організацій громадянського суспільства України: 2002– 2018 роки : звіт за даними дослідження / авт.-упоряд.: Л. Паливода, Н. Купрій, О. Бікла. Київ : БФ «Творчий центр ТЦК», 2018. 108 с.

59. Фонд демократичних ініціатив імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/balans-dovirinedoviri-do-sotsialnikh-institutsiy>. (дата звернення: 11.06.2021).

60. Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації : аналіт. доп. / [Яблонський В. М. та ін.] ; за заг. ред. О. А. Корнієвського, Ю. А. Тищенко, В. М. Яблонського. Київ : НІСД, 2019. 112 с.

61. 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.

62. Шванков В. М. Теоретичні основи координації і взаємодії в органах внутрішніх справ. Москва, 1978. 174 с.

63. Конопляник О. С., Гречанюк С. К., Галай В. О. Адміністративно-правове регулювання охорони Національною гвардією України дипломатичних представництв іноземних держав: монографія. Київ: ГО «Київський правозахисний альянс», 2016. 182 с.

64. Івженко І. Б. Теоретичні засади взаємодії органів місцевого самоврядування та волонтерських рухів в умовах суспільних трансформацій / І. Б. Івженко // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 19. - С. 111-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_19_24 (дата звернення: 07.09.2021).

65. Гетьманцева Н. Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 3. С. 82-86.

66. Дашковська О. Філософсько-правові аспекти принципу рівності в історії правової думки. *Вісник академії правових наук України «Трибуна докторанта»*. 2003. № 4 (35). С. 265-272.

67. Етимологічний словник української мови: у 7 т. / ред. кол.: О. С. Мельничук та ін. Київ: Наукова думка, 1983. Т. 4. 656 с.

68. Крихівська Н. О. Аналіз наукових підходів до дефініції поняття «партнерські відносини». *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2014. Вип. 1 (53). С. 19-25.

69. Коваль Т. А., Яхкінд В. П. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 441-448.

70. Мороз В. М. Взаємозобов'язання і взаємовідповідальність між державою та громадянським суспільством: теоретичні аспекти виникнення протиріч. *Публічне управління XXI століття: від соціального діалогу до суспільного консенсусу*: зб. тез до 14-го Міжнар. наук. конгресу. Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2014. С. 223-225.

71. Єгоренко Н. О. Участь у міжнародній спеціалізації та кооперації, як ефективна форма розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 242. С. 102.

72. Кащєєва Г. З досвіду розвитку франчайзингу українських торгових підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 1. С. 49-51.

73. Магомєдова А. М. Форми партнерських відносин між суб'єктами господарювання у сфері виробництва. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 288-295.

74. Гуріна І., Торкатюк В., Штерн Г., Клунько Н. Аналіз особливостей злиття та поглинання фармацевтичних підприємств в умовах їх адаптації до ринкових відносин. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 260. С. 201-247.

75. Горбась І. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму в діяльності підприємств. *Вісник Київського Національного університету ім. Т. Шевченко. Серія : Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 59-64.

76. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Пархоменко М. С. Наукові підходи до розуміння сутності поняття «потенціал громадського прогресу». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/5.pdf. (дата звернення: 14.03.2021).

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Стратегічні напрями адаптивного управління конфліктами в контексті розвитку системи місцевого самоврядування

У процесі реформування системи державного управління в Україні проблема конфліктної взаємодії потребує глибокого теоретичного осмислення та вирішення низки надзвичайно важливих питань, оскільки стосується дедалі більшого кола учасників. У попередніх розділах неодноразово наголошувалося на тому, що в системі публічних відносин проблема конфлікту вимагає інноваційного наукового осмислення через призму удосконалення процесу взаємодії та розробки технологій запобігання конфлікту чи його ефективного розв'язання. Основними елементами такої системи виступають відносини між громадянським суспільством та органами влади, які одночасно діють як в інтересах суспільства, так і у своїх власних інтересах. Оскільки наша держава перебуває на шляху глибоких перетворень, які зачіпають сферу соціального життя громадян для системи публічного управління найбільш актуальними залишаються питання саме соціальних конфліктів, оскільки від них залежить ступінь напруження всередині держави та рівень розвитку громадянського суспільства [1].

Питання необхідності дослідження конфліктів у системах органів місцевого самоврядування розглядається з кількох поглядів. По-перше, розглядається сам конфлікт і те, як він працює. По-друге, з огляду на систему варто констатувати існування конфлікту в самому центрі самоврядного сектору. Отже, конфлікт може дещо відрізнятися залежно від джерела його виникнення. G. Starling [2] зазначає, що хоча співпраця і конкуренція за своєю сутністю є мирними і регулюється формальними правилами та неформальними обмеженнями, однак конфлікт включає ситуації, в яких

актори переслідують цілі, що є принципово несумісними. Отже, конфлікт існує будь-коли, в умовах, коли приймається рішення чи не приймається.

Тут знову ж таки акцентується увагу на тому, що хоча конфлікт і розглядається як позитивне чи негативне явище, він має розглядатися як потенційна можливість. Така можливість може перетворитися на вдосконалення існуючих процесів, розширення послуг або програм, створення нової послуги або програми, дозвіл на будь-яку громадську акцію тощо.

Отже, завжди існує кілька методів і засобів досягнення однакових цілей. Крім того, у грі завжди є альтернативні цілі в будь-який момент часу. Існує ситуація, коли ресурси, що використовуються для досягнення однієї мети, недоступні для досягнення іншої [3]. Зазначене доводить, що часто конфлікт може слугувати каталізатором для вдосконалення та розробки інноваційних форм позитивних змін. При цьому корисність конфлікту може виражатися багатьма способами: удосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності та результативності, стимулювання інновацій, творчості, креативності та зростання вигоди для всіх залучених. Однак зазначене не виключає імовірність того, що конфлікт може бути шкідливим, особливо коли це посилює стрес, невдоволення та недовіру в системі місцевого самоврядування. Так само конфлікт шкідливий в умовах, коли він знижує продуктивність, толерантність, лояльність та спілкування. Конфлікт може завдати шкоди стосункам на всіх рівнях публічного управління і посилити опір змінам.

На відміну від приватного, для державного сектору та місцевого самоврядування сьогодні визначений курс трансформаційних змін, що породжує як внутрішні, так і зовнішні конфлікти. Зазначене перетворює конфлікт на постійну загрозу, оскільки організації публічного управління не можуть уникнути політичних факторів, що пов'язані із суспільними благами й послугами, які вони надають. Не варто забувати, що система публічного управління переживає політичний стрес, викликаний широким колом акторів

та інтересів. Цей політичний стрес може бути внутрішнім і зовнішній. Тож, стверджувати, що органи влади не мають певного інтересу, означає не врахувати ще одне джерело конфлікту. У багатьох випадках саме цей конфлікт інтересів призводить до споживання значної кількості ресурсів. Тобто органи влади стикаються з конфліктом через свої політики, управлінські процеси та результати. Проблеми, пов'язані з розв'язанням конфліктів, є не менш реальними незалежно від його джерела чи застосування.

У першому розділі дисертаційної роботи вже йшлося про те, що як окремий напрям дослідження в галузі публічного управління, конфлікт-менеджмент є відносно молодим. Хоча існує багато поглядів щодо управління конфліктами, науковці приділяють більше уваги таким підходам: 1) вирішення конфліктів [4] – більш традиційний підхід; 2) втручання [5] – більш розвинутий підхід, що використовує сучасні концепції у розв'язанні конфліктів. Ці підходи мають певні відмінності. Вирішення конфліктів більш дієве на мікрорівні та на реактивній платформі. Це означає, що реактивні заходи управління конфліктами ефективні за умов обмеженої кількості суб'єктів, а мета полягає в мінімізації конфлікту, прискоренні врегулювання конфлікту, встановленні механізмів контролю та визначенні каральних дій за невиконання.

Зауважимо, що вирішення конфліктів усі без винятку науковці та практики визнають складним процесом, де конструктивне врегулювання суперечок відбувається через налагодження необхідних відносин. Водночас і постійне залучення до управління конфліктами є важливим елементом. Вирішення конфліктів також підходить для зовнішніх конфліктів, де актори відокремлені один від одного.

Втручання в конфлікт передбачає макрорівень і реактивну платформу, які означають, що основна увага приділяється широкому колу акторів для пом'якшення будь-якого конфлікту. Метою конфліктного втручання є розвиток здатності вирішувати конфлікти та пом'якшувати їх, що більше

підходить для довготермінових цілей, де актори можуть регулярно взаємодіяти. Втручання в конфлікт не підходить для гострих ситуацій через свою тривалість.

Загалом, вибір одного з представлених підходів залежить від динаміки ситуації, стану вирішення конфліктів та конфліктного втручання, однак зауважимо, що вони можуть використовуватися для доповнення одне одного. Обидва підходи включають однакові успішні методи, що використовуються для управління конфліктом, проте варто пам'ятати, що складність системи місцевого самоврядування не дозволяє вирішити всі можливі конфліктні ситуації.

У наукових джерелах загально визнані та широко описані підходи до вирішення конфліктів у публічному управлінні: 1) вирішення; 2) управління; 3) запобігання; 4) контроль. Кожен із цих підходів має деякі спільні елементи, але вони різняться за методами застосування. Варто зауважити, що представлені підходи можуть бути поєднані категорією «управління». Також зауважимо, що вирішення конфліктів передбачає визнання наявності конфлікту й наголошує на пошуку дієвих рішень. Хоча такий підхід не характеризує конфлікт як негативне явище, однак він створює стресову ситуацію, оскільки акцентує увагу на тому, що конфлікт повинен досягти успішного завершення. Одна з головних вад конфлікту це те, що він завжди формує площину в реактивній або захисній позиції.

Управління конфліктами також включає усвідомлення конфлікту, але концентрується на мінімізації наслідків конфлікту за умов його реалізації. Цей підхід включає аналіз та вибір найкращої альтернативи. У цьому випадку основною вадою є те, що необхідно постійно переглядати конфлікти.

Запобігання конфліктам припускає, що можна передбачити конфлікт і вжити заходів, щоб запобігти конфлікту чи принаймні обмежити його ескалацію. Такий підхід вважається дуже ресурсомістким, однак раннє виявлення конфлікту є позитивною стороною. Хоча цей підхід мав певний успіх у роботі з регіональними та глобальними конфліктами, він лише

обмежено корисний для системи місцевого самоврядування в умовах обмеженості інформації та недостатності ресурсів для виявлення потенційного конфлікту.

Контроль конфліктів включає поєднання попередніх підходів та має на меті вирішити конфлікт, керувати наслідками конфлікту або запобігати ескалації конфлікту, а також включає аналіз конфліктів, створення меж для контролю наслідків конфлікту та стратегії запобігання майбутнім конфліктам схожого характеру. Однак такий підхід може створити новий рівень бюрократії щодо моніторингу наявних конфліктів. Також одним із негативних складових його використання є висока ресурсоемність.

Оскільки представлені підходи мають реактивне спрямування, це обмежує ефективність місцевого самоврядування в роботі з конфліктами та надання суспільних благ та публічних послуг. Отже, знову посилюється питання про формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування [6].

Водночас у зарубіжній науковій думці виділяють теорії управління конфліктами: 1) реалістичний підхід (основне розуміння миру («негативний мир») – стан тимчасової відсутності насильства). У цьому випадку управління конфліктами базується на компромісах і врегулюванні, які засновані на певних елементах влади чи примусу; 2) структуралістський підхід (концентрує зусилля на політичній і економічній реконструкції).

У літературі, що присвячена конфліктологічній проблемі, також представлені заходи, що необхідні для вирішення конфлікту, зокрема такі як: інституціоналізація конфлікту (визначення загальних правил і принципів); легітимізація (готовність дотримуватися прийнятих норм і правил у процесі вирішення конфлікту); структурування конфліктуєчих груп (виявлення носіїв переслідуваних у конфлікті); редукція (послідовне ослаблення конфлікту шляхом переведення його на інший рівень).

На думку американського дослідника М. Дойча, проблеми, що пов'язані з нерівністю доступу до політичних ресурсів та процесів прийняття рішень,

можуть вирішуватись на основі розподілу влади, який включає територіальний розподіл влади, що ґрунтується на об'єднаному здійсненні такої влади. При цьому конфлікти, на думку науковця, стають більш конструктивними. Проте варто враховувати той факт, що за умов неефективного управління конфліктами на територіальному рівні вони здатні призвести до цілого переліку проблем. Тому, вважаємо, що простий перерозподіл влади, який, до речі, ускладнюється через небажання передачі владних повноважень (більше створює конфлікти, ніж вирішує їх), сам по собі не здатен вирішити всі проблемні питання, а потребує координаційних впливів з боку органів влади та громадськості.

Якщо ж звертатись до практики управління, варто враховувати той факт, що традиційний «перший напрямок дипломатії» (англ. «Track-One-Diplomacy») – офіційна дипломатія не завжди ефективна в тривалих політичних конфліктах. Останнім часом науковці та практики віддають перевагу підходу «вирішення проблем» («problem-solving») чи «другий напрямок дипломатії» (англ. «Track-Two-Diplomacy»), що складається з неофіційних робочих зустрічей, круглих столів (учасниками є конфліктуючі сторони і нейтральна третя сторона) та має на меті допомогти переглянути конфліктну ситуацію для досягнення взаємного розуміння через подолання психологічних бар'єрів підозри, побоювань тощо. Креативність такого підходу дозволяє перетворити негативну взаємодію на отримання результату «виграш-виграш». Водночас позитивні результати, які можна отримати в межах конфлікту шляхом зняття психологічних бар'єрів і загального поліпшення взаємодії між суб'єктами конфлікту не здатні вирішити конфлікт як такий [7]. Таким чином, важливості набуває додаткова робота з лідерами конфліктуючих сторін, які мають вплив на систему місцевого самоврядування чи в межах групи. Тому, важливо підкреслити, що метою цього підходу є не просто зміни у формуванні сприйняття учасників конфлікту, але й передача відповідної інформації безпосередньо у сфери, які відповідальні за процеси прийняття рішень. Розкриті в такий спосіб цінності, що поділяються всіма

сторонами, мають бути трансльовані на інститути громадянського суспільства та органи місцевого самоврядування.

Цікавість автора становить дослідження підходу до врегулювання політичних конфліктів, що був розроблений провідними фахівцями наукової школи державного управління ім. Дж. Кеннеді (Гарвардський університет) – метод «єдиного тексту», згідно з яким посередницька сторона розробляє проєкт договору та представляє його кожній із конфлікуючих сторін. Передбачається, що такий проєкт можна критикувати, вносити до нього власні пропозиції, навіть запропонувати свій варіант тощо. Шляхом багаторазового повернення сторонами власних варіантів проєктів договору посереднику досягається певна результативність та відносна згода щодо вироблення договору прийняттого для всіх сторін [8].

Як було констатовано автором, сучасний погляд ґрунтується на тому, що навіть за умов ефективного управління деякі конфлікти не лише можливі, але й можуть бути бажані. Останнім відводиться роль так званих конструктивних конфліктів, в основі яких лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем системи, які можуть попереджати застій та стимулюють подальший розвиток [9, с. 483]. Як відомо, конструктивне вирішення конфлікту включає в себе використання поступки, компромісу, гумору, співпраці та усвідомлення позицій сторін, про що йтиметься далі.

У попередньому розділі вже було підкреслено, що важливості у процесі виокремлення актуальної інформації про конфлікт і його подальшого аналізу набувають часові характеристики конфліктної ситуації [10]. Звичайно, такі характеристики безпосередньо впливатимуть на подальші дії з управління конфліктом, адже навіть за умови наявності ситуації на цей момент дуже складно здійснити її об'єктивний аналіз, охарактеризувати параметри, а також актуальні негативні емоції учасників конфлікту. У такому випадку дії конфлікт-менеджменту будуть спрямовані на вибір методики, що дозволить мінімізувати вплив негативних емоцій та дати об'єктивну характеристику ситуації, що виникла, визначити подальші конструктивні дії учасників

конфлікту [11]. Отже, в умовах сьогодення у конфліктних ситуаціях можна дійти до прийняття конструктивних рішень або «зайти у глухий кут», оскільки безконфліктне управління в системі місцевого самоврядування є неможливим.

У науковому дискурсі щодо класифікації стратегій взаємодії, що мають специфічні цільові комунікативні практики та в основу яких закладено комунікацію (конструктивні), виділяють такі: 1) конвенціональна стратегія (ведення переговорів, досягнення згоди й укладення договору в ситуації конфлікту або ж підтримки існуючого договору (конвенції)); 2) конфліктна стратегія (пошук розбіжностей та акцент на них з тим, щоб створити конфлікт або підтримати, розпалювати наявний конфлікт); 3) маніпуляційна стратегія (проводиться за допомогою захоплення смислового простору комунікації з тим, щоб нав'язати учаснику комунікації свою комунікативну стратегію і власне бачення реальності) (табл. 3.1).

Отже, як можемо побачити, конструктивні моделі (творчі) протиставляються деструктивним моделям взаємодії. Деструктивна комунікаційна практика полягає в суб'єкт-об'єктних відносинах та містить значно більший конфліктний потенціал, ніж конструктивна практика суб'єкт-суб'єктних відносин. У науковій літературі та практичній діяльності органів місцевого самоврядування існує справедливе уявлення, що збільшення обсягу отриманої інформації прямо пропорційне не тільки розширенню знань жителів, а і зростанню їхньої громадянської активності. Однак, як стверджують фахівці сфери місцевого самоврядування, у населення поки що не склалось чіткої картини того, що відбувається, а отже, люди стають противниками влади, що підсилює суперечності й конфліктний потенціал у довгостроковій перспективі. Зважаючи на викладене, зазначимо, що незрілість культури комунікації та хронічна відсутність належної поінформованості населення щодо діалогових можливостей із владою призводять до деструктивних конфліктів.

Моделі управління конфліктами в системі місцевого самоврядування

	Моделі	Характеристики
Конструктивний конфлікт	модель «вільного діалогу», модель «артикуляції претензій»	конвенціональна стратегія, що передбачає завершення конфлікту у формі вирішення або усунення
	модель відкритого протистояння «лялькаря», модель прихованого конфлікту «позитивного інформування»	маніпуляційна стратегія, де відбувається заміна діалогових комунікацій вертикальним інформуванням, псевдо практиками і завершення конфлікту відбувається у формі загасання або переходу в іншу форму
	модель «лобового зіткнення»; модель «відкритої провокації»	конфліктна стратегія, де відбувається вертикальна комунікація; завершення конфлікту відбувається у формі усунення або переходу в іншу форму
Деструктивний конфлікт	модель відкритого неконструктивного протистояння «переходу на запасну колію», модель прихованого протистояння «таємної кімнати»	конвенціональна стратегія, де відбувається моніторинг суспільних настроїв із метою виявлення «проблемних точок» і завершення конфлікту відбувається у формі усунення, загасання або переходу в іншу (конструктивну) форму
	модель відкритого неконструктивного протистояння в конфлікті «маріонетки»; модель прихованого неконструктивного вирішення конфлікту «Арлекіна»	маніпуляційна стратегія, де відбувається ігнорування існуючого конфлікту, вертикальне інформування, псевдо- і квазікомунікативні практики, завершення конфлікту у формі усунення або переходу в іншу форму
	модель відкритого неконструктивного протистояння «спіралі насильства»; модель прихованого неконструктивного протистояння «посилення конфлікту»	конфліктна стратегія, де відбувається конфронтація

Джерело: згруповано на основі [12].

Одразу слід наголосити, що в такій площині одними науковцями виділені актуальні методи щодо поводження з конфліктом [13]: 1) співпраця (передбачає активну участь у розробці рішення, яке є прийнятним для всіх сторін); 2) компроміс (пропонує активну участь органів публічної влади у переговорах); 3) рішучість (рішучі дії з боку органів публічної влади, які встановлюють, як сторони повинні діяти); 4) погодження (пасивний підхід); 5) уникнення (відмова брати участь у конфлікті). Також дуже часто в науковому полі можна зустріти опис основних стратегій управління конфліктом, серед яких: попередження, придушення, відстрочка, вирішення, кожна з яких передбачає певні тактики управління конфліктом: суперництво, співпраця, компроміс, ухилення, пристосування та має власні переваги й недоліки (табл. 3.2).

Серед наведених стратегій конструктивними (приводить до вирішення та продуктивного виходу із конфлікту) визнаються співпраця та компроміс. Ці стратегії належать до конвенціональних, що реалізується шляхом взаємодії в системі «влада – громадськість». У такому випадку підґрунтям слугує механізм реалізації комунікації, що включає ведення переговорів, досягнення згоди, укладення договору чи підтримки чинного договору (конвенції). Такі стратегії як суперництво, ухилення, пристосування (деструктивні) орієнтовані на задоволення власних потреб та інтересів, що характеризуються або відкритою боротьбою, або прагненням покинути конфліктну ситуацію, не вирішуючи її. Такі стратегії відносять до конфліктних та маніпуляційних, що передбачають взаємодію влади та громадськості, яка характеризується пошуком розбіжностей учасників комунікації або нав'язуванням учаснику комунікації комунікативної стратегії [15; 16].

Переваги та недоліки стратегій управління конфліктами [14]

Стратегія	Переваги	Недоліки
Пристосування	якщо предмет спору не досить важливий, а важливіше зберегти взаємини, то поступка дозволяє певним чином самоствердитися іншій стороні, що може стати найкращим варіантом поведінки.	якщо конфлікт зачіпає важливі питання, таку стратегію не можна вважати продуктивною. Її наслідками стануть негативні емоції сторони, яка поступилася, а в майбутньому можлива втрата довіри, поваги, взаєморозуміння між учасниками конфлікту.
Компроміс	враховуються інтереси всіх конфліктуючих сторін, і такий результат швидше за все можна назвати справедливим	необхідно зауважити, що у переважній більшості випадків – компроміс розглядається лише як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком необхідного рішення, в якому всі сторони мали б змогу задовольнити свої потреби повністю
Співпраця	цей спосіб можна сприймати, як найбільш конструктивний у випадку, якщо предмет спору важливий для обох учасників. Прагнення вислухати іншого, зрозуміти іншу думку, врахувати інші інтереси та знайти правильне рішення, що влаштовує сторони – необхідна умова будь-яких стратегічних відносин, оскільки сприяє розвитку взаємного розуміння, довіри та надає відносинам стабільності	Важливо наголосити, що в багатьох ситуаціях пошук рішення, яке б влаштовувало всі сторони, може бути важким, особливо якщо якась зі сторін не налаштована на співпрацю. За таких умов процес пошуку шляху вирішення конфлікту може стати тривалим і непростим
Уникнення (ухилення, ігнорування)	стратегія може бути корисна у випадках коли: 1) предмет конфлікту не дуже важливий; 2) з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини	У стратегічній перспективі відносин важливо відкрито обговорювати спірні питання, оскільки уникнення наявних труднощів здатне призвести до накопичення незадоволеності й напруги
Суперництво (змагання, конкуренція)	обстоювання власних інтересів на протигагу інтересам іншої сторони може допомогти тимчасово отримати певний вигравш в конфліктній ситуації	для підтримки тривалих відносин використання цього підходу не є ефективним. У тривалих відносинах можливо використовувати лише елементи змагання, якщо воно проводиться чесно. У такому випадку можна змусити людей більш активно домагатися поставлених цілей

Джерело: згруповано на основі [13]

Зауважимо, що, наприклад, А. Сунгуров виокремлює певні варіанти взаємодії в системі «влада – громадськість» за умов конфлікту: співпраця, відсутність співпраці (ігнорування) і конфронтація. У такому ключі співпраця розглядається у широкому діапазоні (від партнерства до взаємодії, що побудована на домінуванні чи повному підпорядкуванні однієї зі сторін).

Водночас вирішення конфлікту також передбачає імовірні варіанти: 1) поступки однієї зі сторін; 2) компроміс як результат рівності конфлікуючих сторін; 3) учасники конфлікту стають жертвами третьої сторони, що попередньо не брала участі в конфлікті. У наукових джерелах описуються також і певні моделі виходу з конфлікту: 1) інтегративна; 2) компромісна; 3) силова. У Додатку Є представлено авторський підхід щодо виокремлення причинно-наслідкових зв'язків у вигляді мапи конфліктів.

Так, у межах дисертаційної роботи та відповідно до поставлених завдань, пропонуємо власний алгоритм управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, який візуалізовано на рис. 3.1 [17].

Отже, у процесі управління конфліктами в системі місцевого самоврядування доцільно спрямувати основні зусилля за двома напрямками: попередження (сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру) чи вирішення (спрямована на те, щоб змусити / переконати конфлікуючі сторони припинити ворожі дії та переконати їх розпочати переговори, знайти оптимальне рішення, що виключало б поразку будь-якої сторони і визначило напрям подальшої ефективної діяльності). Тож, запропонований авторський алгоритм конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування передбачає запобігання розширенню конфлікту та створення структури й умов для формування, розвитку й використання їхнього конструктивного потенціалу.

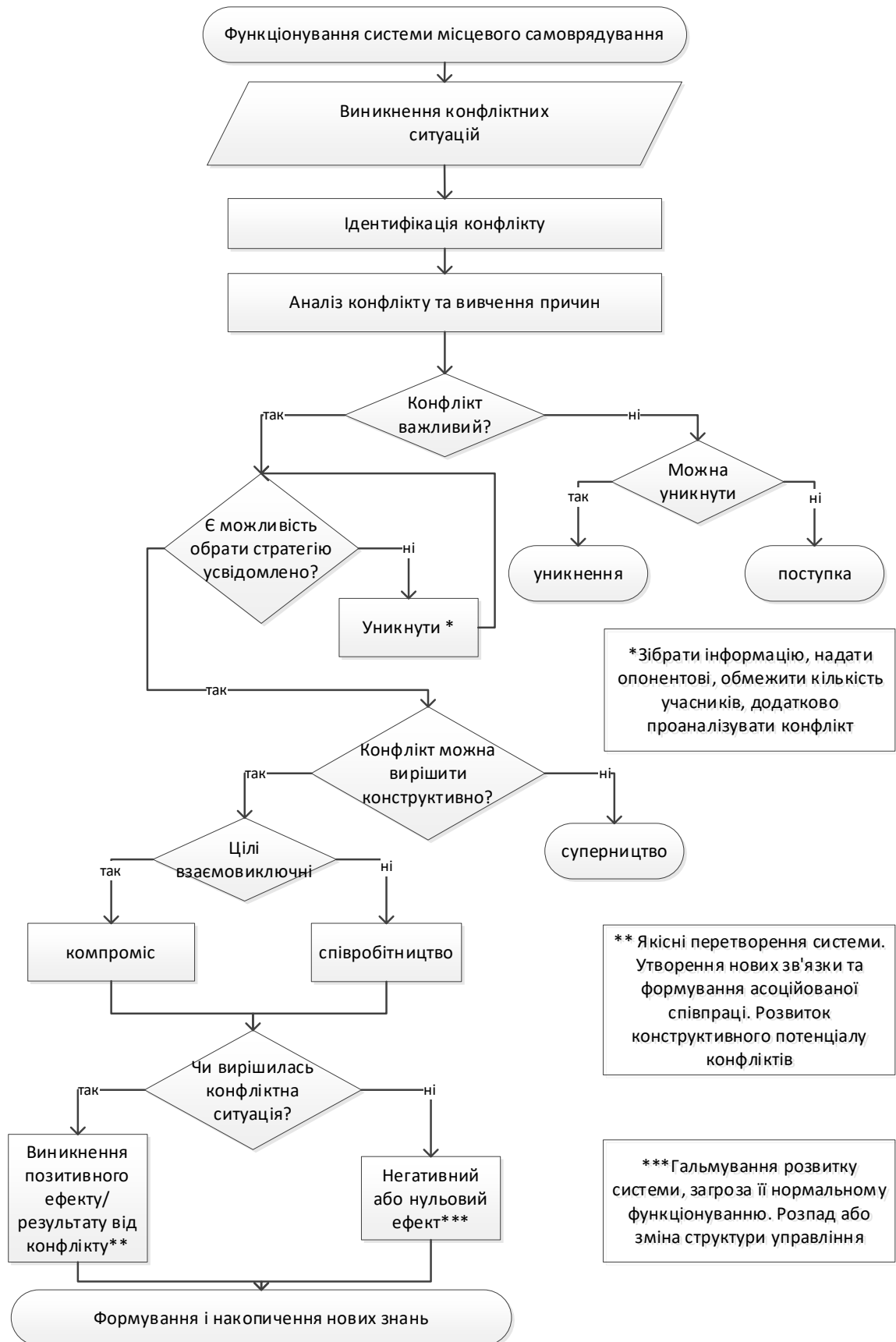


Рис. 3.1. Алгоритм конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Наявні стратегії управління конфліктами в системі місцевого самоврядування доцільно представити у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Можливі стратегії управління конфліктами
в системі місцевого самоврядування**

Назва	Характеристика
1	2
Стратегія ігнорування	Для ефективного управління конфліктом необхідно дослідити його розвиток, рівень можливостей, місце в системі суперечностей. Інколи незначні суперечності на різних рівнях місцевого самоврядування важко виокремити, а їх наслідком стає постійність конфліктів. Приховані суперечності між суб'єктами місцевого самоврядування у випадку відсутності їх декларування не виявляється у формі конфлікту, що породжує безпечну ситуацію та помилкове використання стратегії ігнорування.
Усунення конфлікту	Така стратегія припускає зміни в навколишньому середовищі конфлікту після його припинення. Хоча існує велика кількість способів усунення чи ізоляції однієї зі сторін конфлікту, однак у системі місцевого самоврядування більшість з них не придатні до використання. Стратегія усунення також передбачає використання заходів обмеженні до учасників конфлікту, що робить її майже не придатною до використання в системі місцевого самоврядування. Ця стратегія більше імпонує для вирішення конфліктів у бізнес-середовищі.
Вирішення конфлікту	Стратегія пов'язана зі змінами в поведінці / властивостях учасників конфлікту, за яких виникає безконфліктне середовище. Наприклад, коли конфліктуючі сторони перебувають на різних ієрархічних рівнях у системі місцевого самоврядування та мають нерівний обсяг владного ресурсу може прийматися рішення про зміну формальної структури на чийсь користь. У випадку вирішення конфліктів за допомогою переговорів варто врахувати важливу умову – участь усіх сторін, що уповноважені приймати рішення. У випадку проведення переговорів без відповідальних осіб, може бути знята суперечність сторін та ворожі відносини, але першоджерела конфлікту залишаться невирішеними.

1	2
Використання конфлікту у власних цілях	Передбачає вибір суб'єктом конфлікту способу поведінки, який у конфліктній ситуації вигідний саме йому. Наприклад, якщо йдеться про конфлікти у формальній структурі органів місцевого самоврядування, суб'єкти конфлікту: 1) обмежені в свободі дій, оскільки є формальними осередками організації; 2) мають певний рівень свободи, як звичайні громадяни. Так, у структурі управління у публічного службовця може виникнути конфлікт з керівництвом чи іншими службовцями, який здатен переміститися на інший рівень, а тому варто зауважити, що постійно тліючий конфлікт має ймовірність переростання в проблеми для всієї системи місцевого самоврядування.
Ескалація конфлікту	У загальному розумінні виступає як ігнорування конфлікту та передбачає управління його наростанням чи дозволом. Стратегія зазвичай обирається як найкраща «з двох зол». Крім цього, її застосовують у випадку необхідності зміцнення внутрішньої структури певних груп або в епоху змін. В окремих випадках дозволяє виявити всі сторони, що зацікавлені в об'єкті конфлікту (які залишилися в тіні) та важливі аспекти конфлікту, які пройшли повз увагу. Для виведення системи із застою, інколи необхідно порушувати рівновагу, яка заважає подальшому розвитку.
Конфронтація	Зазвичай така стратегія використовується у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем та є формою реалізації стратегії ескалації конфлікту, а також пов'язана з виявленням і усвідомленням конфлікту сторонами. Форма є зручною у випадках, коли наявні приховані суперечності конфлікту, а конфліктанти заявляють про поверхневі та зрозумілі фактори. Вона також дозволяє зрозуміти реальний стан речей та можлива до застосовування в поєднанні з іншими стратегіями.

Джерело: визначено на основі [18; 19].

Повертаючись до ефективних форм добровільного співробітництва конфлікуючих сторін, нагадаємо, що науковці та практики з публічного управління визнають створення спеціальних комісій, які включають до свого складу не лише представників сторін, а й посередників та фахівців.

Особливістю процедури посередництва є неформальність і конфіденційність. Процедура посередництва може включати слухання сторін, опитування свідків тощо. Оскільки комісія не обмежена жорсткими правовими рамками – вона володіє широкими можливостями для досягнення взаємоприйняттого врегулювання. У такому випадку консенсус (згода) являє собою прийнятне для конфлікуючих сторін рішення, у виробленні якого всі члени групи свідомо та раціонально беруть участь [20]. Щодо деяких методів налагодження відносин між конфлікуючими сторонами шляхом використання стратегії консенсусу, можна представити окремі з них [18] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика методів стратегії консенсусу

Методи стратегії консенсусу	Характеристика
Методи, які ґрунтуються на принципах “чесних переговорів”	виключають можливість застосування нечесних кроків, щоб запобігти перетворенню політико-правових конфліктів на некеровані деструктивні процеси
Кооперативна орієнтація вирішення проблем	налагодження відповідальної розмови (перемовин), у процесі якої опоненти могли б висловити власні думки, виокремити протилежні позиції та скоригувати інтереси в напрямку зближення
Пропозиція найкращої альтернативи	Кінцевим результатом переговорів з цього приводу має бути запропонований посередниками пункт угоди, від якої ніхто із супротивників не відмовиться; нерідко – це стає спробою “конвертації” об’єкта конфлікту на рівнозначну матеріальну чи духовну цінність або пропонується визначена у правовий спосіб версія розподілу чи “сумісного користування” об’єктом.
Методом прийняття рішення щодо консенсусу («Консенсуальне голосування»)	передбачає наявність декількох пропозицій з обговорюваного проекту і здійснюється шляхом урахування запропонованих переваг

Джерело: згруповано на основі [14].

Зазначимо, що у конфліктології поняття «консенсуалізму» (лат. *consensus* – згода, узгодження, єдність, одностайність, домовленість, співучасть, гармонія, одноголосність, стрункість) використовується для визначення такого ставлення людей до себе та інших, такої особливої форми духовної організації особистості чи суспільства, яка відповідає поведінковій стратегії соціального партнерства, на якому автором робить особливий акцент у дисертаційній роботі.

Отже, можна чітко простежити зв'язок між управлінням конфліктами, з одного боку, та взаємодією – з іншого. Пошук у наукових колах найкращих шляхів розв'язання конфліктних ситуацій за рахунок налагодження ефективної взаємодії підіймає різні проблемні аспекти, що пов'язані із сьогоденням. Так, проблема взаємодії між органами влади та громадськістю детально розкрита в роботах О. Михайловської, яка представляє концепцію громадського прогресу крізь призму формування потенціалу публічно-партнерської взаємодії [21; 22]. Авторка наголошує на важливості комунікаційної складової при побудові взаємозв'язку на різних рівнях публічного управління. Однак вважаємо за необхідне в рамках представленої роботи більш детально розглянути саме систему місцевого самоврядування у ракурсі додаткового огляду та аналізу основних теоретичних концептів, таких як комунікація (з визначенням специфіки її впливу на систему конфлікт-менеджменту на місцевому рівні) та потенціал (з виокремленням конструктивного потенціалу конфліктів у його складі), які здатні впливати на рівень конфліктогенності в системі місцевого самоврядування у стратегічній перспективі.

Отже, науковці майже одностайні в думці, що сьогодні інформаційна діяльність органів влади в практичному аспекті виявляється односторонньою взаємодією, має прогалини та ґрунтується на принципі простого інформування, яке повинно було вже перейти на рівень комунікативної взаємодії, особливо в системі місцевого самоврядування, але цього остаточно досі не відбулося. Тож, моделювання стратегії комунікаційної взаємодії (в

системі «влада – громадськість») є актуальним напрямом сучасних досліджень у контексті управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. На наше переконання, комунікаційна взаємодія має лягти в основу базової моделі управління конфліктами, але не має обмежуватися нею, оскільки кінцевою метою такої моделі має бути формування, розвиток та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

Зазначимо, що ефективна комунікація виступає дієвим механізмом конструктивного спрямування вектора конфліктогенності, хоча й має тенденцію до погіршення в конфліктній ситуації [23]. У розвинених країнах вже функціонують спеціальні структури, які здатні забезпечити управління конфліктами у процесі взаємодії органів влади та громадськості, що констатувалося нами у другому розділі дисертаційної роботи. Такі структури наділені спеціальними функціями та мають слідчо-наглядний апарат. Цілком погоджуємось з Є. Романенко [24], який, спираючись на думку А. Токівля, дуже чітко зауважує, що в умовах демократії влада та громадськість мають показувати високий рівень взаємодії, що, на переконливу думку автора, можна реалізувати шляхом створення певних асоціацій, що, з одного боку, не входять до складу громадянського суспільства, а з іншого – не є частиною державно-управлінського апарату, однак виступають певною платформою для формування комунікаційної взаємодії, яка виступає базисом у побудові базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування. Тому в представленому дослідженні надалі буде запропоновано та обґрунтовано створення такої асоціації у вигляді ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту (РКПкм).

Отже, дієвим інструментом подолання деструктивної взаємодії в системі місцевого самоврядування цілком справедливо можна визнати – наявність ефективної комунікаційної політики, що враховує інтереси всіх учасників конфлікту та ґрунтується на ефективній моделі конфлікт-менеджменту. Так, зазначимо, що інституціоналізація конфліктних відносин на місцевому рівні здатна сприяти конструктивній взаємодії сторін. У такому випадку сам

процес конфлікт-менеджменту має бути керованим у напрямі спонукання конфліктуючих сторін до припинення протиборства.

Таким чином, взаємодія є невід'ємним елементом системи місцевого самоврядування, що володіє особливими, специфічними якостями. Зазначимо, що при вивченні моделей взаємодії у конфлікті різними науковцями було відзначено не тільки різні моделі та їхні характеристики, а й коливання ступеня взаємовпливу суб'єктів взаємодії, а саме органів влади та громадськості. Важливим є те, що справжня взаємодія реалізується в діалоговому режимі, тобто наявність зворотного зв'язку є обов'язковою умовою. Відповідно, комунікативні функції (інформаційна, регулятивно-керуюча й емоційна) можуть бути повною мірою реалізовані лише за умови повноцінної взаємодії. В умовах псевдо- чи квазікомунікації ціннісні акценти суттєво зміщуються, варіативність взаємодії, залежно від цільової орієнтації, можлива у широкому функціональному діапазоні від політичної соціалізації та оптимізації співпраці громадських сфер, до інформування і навіть маніпулювання громадянами на місцевому рівні. Розвиток, розширення і виникнення принципово нових каналів комунікації дозволяє реалізовувати всі нові комунікативні практики і надає необхідні передумови до підвищення відкритості та прозорості владних структур. Однак навіть нові схеми і механізми взаємодії загрожують переродитися в псевдо- і квазікомунікативні практики при відсутності реального діалогу, а за наявності лише трансляції інформаційних повідомлень.

У стратегічній перспективі в системі місцевого самоврядування у процесі врегулювання конфліктів за сприянням третьої сторони варто акцентувати увагу (поряд із прямими переговорами) як на ефективних формах конструктивного управління конфліктами на: 1) медіацію чи посередництво, коли консультативні рекомендації не обов'язково мають враховуватись сторонами; 2) примирення – акцент робиться на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється; 3) арбітраж – рекомендації третьої сторони є обов'язковими.

Підводячи підсумки щодо ключової ролі комунікації в забезпеченні належного процесу взаємодії на рівні місцевого самоврядування у стратегічній перспективі підкреслимо, що для організації ефективної взаємодії в системі «влада – громадськість», сама влада для отримання зворотного зв'язку повинна залучати громадськість до активного обговорення проблемних питань. Зазначимо й про те, що використання процедури посередництва в процесі управління конфліктами має передбачати дослідження потенційних джерел конфліктів, які виникають у рамках системи, а послуги у такому випадку повинні бути адміністративно здатними долати ті спотворення, які призводять до зниження ефективності. Ця потреба пояснюється необхідністю більш систематичного вирішення проблеми конфліктів у публічному секторі на місцевому рівні та спрямуванні зусиль на досягнення взаємоприйняттого врегулювання. Водночас світовий досвід засвідчує, що в розбудові комплексних систем запобігання соціальним конфліктам беруть активну участь не лише фахівці урядових та міжурядових, а також і міжнародні та неурядові організації, що обов'язково варто враховувати як додаткову потенційну можливість конструктивного спрямування вектора конфліктогенності. Звідси робимо висновок, що розвиток співробітництва в напрямі «профілактики-подолання» конфліктів у системі місцевого самоврядування цілком справедливо можна вважати подальшим перспективним напрямом конфлікт-менеджменту.

З огляду на вищевказане на шляху до налагодження й укріплення співробітництва зауважимо, що науковцями, в основному конфліктологами, представлено методи підтримки й розвитку співробітництва, серед яких: 1) згода (можливого противника залучають до спільних дій); 2) практична емпатія (передбачає «входження» в положення партнера); 3) збереження репутації партнера поважливе ставлення); 4) взаємне доповнення партнерів (використання рис майбутнього суперника, яких не має перший суб'єкт); 5) виключення соціальної дискримінації (заборона акценту на різниці між партнерами); 6) не розподілення заслуг (знімаються негативні емоції –

зздрість, образа тощо); 7) психологічна настанова (впливає на психологічний стан); 8) психологічне «поглажування» (підтримка гарного настрою та позитивних емоцій). Звичайно такий перелік не є вичерпним, але він здатен створити платформу для формування ділових відносин у системі місцевого самоврядування та сприяє підвищенню ефективності взаємодії [25].

Важливо наголосити, що суб'єктам публічного управління необхідно постійно пристосовуватися не лише до позитивних можливостей, а й до загроз, що виникають у середовищі їх функціонування. Тому система ефективного конфлікт-менеджменту на рівні органів місцевого самоврядування має включати проведення адаптивних заходів стосовно зовнішнього середовища та пов'язуватися безпосередньо зі стратегією розвитку. Отже, реальна стратегія формується на основі двох складових: 1) продуманих, цілеспрямованих дій (цілеорієнтований підхід); 2) процесу адаптації (адаптивне управління), що будуть розглядатися автором у підрозділі 3.3.

Отже, реалізація конфліктних ситуацій на локальному рівні здатна призвести не лише до виникнення психологічної напруги, а й до зниження результативності діяльності всіх суб'єктів місцевого самоврядування. Тут варто врахувати необхідність формування певної підсистеми управління талантами та лідерством як особливістю системи управління конфліктами, яка дозволить здійснити комплексне бачення проблем місцевого самоврядування та презентувати цілісний підхід до конфлікт-менеджменту, спираючись на відповідні стратегічні установки.

3.2. Формалізація архітектури ресурсно-комунікаційної платформи управління конфліктами на місцевому рівні

Окреме місце в тематиці представленої дисертаційної роботи посідає запобігання конфліктам на рівні місцевого самоврядування [26]. У загальному розумінні запобігання конфлікту – діяльність, спрямована на

безпосередній вплив на соціальну систему (цілеспрямований вплив на структурні елементи системи), з метою абсолютного або часткового запобігання конфліктної ситуації та її руйнівним наслідкам шляхом усунення наявних суперечностей. У такому випадку превентивна діяльність включає активні дії уповноважених суб'єктів управління конфліктами щодо наявних елементів конфлікту до його ескалації. Однак, зважаючи, що більшість конфліктів є неминучими і навіть необхідними для нормального функціонування системи місцевого самоврядування, не є можливим повне викорінення імовірності їх настання. Водночас розуміння сутності конфліктів та вивчення їх причин дозволяє прогнозувати час та межі їх можливого розгортання.

Для подальшої розбудови базової моделі конфлікт-менеджменту на основі асоційованої взаємодії, на нашу думку, доцільно використовувати запропоновану в межах цієї роботи ресурсно-комунікаційну платформу. Така платформа покликана визнавати існування та значення всіх наявних заходів боротьби з конфліктами. Також запропонована автором платформа спрямована на формування, розвиток та використання конструктивного потенціалу конфліктів. Управління конфліктами у даному фокусі передбачає розширення кола заходів щодо боротьби з конфліктом. Найбільш значною при створенні цієї платформи можемо визнати додаткову можливість щодо управління конфліктами, яка дозволяє всім суб'єктам системи місцевого самоврядування бути активними в цьому питанні [27].

У цьому розрізі варто згадати про стійке небажання органів влади визнавати певні конфлікти та вивчати їхню потенційну можливість конструктивного перетворення. Таке небажання можна пояснити переконливою думкою, що конфлікт неминуче призведе до негативних явищ та ще більших конфліктів [28]. Зазначене призводило до використання старої стратегії уникнення, яка передбачає ігнорування конфлікту та очікування, що, можливо, він зникне. Сьогодні науковці підтверджують думку відносно відсутності конкретних свідчень того, що дана стратегія працює, а на

практиці відбувається зовсім протилежний ефект. Головною ідеєю виступає посилка до зміни сприйняття самого конфлікту на рівні системи місцевого самоврядування. На основі ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт буде розглядатися як енергія, що утворюється від ефективної взаємодії суб'єктів публічного управління за рахунок якої посилюється здатність системи у використанні наявного потенціалу. Завданням такої платформи буде спрямування енергії в продуктивний спосіб. Для цього необхідно ввести відповідального публічного управлінця в системі місцевого самоврядування, що дозволить застосувати у процесі управління конфліктами новий набір навичок. Важливою є також необхідність налагодження тісного контакту з дослідниками проблематики конфлікт-менеджменту та почати обговорення можливості використання конструктиву конфліктів. У такому випадку необхідно віднайти ефективні шляхи зниження наслідків конфліктів. Тобто, не повинна бути лише ціль просто припинити існування конфлікту, оскільки конфлікт вивільняє енергію взаємодії, а енергія має цінність, тому конфлікт буде розглядатися у фокусі його вартості [29].

Для реалізації представлених пропозицій представимо додаткові важливі елементи конфлікт-менеджменту [30]: 1) освіта (включає дослідження конфліктів та розподіл знань, отриманих від цього дослідження тощо); 2) взаємодія (основа успішності конфлікт-менеджменту, що формує необхідну енергію); 3) навчання (підвищує рівень ефективності діяльності системи місцевого самоврядування). На рис. 3.2 наведена діаграма, яка ілюструє запропоновану до впровадження платформу конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування. Використовуючи цей підхід, початковий крок (тобто причина) – це заздалегідь визначена можливість, що може призвести до події, але це не призведе до надання суспільного блага або послуги. Дана діаграма демонструє напрямок і не передбачає прогнозування щодо того, який тип руху та з якою ймовірністю відбудеться. Ідентифікація причин дозволить публічному управлінцю діяти в ініціативний спосіб у

рамках асоційованої взаємодії. У всіх наявних підходах, що мають справу з конфліктом, цього поняття не існує.



Рис. 3.2. Платформа конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Варто зазначити, що ресурсно-комунікаційна платформа також буде виступати у ролі каталізатора, який покликаний на основі селективності (властивості платформи з безлічі сигналів, які несуть різну інформацію, виокремлювати необхідні для подальшої роботи сигнали та реагувати тільки на них) обирати конкретні управлінські інструменти з метою включення їх до процесу конфлікт-менеджменту на основі прогнозування альтернативних варіантів.

Оскільки автором передбачено, що РКПкм включає кілька модулів (елементів системи), які відповідальні за різні напрями: 1) інформаційно-комунікаційний; 2) ресурсний; 3) аналітично-управлінський; 4) діагностичний, зазначимо, що кожен з них здатен поділятися на відповідні

складові або об'єднуватись за необхідності відповідно до зміни умов (рис. 3.3).

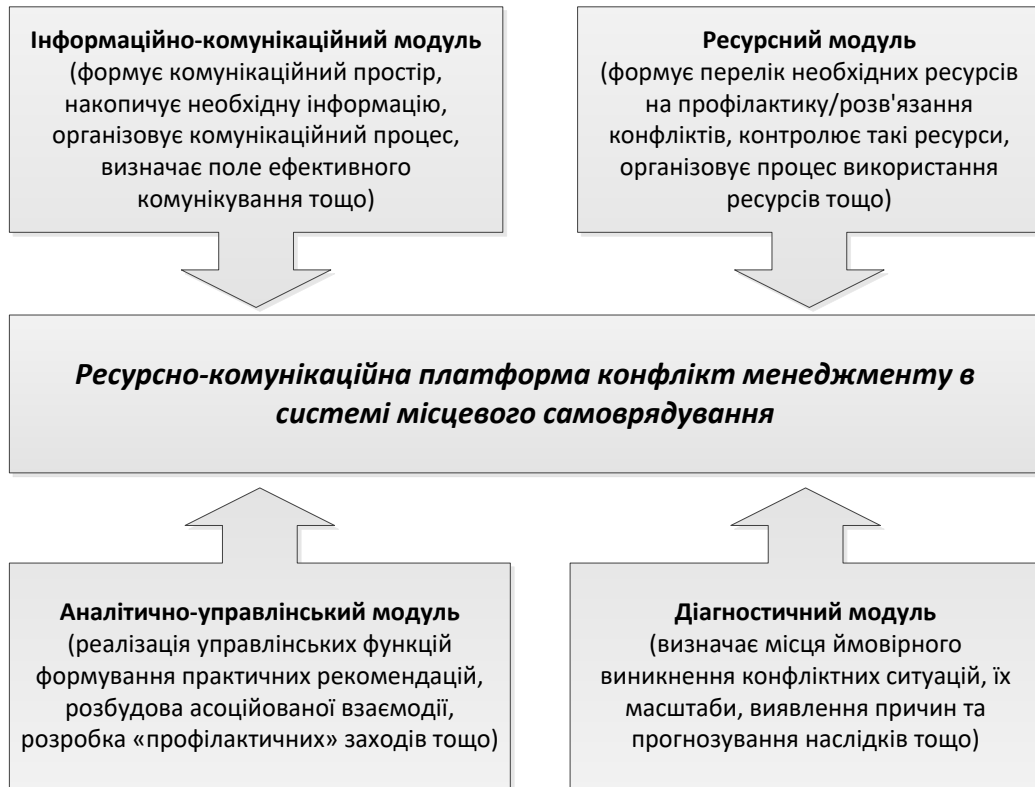


Рис. 3.3. Структурний склад ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Отже, наприклад, на базі ідентифікації причин виникнення конфліктів, каталізатор формує сценарії у площині «що якщо» та працює, не вимагаючи додаткових опцій. Події являють собою будь-яку можливість, яка насправді може призвести до конфлікту. Події можуть перебувати під контролем підсистеми «Каталізатор» діагностичного модуля РКПкм (адміністратор). У цьому випадку подія може призвести до отримання суспільного блага/послуги, які, у свою чергу, можуть виражатися у різних формах. Така схема вказує напрямок вектора конфліктогенності. Зазначимо, що в межах управління конфліктами, конфлікт може бути ненавмисним побічним продуктом події та призвести до суспільного блага/послуги. У такому

випадку модульний менеджер повинен мати набір навичок, необхідних для надання конфлікту конструктивного спрямування.

Варто згадати, що недостатній рівень ефективності реформаційних змін у пострадянських країнах пов'язують із недосконалістю ключового виду взаємодії – комунікаційної взаємодії, яка мала стати об'єднуючою платформою між органами влади та громадськістю. Сучасні дослідники дедалі частіше підвищення ефективності публічного управління пов'язують з оптимізацією процесу комунікаційної взаємодії [31; 32].

Тут варто приділити увагу розробленню програм взаємодії органів місцевого самоврядування та об'єднань громадян, що здатна вплинути на конструктивне спрямування вектору конфліктогенності, оскільки програми деталізують очікувані результати серед яких: підвищення якості проведення заходів громадських об'єднань; формування злагоди в міжконфесійних відносинах; фінансова підтримка ГО тощо. Відповідно у процесі стратегічного планування необхідно застосовувати сучасні методики, що здатні мотивувати соціальну активність на місцевому рівні, серед яких: брейнстормінг (являють собою різновид фокус-груп, але з використанням креативних технологій для стимуляції творчого потенціалу учасників); світове кафе (the World Café) (присутні – безпосередні учасники, а не просто слухачі чи спостерігачі); відкритий простір (Open Space) (дискусії на основі принципу самоорганізації, плани на майбутнє формуються в процесі неформального обговорення питань, які цікавлять окрему групу людей) тощо.

Існує також дієвий діагностичний інструмент – CLEAR («Can/ Like/ Enabled/ Asked/ Responded») [33], що включає фактори, які впливають на участь громадян у суспільно-політичному житті на місцевому рівні: С (можуть робити) – мають ресурси, вміння та знання для участі; L (бажають) – мають відчуття приналежності, яке підсилює участь; E (уповноважені) – отримали можливість для участі; A (запрошені) – мобілізовані для участі офіційними органами влади або групами волонтерів;

R (відчувають зворотний зв'язок) – бачать приклади того, як їхня думка береться до уваги. Практичне застосування представленого інструменту засвідчує [34], що участь громадян є найбільш успішною, коли вони можуть робити, мають бажання, уповноважені, запрошені та відчувають зворотний зв'язок [35].

Отже, як доречно підкреслює В. Бебик [36], з думкою якої ми цілком згодні, єднальною ланкою всіх видів менеджменту є інформаційно-комунікаційна сфера суспільства, яка порівнюється з кров'яною системою в біологічному організмі. Тож, пошкодження комунікаційної системи здатні призвести до припинення передавання необхідних для життєдіяльності імпульсів. Після такого розриву активність в одному сегменті не вплине на результат в іншому та існує факт накопичення певної інформаційної енергії. Отже, зазначене є підтвердженням того, що комунікаційний процес не є простою складовою системи управління, а виступає самостійним центром, який має власні якості та здатен вплинути на рівень конфліктогенності (рис. 3.4).

Як видно з рис. 3.4, запізнілі та невмілі дії відносно усунення пошкоджень у процесі комунікації не дозволяють отримати бажаний результат від базової моделі конфлікт-менеджменту. У такому випадку час виступає найважливішими факторами, що варто враховувати у процесі побудови РКПкм. Отже, пропонуємо прийняти те, що ресурсно-комунікаційна платформа здатна змінити вектор конфліктогенності у напрямі конструктивного розв'язання конфліктів, що вимагає подальшого дослідження впливу потенціалу конфлікту на ефективність системи місцевого самоврядування.

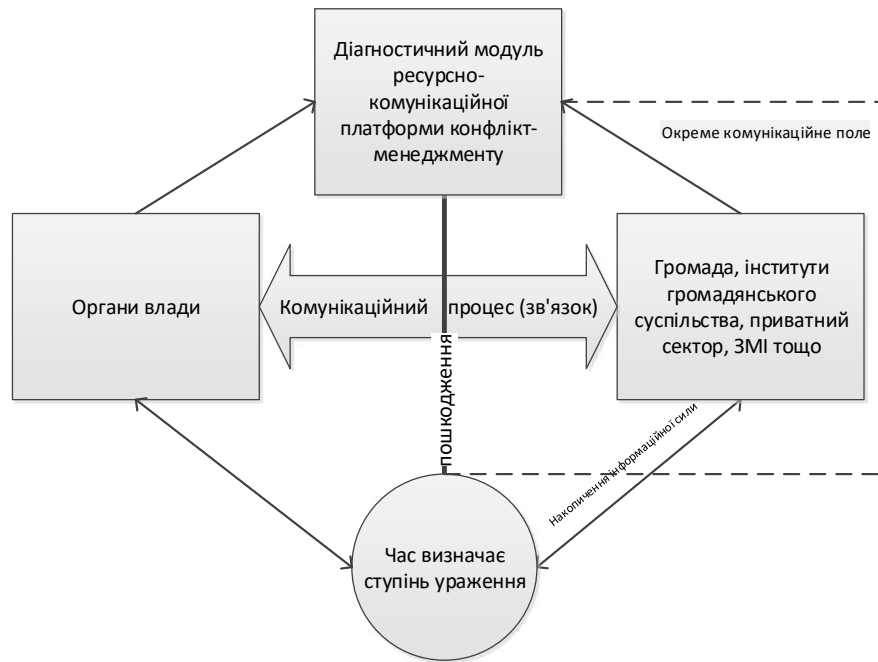


Рис. 3.4. Пошкодження комунікаційного процесу в системі місцевого самоврядування

Джерело: запропоновано та розроблено автором.

Надалі, звертаючись до концепції конструктивного потенціалу конфліктів, сутність якого передбачає можливість оцінки потенціалу конфліктів та формування базової моделі конфлікт-менеджменту з використанням такого потенціалу (тобто не лише визначення позитивної ролі конфліктів, а й можливості його використання) розглянемо математичний опис сутності представленої в роботі концепції, яка має будуватись на припущенні, що ефективність функціонування/розвитку системи місцевого самоврядування (Ef) розглядається як результативна незалежно від ефектоутворювальних факторів конфлікту [37]. Концепція конфлікту як відхилення системи від нормального стану може бути представлена формулою:

$$Ef = Ef \text{ потенційна } f(C), \quad (3.1)$$

де Ef потенційна – максимально можливий стан ефективності функціонування/розвитку системи, $f(C)$ - функціональний вплив конфліктів.

За такої інтерпретації $f(C)$ виступає фактором негативного впливу, що обмежує потенційну ефективність системи. Виміряти $f(C)$ можна за відхиленнями системи від нормального (потенційного можливого чи ідеального) стану ефективності. У загальному вигляді представлену концепцію можна описати таким чином:

$$f(C) = f(Mc, Rc, Ic), \quad (3.2)$$

де Mc , Rc , Ic – управлінська, ресурсна та інституційна компоненти відповідно.

Звідси, функція конфлікту обумовлюється раціональністю управлінської діяльності, використанням різноманітних ресурсів та відповідністю інституційної бази (як було запропоновано нами у другому розділі). Водночас функціональність залежності обумовлена взаємодією учасників, об'єднаних у певні групи ($A_1 \dots A_2 \dots A_{n+1}$).

$$Ef = f(A_1 \dots A_2 \dots A_{n+1}), \quad (3.3)$$

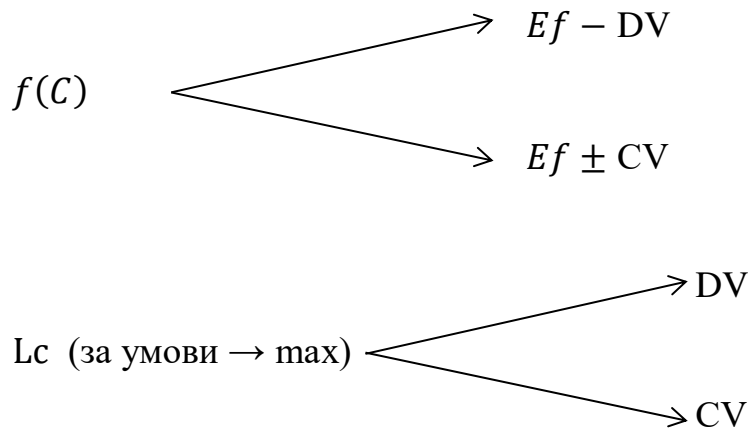
Зокрема авторська концепція побудована на певних положеннях: 1) існування фактору гостроти конфліктності (Lc); 2) можливість оцінки коефіцієнту синергії конфлікту ($k Sc$), що описує зміну ефективності системи місцевого самоврядування при реалізації функцій конфлікту; 3) наявність точки біфуркації у траєкторії розвитку системи, яка формується за умови підвищення ступеня конфліктності і визначає принципові альтернативи подальшого розвитку системи (наразі визначено дві): конструктивний варіант (CV) і деструктивний варіант (DV); 4) можливість розвитку системи на основі використання конструктивного потенціалу конфліктів (реалізації конструктивного варіанта).

Отже, ступінь конфліктності (Lc) запропоновано розраховувати таким чином:

$$Lc = EfM_{cr}E_{cm}, \quad (3.4)$$

де $A_1...A_2...A_{n+1}$ – групи учасників конфлікту, M_{cr} – внутрішній механізм регулювання конфліктів; E_{cm} – ефективність конфлікт-менеджменту.

Таким чином, залежність між ефективністю системи місцевого самоврядування, ступенем конфліктності в системі та альтернативами розвитку системи можна описати алгоритмом:



$$CV = +k Sc \begin{cases} f_{social} \\ f_{economic} \\ f_{political} \\ f_{cultural} \\ f_{ecological} \end{cases} = \begin{cases} f_{social} \rightarrow max \\ f_{economic} \rightarrow max \\ f_{political} \rightarrow max \\ f_{cultural} \rightarrow max \\ f_{ecological} \rightarrow max \end{cases} \quad (3.5)$$

$$DV = -k Sc \begin{cases} f_{social} \\ f_{economic} \\ f_{political} \\ f_{cultural} \\ f_{ecological} \end{cases} = \begin{cases} f_{social} \rightarrow min \\ f_{economic} \rightarrow min \\ f_{political} \rightarrow min \\ f_{cultural} \rightarrow min \\ f_{ecological} \rightarrow min \end{cases} \quad (3.6)$$

де $\pm k Sc$ – коефіцієнт синергетичного ефекту конфлікту, f_{social} , $f_{economic}$, $f_{political}$, $f_{cultural}$, $f_{ecological}$ – функції системи місцевого самоврядування (соціальна, економічна, політична, культурна, екологічна відповідно).

У такому випадку, надалі, потенціал конфлікту та його вплив на ефективність системи місцевого самоврядування у межах дисертаційної роботи може бути описаний так:

$$CP_{con} = \pm k Sc (\Delta f) Lc \quad (3.7)$$

$$Ef = f(f_{social}f_{economic}f_{political}f_{cultural}f_{ecological}) \pm CP_{con} \quad (3.8)$$

Отже, за умов, що склалися на сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування в Україні, об'єктивно те, що й надалі зростатиме роль ефективності управління конфліктами. Авторська точка зору ґрунтується на визначенні такого управління через механізми забезпечення захисту обов'язкового врахування інтересів основних груп учасників взаємодії (суб'єктів місцевого самоврядування), що зумовлює трактування категорії «управління конфліктами в системі місцевого самоврядування» через принципові універсальні елементи (цілі управління, рівень конфліктності, взаємодія між учасниками, регламентація такої взаємодії). Подібний підхід конкретизує роль конфлікт-менеджменту в посиленні ефективності функціонування/розвитку системи місцевого самоврядування.

Підкреслимо, що, на наше переконання, для побудови базової моделі конфлікт-менеджменту та для забезпечення ефективності функціонування ресурсно-комунікаційної платформи в системі місцевого самоврядування суб'єкти управління конфліктами повинні дотримуватися певних принципів:

1) верховенства закону – передбачає, що повноваження суб'єктів управління та їхня діяльність у системі «профілактика-вирішення» конфліктів мають бути в рамках закону;

2) системності – співробітництво є системою з усіма притаманними їй характеристиками;

3) динамічності – ґрунтується на складності, невизначеності середовища, в якому здійснюється процес управління конфліктами, що може призвести до зриву конструктивного спрямування вектору конфліктогенності.

4) цілеорієнтації – спрямованість співробітництва на досягнення конкретних цілей. Реалізується для профілактики та конструктивного вирішення конфліктів. Досягнення цілей є послідовним процесом, який можна реалізувати на основі *SMART*-методики (конкретність; вимірюваність; досяжність; обмеженість у часі);

5) безперервності – вимагає корегування під час отримання оновленої інформації щодо об'єкта управління;

6) координації – процес співробітництва вимагає координаційних впливів, що потребує специфічних підходів до управління конфліктами. Відсутність синхронізації завдань ставить під загрозу подальший процес;

7) комплексності – включає аналіз явищ (у зв'язку й залежності), взаємозв'язок підсистем співробітництва між собою та з головною метою (управління конфліктами);

8) унікальності – неповторність співробітництва для кожної окремо взятої системи місцевого самоврядування тісно пов'язана з кінцевими цілями та умовами їх досягнення. Чим унікальнішим є співробітництво, тим вищий рівень невизначеності й складності, однак, на виході отримується унікальний кінцевий результат;

9) пріоритетності – перевага має надаватися пріоритетним напрямкам співробітництва, виходячи із загальної мети;

10) забезпеченості – передбачає забезпеченість необхідними ресурсами для належного здійснення процесу управління конфліктами;

11) нелінійності – залежить від організаційної побудови системи управління конфліктами, від узгодженості її з іншими суб'єктами публічної сфери.

Тобто можна акцентувати увагу на окремих параметрах розвитку системи місцевого самоврядування: невизначеності, що породжує ризикованість; динамізмі; турбулентності тощо. Зазначене унеможливорює визначення єдиної траєкторії управління конфліктами в системі місцевого самоврядування та породжує множину кінцевих результатів, на яких має бути сконцентрована ця траєкторія руху [38].

Також, на нашу думку, доцільним є у межах дослідження запропонувати введення новітнього *принципу асоційованого співробітництва*, який передбачає рівномірну участь та відповідальність основних суб'єктів конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування щодо «профілактики-вирішення» конфліктних ситуацій.

Зазначене дозволяє обґрунтувати необхідність спрямування управлінських впливів на більш повне використання новітніх важелів стимулювання участі суб'єктів управління в процесі спрямування вектора конфліктогенності в напрямі конструктивного вирішення конфліктів у системі місцевого самоврядування.

3.3. Реалізація пріоритетних напрямів і синхронізація процесів ефективного управління конфліктами в системі місцевого самоврядування

У цьому дослідженні нами було умовно сформульовано та проаналізовано загальні групи моделей конфлікт-менеджменту в системі публічного управління: перша група стосується характеристики і динаміки внутрішньої взаємодії у владно-управлінській системі; друга група уособлює еволюцію структур взаємодії між владними структурами й суспільством; третя – безпосередньо, між науковими знаннями щодо конфлікт-менеджменту

та практикою їх реалізації, тобто між виробництвом знань щодо конфлікт-менеджменту, їх поширенням і реально практичним ефективним застосуванням у житті суспільства. Такі моделі мають соціально-ціннісний орієнтований характер, оскільки виробляють необхідну знаннєву компоненту у відповідь на вимоги конкретних суспільних груп та виступають інструментом удосконалення якості рівня життя населення.

Активізація функціонування моделей взаємодії в публічній системі відбувається, як правило, в умовах соціальних змін, коли інститути публічно-владних відносин, з погляду ресурсного потенціалу, ослаблені. У таких умовах вони починають являти собою генератор імпульсів для трансформації суспільного дискурсу та посилюють зв'язок процесів пізнання із соціокультурним контекстом, який постійно перебуває у стані перетворень.

У попередніх розділах було розглянуто питання щодо необхідності акцентування уваги на ризиках виникнення конфліктів у системі місцевого самоврядування. У такому випадку під ризиками виникнення конфліктів розуміються нормативно-правові, адміністративні, організаційні, а також інші фактори (чинники, умови) у діяльності суб'єктів публічного управління, що сприяють або можуть сприяти виникненню конфліктних ситуацій. Робота з такими ризиками має бути побудована таким чином: 1) ідентифікація ризиків; 2) оцінка ризиків; 3) управління ризиками; 4) розробка програм та планів, а також контроль за їх реалізацією. Ідентифікація ризиків виникнення конфліктів – це процес виявлення, усвідомлення та розуміння таких ризиків суб'єктами публічного управління. Оцінка ризиків полягає у визначенні потенційних та реальних наслідків для певних сфер системи місцевого самоврядування. Крім того, при оцінці ризиків можна визначити ймовірність їх виникнення. Управління ризиками – це визначення та відбір найбільш ефективних заходів протидії та запобігання конфліктним ситуаціям. На стадії планування та контролю реалізації відповідних програм та планів проводиться розробка подальших кроків щодо ідентифікації, оцінки та управління ризиками, здійснюється аналіз ефективності запроваджених

раніше заходів щодо запобігання конфліктам та здійснюється контроль за їх виконанням. При практичному аналізі окремих сфер та видів діяльності, залежно від конкретних обставин, можуть застосовуватися й інші, відмінні способи виявлення ризиків, розроблятися й використовуватися специфічні методи їх попередження та усунення (мінімізації), більш характерні для певної, конкретної сфери діяльності.

Зауважимо, що знизити імовірність виникнення деструктивних конфліктів у системі місцевого самоврядування можливо за рахунок використання ціннісноорієнтованого підходу. На наш погляд, при використанні такого підходу до управління конфліктами формується дієвий механізм зворотного зв'язку, що містить дві петлі: 1) забезпечує коригування поведінки системи управління конфліктами на основі поставленої мети; 2) передбачає зміну поведінки. Таким чином, ціннісноорієнтований підхід враховує зміни не лише плану, а й цілі. Підкреслимо, що хоча мета у цьому випадку виступає внутрішнім мотивом, однак визначальним фактором цілеспрямування є система цінностей, що являє собою стійку категорію людських відносин, яка ґрунтується на основі досвіду практичної та інтелектуальної діяльності. Одночасно система цінностей виступає як основою визначення мети, так і глобальним критерієм управління. Ціннісноорієнтований підхід до управління конфліктами включає в себе програмно-цільовий та детермінований підходи (можлива така послідовність: перехід від детермінованого до програмно-цільового; від програмно-цільового до ціннісноорієнтованого). У такому випадку передбачається якісний розвиток попереднього підходу, а не його усунення. При цьому внутрішня логіка розвитку обумовлюється розвитком механізму зворотних зв'язків та можливістю зміни критеріїв (план – мета – система цінностей).

Отже, ціннісноорієнтований підхід до управління конфліктами можна розглядати як модель узагальненої концепції конфлікт-менеджменту. Зауважимо, що система цінностей має властивість з часом змінюватися, але пошук абсолютного критерію більш високого рівня, ніж сама система

цінностей виходить за межі науки. Останнім часом дослідники доводять, що менеджмент, зорієнтований на соціальне або природне середовище, сприяє досягненню більшої ефективності, ніж у класичному варіанті. Тут безперечною є актуальність питання щодо використання ціннісноорієнтованого підходу до управління, який також, на думку багатьох науковців, має потенційну можливість стати визначальним у менеджменті XXI ст. Варто згадати і про те, що управління покликане коригувати природний рух, що зумовлений початковими умовами та вихідним станом, а також обмінними процесами всередині системи і системи із зовнішнім середовищем. Як результат, у цьому випадку визнається досягнення мети управління. При цьому важливо підкреслити, що саморозвиток (природний рух) визначається певним діапазоном ймовірних станів. Водночас якщо управління здійснюється в межах цього діапазону, можна стверджувати про керований ззовні саморозвиток, що є дуже актуальним акцентом для системи місцевого самоврядування.

Сьогодні управління продовжує ставати більш гнучким і динамічним та враховувати потреби не лише суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що в результаті інтегрується в сукупній меті. Для задоволення власних потреб суб'єкти управлінського процесу об'єднують зусилля, спрямовуючи дії на досягнення спільної мети. Таке управління має адаптивне підґрунтя.

На практиці дуже складно відокремити адаптацію до зовнішнього середовища від звичайної діяльності, оскільки всі процеси та дії не є сталими, вони постійно змінюються. Відповіддю на такі зміни зовнішнього середовища є удосконалення діяльності у фокусі управління конфліктами, що може розглядатися як у межах звичайного функціонування системи, так і бути спеціальними антикризовими заходами. У загальному вигляді процес пристосування до середовища функціонування складається з певних етапів, серед яких: 1) моніторинг та фіксація змін у зовнішньому середовищі, що можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій; 2) визначення ключових тенденцій розвитку системи; 3) пошук перспективних

можливостей та вибір подальших дій; 4) реалізація обраних заходів; 5) оцінка ефективності проведених заходів; 6) коригування дій.

Оскільки теорію адаптації паралельно називають стратегією пристосування, сутність її полягає в тому, що в реальній сучасності будь-яка підсистема публічного управління намагається маневрувати у процесі розподілі ресурсів, а також утворює комбінації найбільш вигідних курсів дій з урахуванням ситуативних чинників екзогенного середовища [39], що лежить у межах нашого дослідження.

Зокрема, Г. Єльнікова наголошує, що адаптивне управління з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах необхідності врахування ситуацій нестабільності, які активізують комунікативні стосунки й перетворюють внутрішні механізми управлінського процесу. Дослідниця визначає сутність адаптивного управління як «процесу взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, який забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення» та пропонує концепцію спрямованої самоорганізації, що створює механізм адаптивного управління на основі логічного аналізу акту соціальної взаємодії [40]. Дуже доречним є визначення, згідно з яким адаптивне управління – це вибір оптимального способу досягнення цілі (спосіб управління), при якому цільові показники не змінюються, а в поточні (короткострокові і середньострокові плани і бюджети) можуть вноситись корективи за наявності відхилень. Також адаптивне управління визначається як управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи.

Багато науковців пов'язують адаптивність об'єкта з такими поняттями, як стійкість та гнучкість [41]. Стійкість визначається як здатність системи ефективно функціонувати в умовах зовнішнього впливу і внутрішніх збурень.

Гнучкість розуміють як властивість системи переходити, в результаті впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, з одного робочого стану в інший, з оптимальними затратами ресурсів і часу [42].

Варто наголосити, що основна принципова відмінність адаптивної стратегії розвитку від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища у вигляді готового набору альтернативних варіантів поведінки.

Детальне дослідження праць науковців щодо сутності адаптивного управління дозволяє дійти висновку, що сьогодні не склалося однозначного тлумачення стосовно предмета адаптивного управління. На думку більшості авторів, таке управління розглядається як сукупність дій і методів, при цьому основною характеристикою є здатність управляючої системи адекватно реагувати на зміну екзогенного середовища. Водночас воно є не лише самостійним видом управління, а і гнучким та інноваційним управлінням системами, що здатні пристосуватися до нових умов за допомогою новітніх інструментів та методів управління. Метою адаптивного управління у рамках представленої роботи виступає пошук найефективніших варіантів як ухвалення, так і виконання управлінських рішень щодо запобігання конфліктам на рівні місцевого самоврядування. Головним завданням адаптивного управління у цьому випадку є підтримка внутрішньої стабільності системи управління на місцевому рівні в умовах мінливого зовнішнього середовища. Сам механізм функціонування адаптивної системи управління формує правила, які регламентують взаємодію всіх елементів і параметрів системи. Оскільки вдосконалення структури системи тісно пов'язано з утвердженням синтетичних, просторових, часових та функціональних зв'язків, одним із ключових напрямів створення адаптивної системи управління конфліктами на місцевому рівні є синтез механізму та структури функціонування системи [43].

Із зазначеного вище можна зробити висновок про те, що досі немає однозначної думки про еволюцію адаптивного управління. Отже, надалі

будемо дотримуємося думки, що не заперечує ситуативні засади адаптивного управління.

Механізм адаптації складається з виокремлення факторів зовнішнього середовища, які складають потенційну небезпеку виникнення конфліктних ситуацій: 1) демографічних (зміна народжуваності, міграція населення, старіння населення, національна структура населення); 2) науково-технічних (комп'ютеризація, рівень інформаційного забезпечення); 3) екологічних (забрудненість навколишнього середовища, зміна вартості енергетичних і природних ресурсів); 4) соціокультурних (захворюваність населення, рівень соціального захисту, розвиток медицини, традиції); 5) політичних (зміни в податковому законодавстві, політичних сил, відносини між бізнес-структурами та урядом, ступінь державного регулювання у різних сферах); б) економічних (доходи населення, рівень інфляції, зростання рівня цін, умови надання (отримання) кредиту, зміна курсу іноземної валюти, рівень безробіття). У такому разі реакція суб'єктів публічного управління на місцевому рівні може бути: 1) рефлексивна – на зміни, які відбуваються постійно (підвищення цін на товари споживчого призначення внаслідок підвищення курсу валют або ціни на енергоносії); 2) стохастична – на зміни, які відбуваються раптово (реакції на екологічні катастрофи, зміни законодавства); 3) передбачувана – на зміни, які відбуваються з певною імовірністю (вибори до органів влади на рівні місцевого самоврядування).

Існує широкий перелік типів та видів адаптації, що сприяє виконанню завдань адаптації, серед яких вагому роль відіграють: 1) параметрична (пристосування системи до змін за рахунок корекції параметрів); 2) алгоритмічна (перехід від одного алгоритму управління системою до іншого); 3) ресурсна (спрямована на більш ефективне використання ресурсів систем); 4) структурна адаптація зміну внутрішньої структури самої системи управління. Структурна адаптація, у свою чергу, поділяється на альтернативну, яка передбачає вибір із невеликої кількості альтернатив та

еволюційну адаптацію, що спонукає до введення незначних варіацій структури управління.

Треба зазначити, що в науковій літературі також уже сформовані принципи адаптивного управління, а саме: пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; резонансу; управління через самоуправління; наскрізно рівневої адаптації і діалогічної узгодженості; мотивації; постійного підвищення компетентності; спрямованої самоорганізації; кооперації; поточного саморегулювання; спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; відкритості.

Огляд наукових джерел також свідчить, що адаптивне управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу та порядком взаємодії учасників управлінського процесу), а також технологією (алгоритмом здійснення та механізмом взаємоузгодження) [43]. Так, виділяють такі функції адаптивного управління: 1) відгук об'єкта на появу збуджуючих впливів подразників-активаторів; 2) збір необхідної інформації та проведення її аналізу з метою подальшого оцінювання ситуації, а також усвідомлення необхідності узгодження дії подразників; 3) спільна розробка реалістичної мети та її перетворення у внутрішні мотиви; 4) створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, причому загальні параметри і критерії формуються керівними органами, а їх адаптація до місцевих особливостей та умов проводиться виконавцями на основі добору критеріїв другого порядку; 5) самоорганізація спрямовується на виконання завдань шляхом вибору і впровадження в практичну діяльність адаптивних моделей і узгодження цільових функцій; 6) постійний моніторинг процесу виконавцем, який передбачає самоаналіз і самокоригування, тобто відбувається саомоніторинг процесу з подальшим визначенням ефективності виконання завдання відповідно до моделі «вхід – вихід»; 7) регулювання на основі прогнозних показників подальшого розвитку, що враховує зовнішній аналіз і самоаналіз результату й унесення корективів у

наявну модель діяльності згідно зі встановленими резервами. Тобто можна простежити функціональний цикл адаптивного управління.

У сучасній літературі адаптивне управління описується одночасно і вертикальним, і горизонтальним, а за порядком взаємодії його поділяють на субординаційне і розподілене. Тому варто зауважити, що систематизується воно таким чином: 1) за суб'єктом управління (поєднує адміністративне й партисипативне); 2) за характером впливу (поєднує зовнішнє управління з внутрішнім); 3) за орієнтацією (процесно-цільове).

Отже, констатуємо, що діяльність будь-якої системи визначається специфікою екзогенного середовища, яке формується під впливом багатьох чинників. Таке середовище часто характеризують специфікою міжфакторних взаємозв'язків, динамічністю, складністю, невизначеністю тощо, які своєю чергою породжують виникнення конфліктних ситуацій. Здатність управлінців оптимізувати конструктивний потенціал відповідно до наявних зовнішніх параметрів і розкриває його ефективність протягом визначеного періоду. Практична реалізація такого завдання неможлива без розбудови сучасного організаційно-управлінського механізму, що передбачає раціональну інтеграцію сукупності управлінських підсистем і дозволяє пристосовуватись під зміни, що відбуваються, тобто – адаптуватися. Відомо, що гнучкість, адаптивність є визначальними передумовами розвитку сучасних соціальних систем. Адаптація системи публічного управління на місцевому рівні – це пристосування відповідних параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, що породжують ризик виникнення конфліктних ситуацій. Водночас адаптивне управління включає ефективне функціонування у середовищі з неповною інформацією. Таке середовище постійно змінюється, оскільки відбувається накопичення нових даних.

Однак, в умовах кризи інституціоналізовані структури часто можуть зазнавати напруження, вимагаючи більш екстремальних форм адаптації. Цей тиск особливо відчутний в умовах криз і глобальних ризиків через терміновість вирішення проблем і невизначеність середовища.

Невизначеність вимагає від органів державної влади виважених правил, конструкцій та специфічних форм процедур [44].

Надалі, залежно від змін окремих груп факторів зовнішнього середовища, можемо запропонувати: 1) адаптацію до реформаційних змін (відповідно до вимог інститутів громадянського суспільства), що спрямована на зміну політики місцевих органів влади, пошук нових каналів комунікації, розробку та реалізацію ефективної стратегії розвитку тощо; 2) адаптацію до нововведень, що забезпечують ефективний розвиток усіх сфер на місцевому рівні (досягненням науки і техніки); 3) адаптацію до соціально-культурних умов (передбачає допомогу щодо розвитку здібностей, навичок, кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування); 4) адаптацію до політико-правових умов (передбачає: створення інформаційних систем, що дозволять відстежувати всі можливі зміни в зазначеній сфері; використання кваліфікованих послуг юристів, політологів; можливість страхування від ризиків, які пов'язані зі змінами в політико-правовому середовищі) [45].

Реалізація зазначених напрямів адаптації в частині удосконалення системи конфлікт-менеджменту може здійснюватися за певними складовими: структурною, науково-технічною, якісною, ресурсозберігаючою, організаційно-управлінською.

Отже, метою адаптивного управління в контексті конфлікт-менеджменту, на нашу думку, можна вважати отримання, обробку та аналіз інформації, що надходить із зовнішнього середовища, і вироблення на її основі альтернативних реакцій за умов виникнення конфліктних ситуацій, а також подальших напрямів розвитку системи з урахуванням всіх можливих детермінант. Головним завданням при цьому виступає збереження стабільного розвитку соціально-економічної, екологічної та безпекової складових в межах країни та на місцевому рівні зокрема в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища.

Формування адаптивної стратегії потребує комплексної оцінки зовнішнього середовища з урахуванням динамічного характеру чинників.

Отже, такі методи стратегічного аналізу як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод SPACE та інші не даватимуть вичерпної інформації. Враховуючи всі недоліки, оцінка стратегічних напрямів розвитку має ґрунтуватися на експертних судженнях, що відображає складність їх здійснення [46; 47].

Отже, на нашу думку, адаптивна стратегія конфлікт-менеджменту має поєднувати кілька варіантів розвитку, а також враховувати особливості національного розвитку, регіональні особливості, а також конструктивний потенціал. Загалом, вибір правильної стратегії представляє форму адаптації системи до можливих негативних факторів зовнішнього середовища.

Реалізація адаптивної стратегії як комплексу інформаційних, правових та управлінських заходів дозволяє утримувати систему на шляху сталого розвитку, швидко реагуючи на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову всіх системних елементів.

Така стратегія має передбачати необхідні резерви й можливості перерозподілу ресурсів у разі відхилень фактичних параметрів діяльності від запланованих [48]. Отже, вона пов'язана з додатковими витратами. Саме тому в цьому випадку необхідно орієнтуватися на досягнення балансу інтересів між наявними безпековими пріоритетами та рівнем використання потенціалу. Такий напрям ускладнює пошук адекватної моделі адаптації, обґрунтування механізму реалізації та потребує креативних підходів до розробки тих чи інших рішень.

Відомо також, що адаптація є складним процесом, вона неможлива без комплексного та системного стратегічного аналізу функціонування системи місцевого самоврядування. Важливою особливістю адаптації при цьому в умовах турбулентності є тимчасовий характер її цілей, оскільки ймовірнісний характер змін середовища буде обумовлювати перегляд базових орієнтирів. З огляду на зазначене, можемо запропонувати принципи ефективності адаптації [49]: комплексності – передбачає врахування усіх сфер та напрямів функціонування системи місцевого самоврядування; системності – використання системного підходу до вивчення, аналізу та запровадження

заходів з адаптації в конфліктних умовах; результативності – наявність кінцевого позитивного результату процесу адаптації; ефективності – оцінка бюджету адаптації та його порівняння з можливими втратами у випадку відсутності проведення превентивних заходів; стратегічної спрямованості – орієнтація на забезпечення стійкості системи в довгостроковій перспективі; контрольованості – контроль за процесом на всіх етапах проведення адаптаційних змін; ключової складової – орієнтація на першочерговий пошук і розв’язання ключової проблеми. Процесна орієнтація на реалізацію представлених принципів може забезпечити досягнення поставлених цілей в умовах адаптації системи місцевого самоврядування до змін у зовнішньому середовищі, які потенційно здатні вплинути на виникнення конфліктних ситуацій на місцевому рівні й спрямування вектору конфліктогенності, а також вчасно переглянути цілі та впровадити відповідні корективи у відповідні підсистеми місцевого самоврядування.

Отже, формування стратегій адаптації системи місцевого самоврядування до змін у зовнішньому середовищі та побудова адаптивних систем управління є об’єктивно необхідністю. Адаптивність завжди пов’язана з певними витратами, що вимагає оцінки балансу в системі «внутрішнє середовище – зовнішнє середовище». В умовах змін адаптивні стратегії вибудовувати значно важче, оскільки цільові орієнтири швидко змінюються [50].

Отже, на думку автора адаптивне управління – таке управління в системі місцевого самоврядування, яке дозволяє шляхом використання механізму адаптації (ґрунтується на відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації запланованому) вносити своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування в умовах змін та в напрямі конструктивного спрямування вектору конфліктогенності. У такому фокусі варто визначити й адаптивне управління конфліктами, яке, на наше переконання, може бути процесом прийняття управлінських рішень та

подальшої реалізації цілеспрямованих керуючих впливів, що забезпечать адекватне реагування всіх складових системи місцевого самоврядування на зміни параметрів чинників ендогенного чи екзогенного середовища.

Важливо підкреслити, що адаптивна динамічна концепція сучасного конфлікт-менеджменту має здійснюватися не як одноразовий акт, а як процес, що протікає в часі паралельно життєдіяльності системи місцевого самоврядування. На наш погляд, сукупність механізмів управління конфліктами в трансформаційних умовах є дуже різноманітною та має велику кількість варіантів комбінування, які можуть бути ефективними на умовах застосування адаптивного підходу до управління конфліктами в сукупності із сучасними інструментами (процесного, антикризового, інноваційного підходів тощо). При цьому основна мета адаптивного управління має лежати в площині усунення / зменшення несприятливого впливу змін [51].

Надалі доцільним на думку автора є пропозиція впровадження методики організації партнерських відносин у системі місцевого самоврядування на основі розбудови асоційованої взаємодії між органами місцевого самоврядування, органами самоорганізації населення, територіальними громадами, а також інститутами громадянського суспільства (на нашу думку, доречно включити до складу, враховуючи ступінь впливу на вектор конфліктогенності на місцевому рівні), що складається з семи етапів (як наголошувалось у другому розділі) та передбачає формування як внутрішніх вимог (потреб, запитів, які хто-, що-небудь має або ставить до когось, чогось), так і вимог до кожного з партнерів (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Концептуалізація партнерських відносин
у системі місцевого самоврядування:**

☑ - перелік внутрішніх вимог; ← – → - явні та приховані вимоги до партнерів; ⓘ - зведена матриця вимог

Джерело: запропоновано та побудовано автором.

Отже, процес організації партнерських відносин передбачає:

1 етап. Визначення мети і завдань проєктування асоційованої взаємодії. Включає налагодження внутрішніх зв'язків та процесів у кожного учасника взаємодії. Сформовані вимоги до кожного суб'єкта, у свою чергу, складаються з іншої групи вимог, тобто утворюється послідовне розкриття змісту вимог (з позиції «чорного ящика») залежно від розвитку внутрішнього середовища кожного з партнерів.

2 етап. Виникнення міжсуб'єктних зв'язків. Починається із «зародження» зв'язків між суб'єктами місцевого самоврядування. На цьому етапі відбувається первісна оцінка партнерів, оцінка й вибір мережі комунікаційних зв'язків. Закінчується етап формуванням стратегії, цілей, завдань і вимог до кожного партнера окремо, які між собою не були погоджені та про них не було відомо жодному з партнерів.

3 етап. Встановлення зв'язків у системі «влада – громадськість». Висування вимог з боку кожного з партнерів. Виділені в такий спосіб вимоги фіксуються. При цьому важливо враховувати, що формування вимог починається з боку «громадськості», і розвивається через неї, тому що однією з умов ефективного управління конфліктами є оптимізація взаємодії на локальному рівні. У такому випадку, після фіксації представлених вимог, їх погоджують на партнерських засадах, здійснюють контроль за задоволенням таких вимог і беруть активну участь у процесі оптимізації публічного управління конфліктами саме: територіальні громади, інститути громадянського суспільства; органи самоорганізації населення.

Таким чином, можуть змінитися внутрішні вимоги органів влади, однак внутрішні вимоги інших суб'єктів місцевого самоврядування залишаються незмінними. Отже, третя стадія закінчується з обробки актуальних напрямів подальшої взаємодії на засадах партнерства.

4 етап. Встановлення зв'язків між інститутами громадянського суспільства, з одного боку, та органами самоорганізації населення та територіальними громадами – з іншого. Визначені в такий спосіб вимоги фіксуються. Цей етап є дуже важливим відповідно до необхідності розбудови партнерської взаємодії суб'єктів публічного управління, оскільки науковці та практики постійно декларують прогалину в їх взаємодії, співробітництві, відповідальності та взаємодопомозі.

5 етап. Двостороннє співробітництво партнерів, тобто усвідомлення партнерами вимог і аналіз переваг та недоліків, труднощів і можливостей взаємодії за всіма напрямками. Отже, відповідною реакцією на цьому етапі є формування пропозицій із коригування вимог до підсистем.

6 етап. Повне співробітництво суб'єктів публічного управління на місцевому рівні, що виражається в аналізі та переосмисленні вимог до власних систем з урахуванням інтересів усіх учасників асоційованої взаємодії. Таким чином, аналізується робота на кожному з рівнів взаємодії, потім змінюються внутрішні вимоги до власних підсистем. У процесі пошуку партнерства між суб'єктами управління утворюється нова структура зовнішніх вимог, а також відбувається доповнення внутрішніх вимог.

7 етап. Партнерство. Відбувається зворотна реакція на вимоги та пропозицію щодо партнерства. Усі суб'єкти усвідомлюють цінність такого партнерства. Таким чином, процес взаємного висування вимог стабілізується. На цьому етапі також формується висновок про ефективність асоційованого партнерства, відбувається обробка змін до вимог, модифікуються внутрішні вимоги до підсистем.

Важливо підкреслити, що до цієї методики, як і до попередньої, можна вносити зміни відповідно до розширення кола суб'єктів публічного

управління та включати до складу бізнес-структури, органи державної влади, громадських лідерів тощо. Методика проектування асоційованої взаємодії суб'єктів публічного управління має принципові відмінності від уже існуючих, що полягають в орієнтації на вимоги до партнерів і досягненні асоційованих цілей усіх учасників взаємодії. Зазначене тісно поєднує її з конструктивним спрямуванням вектора конфліктогенності в системі місцевого самоврядування. Водночас організація партнерських відносин складається з визначення мети і завдань проектування асоційованої взаємодії на партнерських засадах; встановлення стратегічних зв'язків між суб'єктами публічного управління в аспекті управління конфліктами; двостороннього та трестороннього співробітництва партнерів (відбувається глибоке усвідомлення вимог, а також аналіз переваг і недоліків, труднощів і можливостей взаємодії); повного співробітництва суб'єктів взаємодії, що виражається також в аналізі та переосмисленні вимог до власної системи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі представлено та обґрунтовано авторську пропозицію щодо оптимізації процесу конфлікт-менеджменту на місцевому рівні, визначено ключові стратегічні напрями такого управління з використанням адаптивного підходу. Формалізовано та деталізовано архітектуру ресурсно-комунікаційної платформи та окреслено синхронізацію та пріоритетні напрями управління конфліктами в системі місцевого самоврядування.

Проаналізовано сучасні підходи щодо процесу управління конфліктами та їх вирішення (розглядається сам конфлікт і те, як він працює; констатується існування конфлікту в самому центрі самоврядного сектору); переваги та недоліки існуючих стратегій управління конфліктами, а також схарактеризовано моделі управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, що дозволило встановити – дії конфлікт-менеджменту мають бути спрямовані на вибір методики, що дозволить мінімізувати вплив

негативних факторів та дати об'єктивну характеристику ситуації, що склалась, визначити подальші конструктивні кроки учасників конфлікту.

Представлено авторське бачення алгоритму конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що дозволило розподілити основні зусилля з управління конфліктами за двома напрямками: попередження (сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру) та вирішення (спрямована на те, щоб змусити / переконати конфліктуючі сторони припинити ворожі дії та переконати їх розпочати переговори, знайти оптимальне рішення, що виключало б поразку будь-якої сторони і визначило напрям подальшої ефективної діяльності).

З'ясовано, що стратегії комунікаційної взаємодії (в системі «влада – громадськість») є актуальним напрямом сучасних досліджень у контексті управління конфліктами в системі місцевого самоврядування, а ефективна комунікація виступає дієвим механізмом конструктивного спрямування вектора конфліктогенності, що дозволило обґрунтувати створення певних асоціацій, які, з одного боку, не входять до складу громадянського суспільства, а з іншого – не є частиною державно-управлінського апарату, однак виступають певною платформою для формування комунікаційної взаємодії, що виступає базисом у побудові базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування.

Визначено, що головною ідеєю конфлікт-менеджменту виступає посилка до зміни сприйняття самого конфлікту на рівні системи місцевого самоврядування. Запропоновано, на основі ресурсно-комунікаційної платформи, конфлікт розглядати як енергію, що утворюється від ефективної взаємодії суб'єктів публічного управління за рахунок якої посилюється здатність системи у використанні наявного потенціалу. Завданням такою платформи стане спрямування енергії в продуктивний спосіб, для чого необхідно ввести відповідального публічного управлінця на місцевому рівні, що дозволить застосувати у процесі управління конфліктами новий набір навичок.

Розроблено архітектуру авторської платформи конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування, яка: буде виступати в ролі каталізатора, що покликаний на основі селективності (властивості платформи з безлічі сигналів, які несуть різну інформацію, виокремлювати необхідні для подальшої роботи сигнали та реагувати тільки на них) обирати конкретні управлінські інструменти з метою включення їх до процесу конфлікт-менеджменту на основі прогнозування альтернативних варіантів; дозволить публічному управлінцю ідентифікувати причини конфліктів та діяти в ініціативний спосіб у межах асоційованої взаємодії.

Побудовано структурний склад ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту, до якого внесені кілька модулів (елементів системи), які відповідають за різні напрями: інформаційно-комунікаційний (формує комунікаційний простір, накопичує необхідну інформацію, організовує комунікаційний процес, визначає поле ефективного комунікування тощо); ресурсний формує перелік необхідних ресурсів на профілактику/розв'язання конфліктів, контролює такі ресурси, організовує процес використання ресурсів тощо; аналітично-управлінський формує перелік необхідних ресурсів на профілактику/розв'язання конфліктів, контролює такі ресурси, організовує процес використання ресурсів тощо; діагностичний (визначає місця ймовірного виникнення конфліктних ситуацій, їх масштаби, виявлення причин та прогнозування наслідків тощо), кожен з яких здатен поділятися на відповідні складові або об'єднуватися за необхідності відповідно до зміни умов.

Представлено: авторське бачення конструктивного потенціалу конфліктів, сутність якого передбачає можливість оцінки потенціалу конфліктів та формування базової моделі конфлікт-менеджменту з використанням такого потенціалу (тобто не лише визначення позитивної ролі конфліктів, а й можливості його використання). Розглянуто математичний опис сутності представленої концепції, яка має побудована на певних положеннях та на припущенні, що ефективність функціонування/розвитку

системи місцевого самоврядування розглядається як результативна незалежно від ефектоутворювальних факторів конфлікту. Функція конфлікту обумовлюється раціональністю управлінської діяльності, використанням різноманітних ресурсів та відповідністю інституційної бази (як було нами запропоновано).

Запропоновано: процедуру розрахунку ступеня конфліктності; алгоритм залежності між ефективністю системи місцевого самоврядування, ступенем конфліктності в системі та альтернативами розвитку системи; опис потенціалу конфлікту та його вплив на ефективність системи місцевого самоврядування. Наша думка ґрунтується на визначенні такого управління через механізми забезпечення захисту обов'язкового врахування інтересів основних груп учасників асоційованої взаємодії, що зумовлює трактування категорії «управління конфліктами в системі місцевого самоврядування» через принципові універсальні елементи (цілі управління, рівень конфліктності, взаємодія між учасниками, регламентація такої взаємодії) та дозволяє конкретизувати роль конфлікт-менеджменту у посиленні ефективності функціонування/розвитку системи місцевого самоврядування.

Представлено та охарактеризовано базові принципи забезпечення ефективності функціонування ресурсно-комунікаційної платформи в системі місцевого самоврядування та запропоновано авторський принцип – *принцип асоційованого співробітництва*, який передбачає рівномірну участь та відповідальність основних суб'єктів конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування щодо «профілактики-вирішення» конфліктних ситуацій, що вплине на використання новітніх важелів стимулювання участі суб'єктів управління в процесі конструктивного спрямування вектора конфліктогенності.

Опрацьовано загальні групи моделей конфлікт-менеджменту в системі публічного управління (перша група стосується характеристики і динаміки внутрішньої взаємодії у владно-управлінській системі; друга група уособлює еволюцію структур взаємодії між владними структурами й суспільством;

третя – безпосередньо, між науковими знаннями щодо конфлікт-менеджменту та практикою їх реалізації, тобто між виробництвом знань щодо конфлікт-менеджменту, їх поширенням і реально-практичним ефективним застосуванням у житті суспільства) та запропоновано під ризиками виникнення конфліктів розуміти нормативно-правові, адміністративні, організаційні, а також інші фактори (чинники, умови) у діяльності суб'єктів публічного управління, що сприяють або можуть сприяти виникненню конфліктних ситуацій у системі місцевого самоврядування.

Доведено доцільність використання: ціннісноорієнтованого підходу до управління конфліктами (включає в себе програмно-цільовий та детермінований підходи), який можна розглядати як модель узагальненої концепції конфлікт-менеджменту; адаптивного підходу, що передбачає пошук найефективніших варіантів як ухвалення, так і виконання управлінських рішень щодо запобігання конфліктам на рівні місцевого самоврядування та головним завданням якого є підтримка внутрішньої стабільності системи управління на місцевому рівні в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Запропоновано напрями адаптації відповідно до змін у різних сферах: адаптацію до реформаційних змін (відповідно до вимог інститутів громадянського суспільства), що спрямована на зміну політики місцевих органів влади, пошук нових каналів комунікації, розробку та реалізацію ефективної стратегії розвитку тощо); адаптацію до нововведень, що забезпечують ефективний розвиток усіх сфер на місцевому рівні (досягненням науки і техніки); адаптацію до соціально-культурних умов (передбачає допомогу щодо розвитку здібностей, навичок, кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування); адаптація до політико-правових умов (передбачає: створення інформаційних систем, що дозволять відстежувати всі можливі зміни в зазначеній сфері; використання кваліфікованих послуг юристів, політологів; можливість страхування від ризиків, які пов'язані зі змінами в політико-правовому середовищі).

Визначено авторське бачення: мети адаптивного управління в контексті конфлікт-менеджменту – отримання, обробка та аналіз інформації, що надходить із зовнішнього середовища, і вироблення на її основі альтернативних реакцій за умов виникнення конфліктних ситуацій, а також подальших напрямів розвитку системи з урахуванням усіх можливих детермінант; адаптивного управління – таке управління в системі місцевого самоврядування, яке дозволяє шляхом використання механізму адаптації (грунтується на відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації запланованому) вносити своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування в умовах змін та в напрямі конструктивного спрямування вектора конфліктогенності.

Визначено, що ефективність управління конфліктами може бути забезпечена формуванням належного рівня взаємодії в системі місцевого самоврядування між усіма суб'єктами управління та сформовано концептуалізацію партнерських відносин на місцевому рівні. Представлено методику організації партнерських відносин у системі місцевого самоврядування на основі розбудови асоційованої взаємодії між органами місцевого самоврядування, органами самоорганізації населення, територіальними громадами, а також інститутами громадянського суспільства, що складається з семи етапів та передбачає формування як внутрішніх вимог (потреб, запитів, які хто-, що-небудь має або ставить до когось, чогось), так і вимог до кожного з партнерів. До цієї методики, як і до попередньої, можна вносити зміни відповідно до розширення кола суб'єктів публічного управління та включати до складу бізнес-структури, органи державної влади, громадських лідерів тощо. Принципова відмінність запропонованої методики полягає в: орієнтації на вимоги до партнерів і досягненні асоційованих цілей усіх учасників взаємодії, що поєднує її з конструктивним спрямуванням вектора конфліктогенності в системі місцевого самоврядування; організація партнерських відносин складається з

визначення мети і завдань проєктування асоційованої взаємодії на партнерських засадах, встановлення стратегічних зв'язків між суб'єктами управління в аспекті управління конфліктами, двостороннього та тристороннього співробітництва партнерів (відбувається глибоке усвідомлення вимог, а також аналіз переваг і недоліків, труднощів і можливостей взаємодії), повного співробітництва суб'єктів взаємодії (виражається також в аналізі та переосмисленні вимог до власної системи).

Основні положення третього розділу дисертаційного дослідження опубліковані автором у роботах [1; 10; 17].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Том 31 (70). №5. 2020. С. 122-126.
2. Starling G. *Managing the public sector*. (8th ed). Boston, MA : Thomson Wadsworth, 2008.
3. Rahim M.A. *Managing conflict in organizations*. (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books, 2001.
4. Fisher R. J. *Interactive conflict resolution*. Syracuse, NY : Syracuse University Press, 1997.
5. Zartman I. W. *Preventive negotiation: Avoiding conflict escalation*. New York, NY: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2001.
6. Schellong A. *Citizen relationship management: A Study of CRM in government*. Oxford : Peter Lang Publishing Group, 2008. 318 p.
7. Ефективне управління конфліктами: базові навички медіатора / Методичний посібник /Дзюндзюк В. Б. та ін. ; за ред. В. Б.Дзюндзюка. Харків : Тім Пабліш Груп, 2018. 164 с.
8. Kriesberg Louis, *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*. New York : Rowman and Littlefield, 1998.

9. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення 10.04.2021).
10. Sliusarev, Ivan (2021). CONFLICT MANAGEMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS. Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal (<https://issn2391-4165.webnode.com.ua/>), 03 (31). - Available at: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/319.html> (accessed 30 June 2021).
11. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
12. Карлов Т. В. Механізми управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні : дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.02 / Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2019. 231 с.
13. Deutsch N. The constructive and destructive processes. New Haven and London, 1973, p. 13-17.
14. Зінчина О. Хрестоматія з конфліктології. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11317388.pdf> (дата звернення 18.05.2021).
15. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Харків : Магістр, 2008. 236 с.
16. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
17. Sliusarev I. Current aspects of strategic conflict management in the system of Local Government. SocioWorld-Social Research & Behavioral Sciences. Tallinn, Estonia. 2021. Vol. 05. Iss. 03. P. 62-68. URL: <https://scia.website/index.php/swd>.
18. Герасіна Л. М. Консенсус як стратегія примирення в політко-правових конфліктах. *Соціологія*. С. 17-24. URL: <https://ukr-socium.org.ua/wp->

content/uploads/2006/11/17-24__no-6__vol-17__2006__UKR.pdf. (дата звернення: 12.05.2021).

19. Смирнов Д. Правовий консенсус: поняття, ознаки, види. *Матеріали VIII наукових читань, присвячених пам'яті акад. В. В. Копейчикова* (м. Київ, 22 листопада 2018 року). Київ, 2018. С. 196-200

20. Публічна політика : навч. посіб. / за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2016. 340 с.

21. Mikhailovska O. V. Current Issues of Public Activity in the System of Public Governance. *Public management*. 2020. № 5(25). Pp. 159-168.

22. Михайловська О. В. Сучасні інструменти взаємодії в системі публічного управління. *Державне будівництво*. 2020. № 2. URL: <http://db.kh.ua/index.php/db/article/view/101/96>. (дата звернення: 13.04.2021)

23. Запровадження комунікацій в суспільстві / за ред. Н. К. Дніпренко, В. В. Різуна. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.

24. Романенко Є. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості її налагодження. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2 (21). С. 190-201.

25. Форми та методи співробітництва «місто-село» Інститут громадянського суспільства. URL : <https://www.csi.org.ua/news/formy-ta-metody-spivrobotnytstva-misto-selo/> (дата звернення: 20.08.2020).

26. Андріянова Ю. Формування конфліктостійкості як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/19.pdf). (дата звернення: 13.08.2020).

27. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.

28. Нижник. Н. Р., Дубенко С. Д., Мельниченко В. В. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. Київ : УАДУ, 2002. 164 с.

29. James L. Chappell. Conflict Administration for the Public Sector. Western Kentucky University. *Indiana Journal of Political Science*. Winter 2007. Pp. 33-40. URL: <https://www.indianapsa.org/2007/2007article4.pdf> (дата звернення: 21.04.2020).

30. Сурмін Ю. Теорія систем та системний аналіз. Київ : МАУП, 2003. URL: <https://studfile.net/preview/3320422/> (дата звернення 18.05.2021).

31. Луман Н. Що таке комунікація? / пер. з нім. Назарчук А. URL: <https://www.rulit.me/books/uchenie-niklasa-lumana-o-kommunikacii-read-371485-1.html> (дата звернення: 22.04.2020).

32. Медіація : підручник / за ред. Карпенко А., Осинівського А. URL: <https://www.eruditor.link/file/1586085/> (дата звернення: 20.05.2020).

33. Лациба М. В., Лукеря І. М., Ващук О. Л. Місцева демократія України: нові стандарти / Укр. незалеж. центр. політ. дослідж. Київ : Агенство «Україна», 2013. 236 с.

34. Ковшун Л. Як оцінювати громадянську участь: шість інструментів. URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/yak-otsiniuvaty-hromadiansku-uchast-shist-instrumentiv> (дата звернення: 11.11.2020).

35. Михайловська О. В. Формування взаємодії в системі публічного управління на засадах партнерства. *Наукові перспективи. Серія : державне управління*. 2020. № 6 (6). С. 169–174.

36. Бебик В. М. Політологія для політика і громадянина : монографія. Київ : МАУП, 2004. 421 с.

37. Лазарчук О. В. Ретроспектива та математичний опис основних концепцій теорії конфлікту на підприємстві. *Економіка та менеджмент*. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2009. № 4. С. 39-44. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5991/1744.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 13.08.2020).

38. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2003. 240 с.

39. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. URL:

https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf.

(дата звернення: 04.11.2020)

40. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України. Київ, 2005. 641 с.

41. Tretyakov, P., Mitin, S., Boyarintsev, N. Adaptive management teaching systems. URL: <https://obuchalka.org/2012091667030/upravlenie-obrazovatelnimi-sistemami-shamova-t-i-tretyakov-p-i-kapustin-n-p-2002.html> (дата звернення: 17.11.2020).

42. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2017. - 179 с.

43. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : курс лекцій. Харків : Основа, 2004. 128 с.

44. Golub V., Kozakov, V., Kovalenko, N., Kozyrieva, N., Shchur, N., Shoiko.//Adoptation of the Public Administration to Global Risks. Адаптація системи державного управління до глобальних ризиків. Journal of management Information and Decision Sciences, 2021 24(2), 1-8 (Scopus). URL:<https://www.abacademies.org/articles/adaptation-of-the-public-administration-system-to-global-risks-10157.html> (дата звернення: 20.12.2021)

45. Фармакологічна енциклопедія. Термін по алфавіту. Адаптивне управління. URL :

<https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya>

46. Thomas J. C. Public Participation in Public Decisions. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1995. 240 p.

47. Sandel M. Democracy's Discontent. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 1996. 417 p.

48. Самочкін В. Н. Гнучкий розвиток підприємства. Аналіз і планування. Москва : Діло, 1999. 336 с.
49. Погорєлов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 51–59.
50. Чулкова О. О. Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством* : VIII Всеукраїнська науково-практична конференція. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1498> (дата звернення: 05.12.2020).
51. Levine C. Citizenship and service delivery: the promise of coproduction. *Public Administration Review*. 1984. Vol. 44. Pp. 178-187.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі побудовано базову модель конфлікт-менеджменту, в основу якої покладено конструктивне спрямування вектора конфліктогенності за рахунок формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів за допомогою розбудови ресурсно-комунікаційної платформи на місцевому рівні.

1. Систематизовано науково-теоретичні підходи до визначення сутності основних понять конфлікт-менеджменту в науці публічного управління, що дозволило окреслити онтологічну сутність і природу дефініції «конфлікт» як явища управлінської діяльності. Наголошено, що існування конфліктів є нормальним явищем у житті суспільства (різними формам спілкування людей притаманний ризик виникнення конфліктних ситуацій), оскільки глобальне завдання соціально-економічного розвитку майбутнього не має вирішення. На основі проведених розвідок: виокремлено ключові розробки науковців; встановлено багатогранність дефініції «конфлікт»; з'ясовано, що конфлікти розуміються по-різному (або як норма соціального життя, або як патологія); виділено авторські напрями (конфлікт-позитив та конфлікт-негатив), які виконують різні функції в системі публічного управління та вимагають різної реакції на них з боку управлінської системи, однак обидва сигналізують органам влади та громадянському суспільству про існування суперечностей, а також сприяють удосконаленню управлінської системи та впливають на механізми адаптації до змін; розроблено практичні методи управління конфліктами в місцевому самоврядування.

Розкрито сутність та гносеологічний зв'язок між дефініціями: «управління», «менеджмент», «публічне управління», «державне управління», «публічне врядування», «місьцеве самоврядування», «місьцеве врядування» «адміністрування», що дозволило автору побудувати схему взаємозв'язку наведених категорій у межах дослідження.

Побудовано авторську позицію щодо трактування змісту певних фундаментальних понять, що створює наукову основу для налагодження процесу формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів у межах системи місцевого самоврядування.

Встановлено, що: наукові роботи майже не зачіпають питань розбудови ефективної системи конфлікт-менеджменту на місцевому рівні, а також управління з урахуванням сили впливів інших суб'єктів публічного управління (органів державної влади (зокрема: центральних та виконавчих органів влади), бізнес-структур, інститутів громадянського суспільства); посилюється актуальність напрямів наукових досліджень у розрізі теми дисертаційної роботи (конфлікти в системі місцевого самоврядування та особливості їх виникнення, особливості перебігу конфліктної взаємодії на місцевому рівні, шляхи конструктивного спрямування вектора конфліктогенності тощо). Запропоновано авторське уточнене дефініції «конфлікт»: конфлікт є дисбалансом / відхиленням в управлінському процесі суб'єктів конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення та в процесі взаємодії суб'єктів публічного управління у разі перетину інтересів, цілей та бажаних у майбутньому результатів або інших суперечностей, що можуть призвести до негативних, нейтральних або позитивних результатів. Наголошено, що базовою характеристикою конфлікту виступає взаємодія, що припускає потенційну можливість переведення конфлікт-негативу у конфлікт-позитив на основі використання дієвих управлінських впливів, які спрямовані на формування, розвиток та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

2. Досліджено досвід розвинутих держав у сфері управління конфліктами. Встановлено, що сучасні уряди намагаються докладати більше зусиль щодо підвищення якості такого управління шляхом зниження ймовірності виникнення деструктивних конфліктів за допомогою сучасних інформаційних технологій, безліч конфліктних ситуацій здатні виникнути за умов порушення прав громадян на отримання публічної інформації. Доведено

існування дисбалансу у структурно-організаційному забезпеченні управління конфліктами на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування в Україні та констатовано формальність результатів діяльності громадських рад.

Проаналізовано нормативно-правову базу України щодо управління конфліктами та встановлено, що поняття «конфлікт», а також правове підґрунтя управління конфліктами в системі місцевого самоврядування визначено в Законі України «Про запобігання корупції» (вводяться поняття «потенційний конфлікт інтересів» та «реальний конфлікт інтересів») та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (також йдеться про конфлікт інтересів).

3. Обґрунтована важлива роль засобів масової інформації у процесі управління конфліктами. Наголошено, що чинне законодавство не передбачає та не врегульовує поширення (часто анонімної) інформації та новин у каналах месенджерів, що призводить до високого рівня ймовірності виникнення конфліктів, оскільки в умовах безконтрольного поширення інформації породжується соціальна напруга серед мешканців громад. Розкрито питання управління конфліктами в умовах обмежувальних протиепідемічних заходів, повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України.

Зазначено про: підвищену ймовірність масового невдоволення населення реакцією владних структур на пандемію; політичну експлуатацію пандемії, яка на місцевому рівні має свої специфічні ознаки (використання пандемії для зміцнення власної влади та просування своїх інтересів, вимушені обмеження на масові збори тощо). Виокремлено аспекти в яких пандемія дала позитивні зрушення (розуміння, що проблеми можна вирішити лише спільними зусиллями; влада й опозиція тяжіють до співробітництва та політичної єдності, відклавши суперечки; сподівання на те, що спільне благо здатне пересилити прагнення до можливої вигоди тощо).

4. Запропоновано авторську концепцію формування ресурсно-

комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування, що передбачає: стабілізацію поділу управлінської структури на всіх рівнях; розробку дієвих механізмів моніторингу конфліктних ситуацій; створення умов для оперативного реагування на виникнення конфліктних ситуацій; посилення діалогових аспектів комунікації; налагодження процесу попередження конфліктів на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування; розробка шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів; надання допомоги в трансформації конфліктів тощо.

Опрацьовано позиції України в міжнародних вимірах: Індекс розвитку електронного уряду (Україна покращує позиції); Індекс демократії (Україна залишила за собою статус «гібридної демократії»); Індекс соціального розвитку (залишає нашу державу в групі країн із рівнем соціального прогресу вище за середній); Індекс сприйняття корупції (набрала 30 балів зі 100 можливих, посівши 126-е місце з 180 країн); Індекс свободи преси (просування України в рейтингу відбулося через погіршення показників інших держав); Інтегрований показник державного управління (Україна поступається не лише розвинутим країнам, а й перебуває на одному рівні з країнами, що менш економічно розвинені); Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства (громадянське суспільство визначається чи не найпотужнішим рушієм реформ в Україні).

Обґрунтовано авторський концепт впливу конфліктів на траєкторію розвитку системи місцевого самоврядування (акселеруючи чи гальмуючи такий розвиток) та окреслено послідовність етапів вирішення проблемних питань у системі місцевого самоврядування, що здатні породити конфліктні ситуації. Запропоновано: під асоційованою взаємодією в системі місцевого самоврядування розуміти соціальний феномен, що формується на засадах асоційованого об'єднання всіх суб'єктів публічного управління на рівні місцевого самоврядування, які мають на меті підвищення ефективності чи

результативності процесу такої взаємодії за рахунок формування, розвитку та використання наявного потенціалу.

5. Розроблені та розкриті основні шляхи забезпечення конструктивного спрямування вектору конфліктогенності на місцевому рівні: концептуальна основа асоційованої взаємодії; функціональне спрямування процесу управління конфліктами; узгодженість інтересів у системі місцевого самоврядування на рівні місцевого самоврядування та визначено, що взаємодія в системі місцевого самоврядування виступає як суб'єкт-суб'єктні відносини елементів цієї системи (територіальної громади, органів і посадових осіб місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення тощо) як рівноправних партнерів за умов одночасного взаємовпливу та перетворення асоційованої взаємодії на співробітництво (взаємодопомогу), яке позитивно впливає на процес управління конфліктами. Сформовано авторське бачення асоційованої взаємодії, під якою запропоновано розуміти комплекс взаємодій та погодженої між партнерами (двох чи більше суб'єктів системи місцевого самоврядування) за цілями і метою діяльності, яка потребує їх спільних зусиль у напрямі розбудови базової моделі конфлікт-менеджменту та на засадах формування, розвитку та використання конструктивного потенціалу конфліктів.

6. Сформовано та обґрунтовано авторські положення щодо: формування базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування (включає чотири етапи); концептуальної моделі конфлікт-менеджменту на основі співробітництва; конструктивний впливу параметрів асоційованої взаємодії на управління конфліктами. До конструктивного потенціалу конфліктів у системі місцевого самоврядування включено сукупність потенціалів формальних і неформальних інститутів, сформованих принципів, норм та правил поведінки, виконання яких сприятиме конструктивному спрямуванню вектору конфліктогенності та дозволить уникати критичного загострення конфліктів, а також проявів владної-орієнтованої активності

суб'єктів місцевого самоврядування, варіюючи конфліктні ситуації до стану, що задовольняє всі конфлікуючі сторони.

7. Розроблено авторський концепт конструктивного потенціалу конфліктів (включає управлінську, ресурсну, інституціональну складові), що передбачає залучення наявних та формування додаткових можливостей співробітництва в системі місцевого самоврядування та базується на інтеграції інтересів суб'єктів публічного управління на місцевому рівні. Під конструктивним потенціалом конфліктів у системі місцевого самоврядування запропоновано розуміти наявні ресурси, резерви та можливості, що виникають у процесі взаємодії між елементами системи публічного управління на місцевому рівні або між його підсистемами та можуть бути за певних умов мобілізовані та спрямовані на формування асоційованого співробітництва для конструктивного спрямування вектора конфліктогенності. З'ясовано, що ефективна комунікація виступає дієвим механізмом конструктивного спрямування вектора конфліктогенності, що дозволило обґрунтувати створення певних асоціацій, які, з одного боку, не входять до складу громадянського суспільства, а з іншого – не є частиною державно-управлінського апарату, однак виступають певною платформою для формування комунікаційної взаємодії, що виступає базисом у побудові базової моделі конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування.

Представлено авторське бачення алгоритму конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування. Визначено, що головною ідеєю управління конфліктами виступає посилення до зміни сприйняття самого конфлікту на рівні системи місцевого самоврядування. конфлікт розглядати як енергію, що утворюється від ефективної взаємодії суб'єктів публічного управління, за рахунок якої посилюється здатність системи у використанні наявного потенціалу. Спрямування енергії в продуктивний спосіб має стати завданням конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування.

8. Розроблено архітектуру авторської ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування, яка:

буде виступати каталізатором, що покликаний на основі селективності (властивості платформи з безлічі сигналів, які несуть різну інформацію, виокремлювати необхідні для подальшої роботи сигнали та реагувати тільки на них) обирати конкретні управлінські інструменти з метою включення їх до процесу конфлікт-менеджменту на основі прогнозування альтернативних варіантів; дозволить ідентифікувати причини публічному управлінцю та діяти в ініціативний спосіб у межах асоційованої взаємодії. Сформовано структурний склад ресурсно-комунікаційної платформи конфлікт-менеджменту, що включає кілька модулів (елементів системи), які відповідальні за різні напрями: інформаційно-комунікаційний; ресурсний; аналітично-управлінський; діагностичний, кожен з яких здатен поділитися на відповідні складові або об'єднуватись за необхідності відповідно до зміни умов.

Представлено базові принципи забезпечення ефективності функціонування ресурсно-комунікаційної платформи в системі місцевого самоврядування та розкрито авторський принцип – принцип асоційованого співробітництва, який передбачає рівномірну участь та відповідальність основних суб'єктів конфлікт-менеджменту в системі місцевого самоврядування щодо «профілактики-вирішення» конфліктних ситуацій, що вплине на використання новітніх важелів стимулювання участі суб'єктів управління в процесі конструктивного спрямування вектора конфліктогенності.

9. Сформовано авторське бачення конструктивного потенціалу конфліктів, що передбачає можливість оцінювання потенціалу конфліктів та формування базової моделі конфлікт-менеджменту з використанням такого потенціалу (тобто не лише визначення позитивної ролі конфліктів, а й можливості його використання). Представлено математичний опис сутності авторської концепції, згідно з яким функція конфлікту обумовлюється раціональністю управлінської діяльності, використанням різноманітних ресурсів та відповідністю інституційної бази (як було запропоновано

автором). Сформовано: процедуру розрахунку ступеня конфліктності; алгоритм залежності між ефективністю системи місцевого самоврядування, ступенем конфліктності в системі та альтернативами розвитку системи; опис потенціалу конфлікту та його вплив на ефективність системи місцевого самоврядування. Авторська думка ґрунтується на визначенні такого управління через механізми забезпечення захисту обов'язкового врахування інтересів основних груп учасників асоційованої взаємодії, що зумовлює трактування категорії «управління конфліктами в системі місцевого самоврядування» через принципові універсальні елементи (цілі управління, рівень конфліктності, взаємодія між учасниками, регламентація такої взаємодії) та дозволяє конкретизувати роль конфлікт-менеджменту в посиленні ефективності функціонування/розвитку системи місцевого самоврядування.

10. Опрацьовано доцільність використання: ціннісноорієнтованого підходу до управління конфліктами (включає в себе програмно-цільовий та детермінований підходи) який можна розглядати як модель узагальненої концепції конфлікт-менеджменту; адаптивного підходу, що передбачає пошук найефективніших варіантів як ухвалення, так і виконання управлінських рішень щодо запобігання конфліктам на рівні місцевого самоврядування та головним завданням якого є підтримка внутрішньої стабільності системи управління на місцевому рівні в умовах мінливого зовнішнього середовища. Запропоновано певні напрями адаптації відповідно до змін у різних сферах: адаптацію до реформаційних змін; адаптацію до нововведень; адаптацію до соціально-культурних умов; адаптацію до політико-правових умов.

Сформовано авторське бачення: мети адаптивного управління в контексті конфлікт-менеджменту (отримання, обробка та аналіз інформації, що надходить із зовнішнього середовища, і вироблення на її основі альтернативних реакцій за умов виникнення конфліктних ситуацій, а також подальших напрямів розвитку системи з урахуванням всіх можливих детермінант); адаптивного управління (таке управління в системі місцевого

самоврядування, яке дозволяє шляхом використання механізму адаптації, що ґрунтується на відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації запланованому, вносити своєчасні зміни у стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування в умовах змін та в напрямі конструктивного спрямування вектору конфліктогенності.

ДОДАТОК А**Перелік опублікованих праць за темою дисертації та відомості
про апробацію дослідження****Публікації в наукових фахових виданнях України та публікації в
наукових виданнях іноземних держав:**

1. Слюсарев І.О. Механізми управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах цифровізації суспільства. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія «Державне управління». № 2(101)/2021. С. 91-95.

2. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Том 31 (70). №5. 2020. С. 122-126.

3. Слюсарев І. О. Практичні аспекти управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. №4. 2019 С. 294-298.

4. Sliusarev, Ivan (2021). CONFLICT MANAGEMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS. *Social and Human Sciences*. Polish-Ukrainian scientific journal (<https://issn2391-4165.webnode.com.ua/>), 03 (31). - Available at: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/319.html> (accessed 30 June 2021).

5. Sliusarev I. Current aspects of strategic conflict management in the system of Local Government. *SocioWorld-Social Research & Behavioral Sciences*. Tallinn, Estonia. 2021. Vol. 05. Iss. 03. P. 62-68. URL: <https://scia.website/index.php/swd>.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Слюсарев І. О. Управління конфліктами: публічна сфера. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі* : збірник матеріалів Всеукраїнської

міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми : ТОВ НВП «Росток А.В.Т.», 2021. С. 44-45.

2. Слюсарев І. О. Організація управління конфліктами в органах місцевого самоврядування в умовах карантину як виклик сучасної науки. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р. / за ред. Є. О. Романенка, І. В. Жукової. Київ ; Афіни : ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 72-76.

3. Sliusarev I. Modern information challenges in conflict management in the local government system. *The 15th International scientific and practical conference "Science and Technology"* (February 22-23, 2021). Littera Verlag, Berlin, Germany, 2021. P. 216-219.

4. Слюсарев І. О. Специфіка функцій територіальної громади у процесах прийняття та реалізації політичних рішень в умовах конфлікту. *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. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 3. С. 82–84.

5. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах викликів ХХІ сторіччя. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листопада 2019 р.) / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. С. 269-270.

6. Слюсарев І. О. Цифрові технології як основа добробуту територіальних громад. *Соціогуманітарний вимір сучасних трансформацій. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Чернігів, 29 жовтня 2021 року), 2021. С. 23-24.

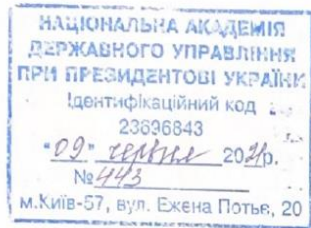
7. Слюсарев І.О. Проблемні питання конфлікт-менеджменту на рівні місцевого самоврядування. *Сучасна парадигма публічного управління* :

Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19-22 жовтня 2021 р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, – Львів, 2021. С. 472-474

8. Слюсарев І.О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 черв. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 161-162.

ДОДАТОК Б

Довідки та акти про впровадження результатів дисертації



ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана СЛЮСАРЕВУ Івану Олександровичу з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт за комплексним науковим проєктом “Державне управління та місцеве самоврядування” (державний реєстраційний номер 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- у 2020 та 2021 роках – виконавець на громадських засадах (наказ від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”; від 15 березня 2021 року № 182-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи “Інноваційні інструменти публічного управління розвитком регіонів і міст України”, державний реєстраційний номер 0120U101661.

Керівник науково-дослідної роботи,
к.держ.упр.

Сергій ГОРБЛЮК

Т.в.о. директора Інституту
експертно-аналітичних
та наукових досліджень
к.держ.упр., доцент

Наталія КЛИМЕНКО





**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2
телефон (044) 481-21-61

21.06.2022 № 074-31-05-88

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана **СЛЮСАРЕВУ Івану Олександровичу** з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних роботах за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– у 2020-2021 роках – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”; від 15 березня 2021 року № 182-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Інноваційні інструменти публічного управління розвитком регіонів і міст України», номер державної реєстрації 0120U101661.

Довідка видана на підставі оригіналів наказів Національної академії “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”, які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м.Київ, вул.Антоня Цедіка, 20).

Відповідно до Указу Президента України від 05 листопада 2020 року № 487/2020 “Про впорядкування використання об’єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами”, розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реорганізації закладів освіти” від 24 лютого 2021 року № 147-р, наказу Міністерства освіти і

науки України від 16 березня 2021 року № 316 “Про реорганізацію закладів освіти” (зі змінами) Національну академію реорганізовано шляхом приєднання до Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Історична довідка: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Указ Президента України від 25 листопада 1999 року № 1496/99 “Про Київський національний університет імені Тараса Шевченка” носив назви:

з **1959 р.** – Київський ордена Леніна державний університет ім.Т.Г.Шевченка;

з **1984 р.** – Київський ордена Леніна і ордена Жовтневої революції Державний університет ім.Т.Г.Шевченка (Статут зареєстровано в мінвузі УРСР за № 6. Наказ Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 29 квітня 1984 року № 290).

Директор Інституту



Лариса КОМАХА



КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА

01044, м. Київ, вул. Хрещатик, 36

тел.: (044) 202-70-64, 202-73-10
e-mail: kmr@kmr.gov.ua

25.10.2021 № 225-КР-4557

на № _____ від _____

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слюсарєва Івана Олександровича на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування», на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», застосовані та впровадженні у діяльності секретаріату Київської міської ради та враховані у процесі підготовки документів нормативно-правового характеру секретаріату Київської міської ради.

Зокрема, враховані аспекти конфліктогенності у системі місцевого самоврядування:

- під час підготовки проєкту рішення Київської міської ради «Про Регламент Київської міської ради» від 20.10.2021 № 08/231-3767/ПР;
- під час внесення змін до Положення про громадську приймально депутата Київської міської ради, затвердженого рішенням Київської міської ради від 22.02.2007 №172/833;
- під час розробки положень структурних підрозділів секретаріату Київської міської ради та посадових інструкцій працівників секретаріату Київської міської ради.

Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі секретаріату Київської міської ради.

Заступник міського голови –
секретар Київської міської ради



Володимир БОНДАРЕНКО

014887



**РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

01196, м.Київ-196, пл. Лесі Українки, 1, тел. 286-85-63, тел./факс 286-81-59,
centr@koda.gov.ua

20.05.2022 №43-11/23

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слосарева Івана Олександровича на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області.

Зокрема, в роботі Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області використано аналітичні матеріали в частині підвищення ефективності системи місцевого самоврядування завдяки методиці організації партнерських відносин у системі місцевого самоврядування на основі розбудови асоційованої взаємодії між органами місцевого самоврядування, органами самоорганізації населення, територіальними громадами, а також інститутами громадянського суспільства.

Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області.

д.держ.упр., доцент,
Директор Регіонального центру
підвищення кваліфікації
Київської області



Сергій ЛУКІН

Директор Департаменту (Центру)
надання адміністративних послуг
виконавчого органу Київської міської ради
(Київської міської державної адміністрації)



Н. В. Шамрай

04.2.2022 року

**Довідка про впровадження
результатів наукового дослідження**

Слюсарєва Івана Олександровича, представлених у дисертаційному дослідженні на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування», на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Слюсарєва Івана Олександровича, на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Зокрема, використано аналітичні матеріали щодо реалізації конфлікт-менеджменту в межах системи місцевого самоврядування, насамперед, на основі забезпечення поширення найкращих вітчизняних та іноземних практик надання адміністративних послуг, проведення семінарів, навчань та тренінгів щодо різних аспектів функціонування центрів надання адміністративних послуг, залучення професійних тренерів та експертів, що в сукупності сформує оптимальне середовище для подальшого розвитку і розкриття конструктивного потенціалу системи управління конфліктами на місцевому рівні.

УКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ
РАЙОННИХ ТА ОБЛАСНИХ РАД
ВСЕУКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Україна, 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 73
Тел. (044) 484-05-64, 484-05-19 Факс (044) 484-05-66
E-mail: uaror@ukr.net, http://uaror.org.ua



UKRAINIAN ASSOCIATION
OF RAYON AND OBLAST COUNCILS
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION
OF LOCAL AND GOVERNMENTS

Ukraine, 04053, Kyiv, Sichovykh Striltsiv Str., 73
Phone: (044) 484-05-64, 484-05-19 Fax: (044) 484-05-66
E-mail: uaror@ukr.net, http://uaror.org.ua

СЕКРЕТАРІАТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Секретаріату Всеукраїнської асоціації
органів місцевого самоврядування «Українська
асоціація районних та обласних рад»

Ю. М. Андрійчук

«12» червня 2022 року

Акт про впровадження результатів наукового дослідження

Комісія у складі:

Голови: Голови Секретаріату Всеукраїнської асоціації органів
місцевого самоврядування «Українська
асоціація районних та обласних рад»
Ю. М. Андрійчука

Членів комісії:

- 1) _____
- 2) Трише А. М., Терещо Євгенія Леонідівна, Голова Секретаріату
Української асоціації районних та обласних рад

цим актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слюсарєва Івана Олександровича на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування», на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад».

Зокрема, під час проведення зборів Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» на тему: «Проблемні питання фінансового забезпечення районних рад», було використано аналітичні матеріали дисертаційного дослідження щодо реалізації пріоритетних напрямів і синхронізації процесів ефективного управління конфліктами в системі місцевого самоврядування.

Всеукраїнській асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» запропоновано у зв'язку з об'єктивною необхідністю формування стратегії адаптації системи місцевого самоврядування до змін у зовнішньому середовищі та побудови адаптивних систем управління щодо звернення до суб'єктів права законодавчої ініціативи, що сприятиме якісному та результативному впровадженні реформи децентралізації.

Голова комісії _____ Юрій АНДРІЙЧУК

Члени комісії _____



ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
«АСОЦІАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

м. Київ, бульвар Лесі Українки, 26, офіс 500
+380689141735
office@hromady.org
www.hromady.org

Довідка про впровадження результатів наукового дослідження

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слосарева Івана Олександровича на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування», на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад.

Зокрема, у діяльності Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад було використано аналітичні матеріали дисертаційного дослідження щодо реалізації пріоритетних напрямів і синхронізації процесів ефективного управління конфліктами в системі місцевого самоврядування.

Всеукраїнській Асоціації об'єднаних територіальних громад запропоновано у зв'язку з об'єктивною необхідністю формування стратегій адаптації системи місцевого самоврядування до змін у зовнішньому середовищі та побудови адаптивних систем управління щодо звернення до суб'єктів права законодавчої ініціативи, що сприятиме якісному та результативному впровадженню реформи децентралізації.

К. держ.упр.,
Виконавчий директор Всеукраїнської
Асоціації об'єднаних територіальних
громад

Валентина ПОЛТАВЕЦЬ



**КРУТІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
НІЖИНСЬКОГО РАЙОНУ
ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Незалежності, 49, с. Крути Ніжинського району Чернігівської області, 16645, тел. (04631) 69-3-16.
код ЄДРПОУ 04414388, e-mail: krutysilskarada@ukr.net

12.10.2021 № 570/03-31

На № _____ від _____

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слюсарєва Івана Олександровича на тему: «Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування», на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», застосовані та впровадженні в діяльності ради Крутівської територіальної громади під час розроблення документів нормативно-правового характеру та прийняття відповідних рішень на пленарних засіданнях сільських рад, що входять до складу території Крутівської територіальної громади.

Зокрема, були запропоновані та враховані алгоритми ефективного управління конфліктами в системі місцевого самоврядування:

- під час проведення громадських слухань та подальшого створення ініціативної групи з питання щодо будівництва вузла рідких мінеральних добрив на території Крутівської територіальної громади;
- під час розгляду питань щодо обмеження руху великогабового транспорту на території Крутівської територіальної громади;
- напрацювання механізму організації внутрішніх перевезень між насленими пунктами, що входять в межі Крутівської територіальної громади.

Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Крутівської територіальної громади.

Голова Крутівської
сільської ради



Олег БУЗУН

ДОДАТОК В



Рис. В.1. Основні функції конфліктів

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Ознаки конфліктів (явні, приховані)

Явні ознаки	Характеристика
внутрішньоособисті:	замкнутість та агресивність; зниження продуктивності праці; зростання рівня схильності до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику; негативні зміни у ставленні до роботи; недооцінку або переоцінку власних досягнень та здібностей; уникнення трудової діяльності та відхилення від неї; зволікання із виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей;
міжособистісні:	збільшення емоційності та емоційної напруги у стосунках між працівниками; зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень; втрату довіри та поваги між колегами; почастишання пліток між працівниками та шумів у комунікаційних каналах; приниження почуття гідності; страйк та саботаж;
загальноорганізаційні:	зростання плинності кадрів; збільшення кількості відхилень від очікуваних результатів діяльності та цілей; зростання рівня браку; погіршення соціально-економічних показників діяльності організації (прибутковості, ліквідності, середньої заробітної плати тощо); зростання надлишкових запасів; збільшення кількості неформальних груп, які мають різні цілі та інтереси; відмову від виконання окремих функцій менеджменту; збільшення кількості негативних суджень
Приховані ознаки	Характеристика
внутрішньоособисті:	виконання лише планових показників; пропуски окремих громадських заходів; обурення, страх, тривога, байдужість, песимізм
міжособистісні:	дотримання формальностей та правил відносин між учасниками конфлікту; зменшення кількості комунікацій між групами
загальноорганізаційні:	зростання кількості шумів; небажання індивідуумів чи груп спілкуватися між собою; гнітюча тиша на нарадах; багаторазовий розгляд того самого питання на нарадах без прогресу у вирішенні; ситуація, коли один індивідуум (одна група) не підтримує або «топить» іншого (іншу); відмова від дискусій чи відхилення від обговорення окремих питань

ДОДАТОК Г

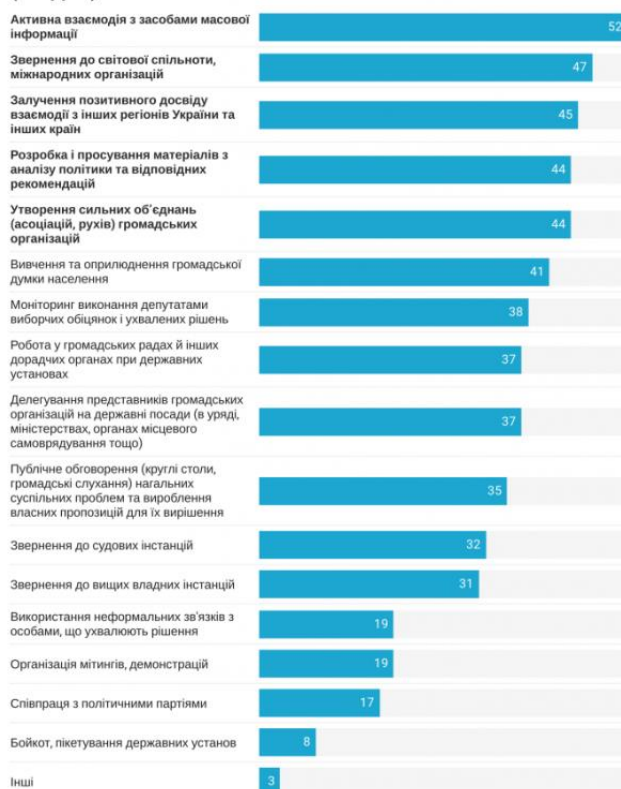
Таблиця Г.1

Типологія конфліктів, що характерні для системи місцевого самоврядування

<i>№</i>	<i>Формат конфлікту з огляду на суб'єктів участі у ньому</i>
1	Конфлікти між органами державної влади та місцевого самоврядування
2	Конфлікти між органами місцевого самоврядування та районними чи обласними радами
3	Конфлікти між політичними утвореннями та органами місцевого самоврядування
4	Конфлікти між організаціями приватного сектору та органами місцевого самоврядування
5	Конфлікти між інститутами громадянського суспільства та органами місцевого самоврядування
6	Конфлікти між організаціями приватного сектору та органами місцевого самоврядування
7	Конфлікти всередині системи місцевого самоврядування
8	Функціональні конфлікти всередині органів місцевого самоврядування
9	Латентні конфлікти всередині та між окремими структурами органів місцевого самоврядування
10	Конфлікти між окремими публічними службовцями
11	Неформальні конфлікти (суперечності, що породжуються розбіжністю в поглядах, цінностях тощо)
12	Внутрішньоособистісні конфлікти

ДОДАТОК Д

За допомогою яких механізмів громадські організації можуть найбільш ефективно впливати на владу? (згадок)

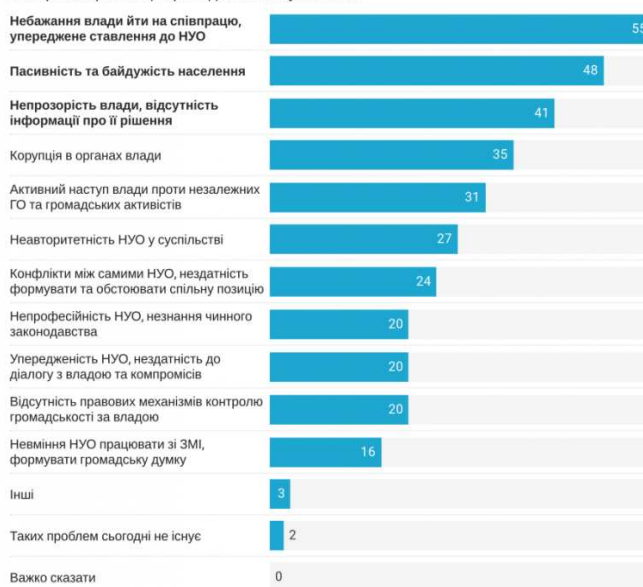


Опитування проведено Фондом «Демократичні ініціативи» з 15 квітня по 1 травня 2020 року серед представників громадських організацій. Загалом отримано 75 відповідей.

Chart: Andrii Sukharyna • Source: DIF • Created with Datawrapper

Основні проблеми взаємовідносин громадських організацій з владою (згадок)

За версією організацій громадянського суспільства



Опитування проведено Фондом «Демократичні ініціативи» з 15 квітня по 1 травня 2020 року серед представників громадських організацій. Загалом отримано 75 відповідей.

Chart: Andrii Sukharyna • Source: DIF • Created with Datawrapper

Рис. Д.1. Показники рівня впливу громадських організацій на владу

ДОДАТОК Е

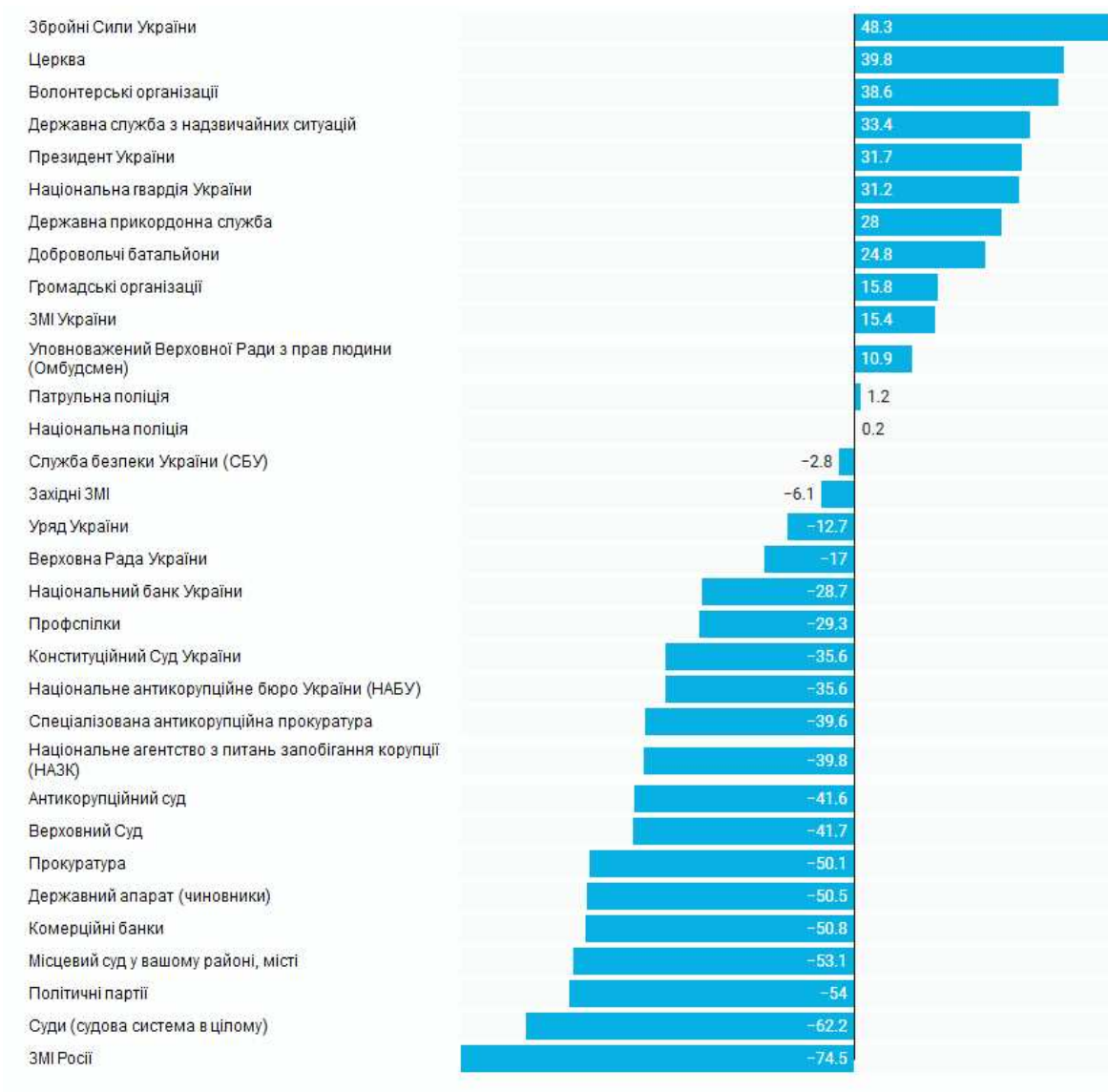


Рис. Е.1. Баланс довіри / недовіри до соціальних інституцій громадянського суспільства

ДОДАТОК Є

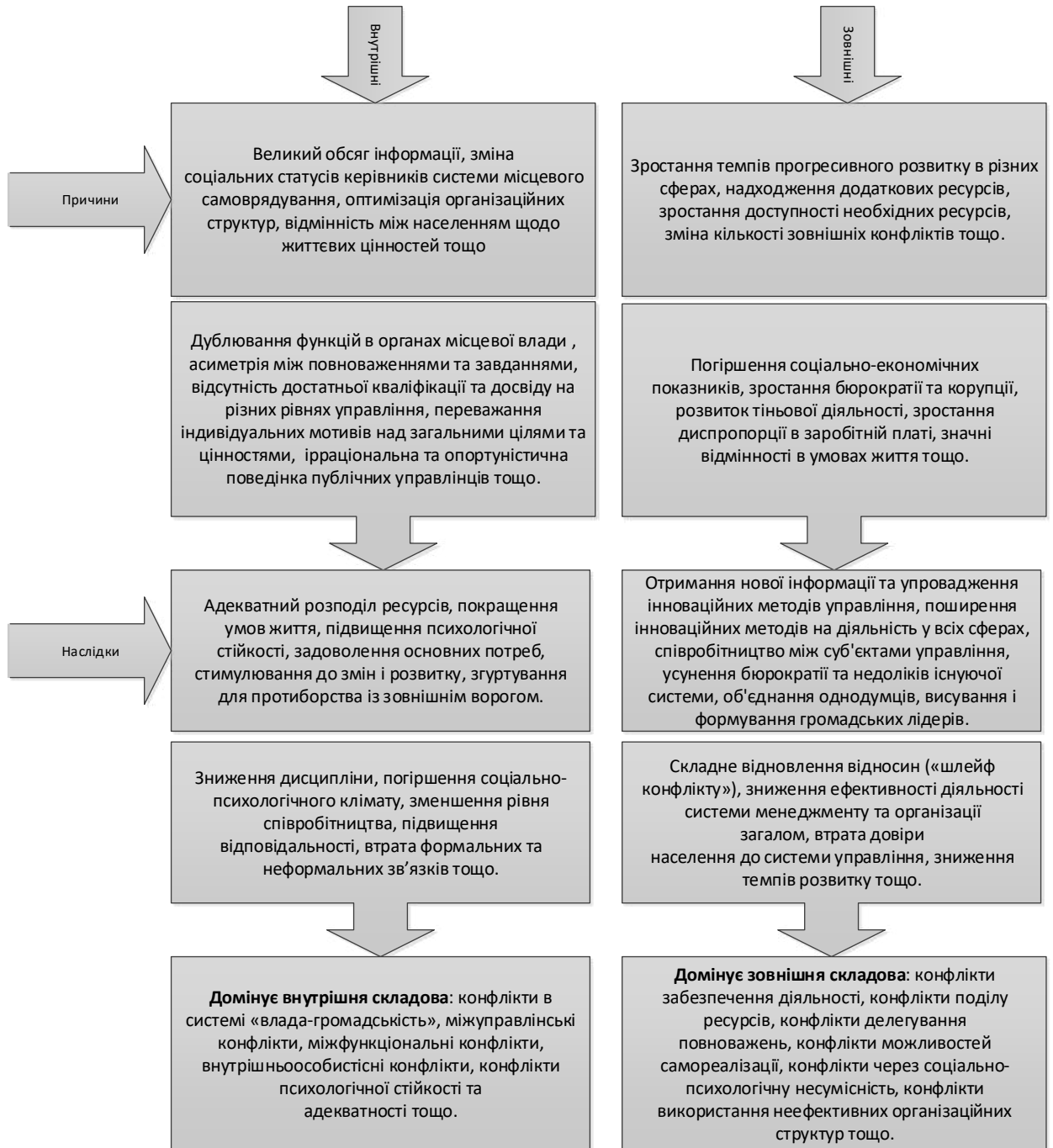


Рис. Є.1. Мапа конфліктів із виокремленням причинно-наслідкових зв'язків