

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ
ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

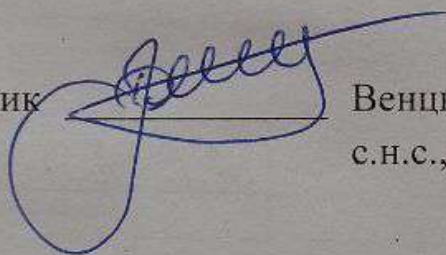
на тему: Управління конфліктами в органах публічної влади

Здобувача вищої освіти II курсу, МПА-22-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».


(підпис)

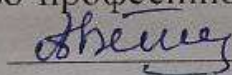
Петрина Анна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник



Венцовський Дмитро Юрійович, к.е.н.,
с.н.с., доцент кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми

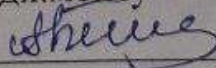


Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр.,
доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління

протокол від « 25 » січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління



Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор
кафедри

Реєстрація № 21 05.02.2024
(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки
(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024
(дата) [Signature]
(підпис)

Результат захисту 5 (відмінно) / 90 балів
(оцінка)

15.02.2024
(дата) [Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]
(підпис)

А. А. Варшавск
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]
(підпис)

А. С. Ринюк
(ініціали, прізвище)

[Signature]
(підпис)

Н. В. Прокопенко
(ініціали, прізвище)

[Signature]
(підпис)

М. В. Гусинський
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря,
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		<i>Г.В.Варшавський</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		<i>А.С.Визначка</i>
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		<i>Н.В.Ткаченко</i>
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		<i>М.В.Трушинець</i>
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		<i>Ю.І.Ситко</i>
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	15.02.2024	<i>Г.В.Варшавський</i> <i>А.С.Визначка</i> <i>Н.В.Ткаченко</i> <i>М.В.Трушинець</i> <i>Ю.І.Ситко</i>

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	
50-59	E	3 (задовільно)
35-49	EX	
		2 (незадовільно)

Затверджую

Завідувач кафедри соціальної філософії та
управління

Д.В. Чупрій

« _____ » грудня 2022 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти**

Петрина Анна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
Управління конфліктами в органах публічної влади

Затверджена наказом ректора від « 13 » 02.2023 № 197

2. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024

3. Цільова установка _____

Мета роботи є визначення особливостей та способів ефективного управління конфліктами в державних установах

Об'єктом дослідження є взаємовідносини між органами державної влади, місцевого самоврядування та громад

Предметом дослідження є протиріччя, які виникають між суб'єктами відносин всередині організацій, що входять в систему органів державної служби та можливості їхнього ефективного врегулювання

Вихідні дані до роботи _____

4. Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці, діаграми: Таблиця 1.1. Тракткування поняття конфліктів в публічному управлінні, Таблиця 1.2. Типізація конфліктів у публічному управлінні, Таблиця 1.3. Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні, Рис. 1.1. Фактори, що створюють фон для виникнення конфліктів, Рис. 1.2. Стадії антикризового управління конфліктами, Таблиця 3.1. Сфера застосування основних стилів управління, Таблиця 2.1. Сфера застосування основних стилів управління, Таблиця 2.1. Сфера застосування основних стилів управління, Таблиця 2.1. Сфера застосування основних стилів управління, Рис. 2.1. Судові спори (вирішення конфліктів) по областях України, Таблиця 2.3. Структура апарату та виконавчого комітету Костопільської міської ради, Рис. 2.2. Результати опитування в категорії «Вік та рід заняття», Рис. 2.3. Результати опитування в категорії «Твердження про громаду (характеристика громади)», Рис. 2.4. Результати опитування в категорії «Оцінка стану громади», Таблиця 2.4. Проблеми, які заважають розвиткові громади, Таблиця 2.5.

Основні завдання для розвитку громади, Рис.2.5. Основний ресурс для подолання розвитку, Рис. 2.6. Стадії та карта конфлікту в громаді «Конфлікт навколо опитувальної мережі», Рис. 3.1. Наслідки створення інформаційного каналу на YouTube діалог між органами влади та громадськістю

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, 1.1. Теоретико-сутнісна характеристика конфліктів в органах влади, 1.2. Сучасні підходи до управління конфліктами у публічній владі, Розділ 2. ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, 2.1. Поширення конфліктів в органах публічної влади України, 2.2. Регіональний аспект формування конфліктів у взаємодії органів влади, Розділ 3. ЦІЛІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Календарний план виконання роботи

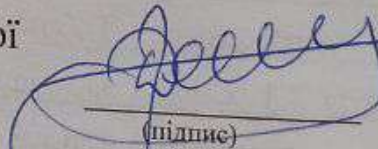
№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Підпис
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023	
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2024	15.01.2024	
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2024	25.01.2024	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2024	29.01.2024	
9.	Попередній захист роботи	18.01.2024 19.01.2024	22.01.2024	
10.	Перевірка роботи на унікальність	22.01.2024	22.01.2024	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024		
12.	Захист роботи	14.02.2024 15.02.2024		

5. Дата видачі завдання « 14 » 01 2023 р.

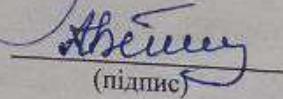
6. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

10. Керівник освітньо-професійної програми

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

Д.Ю. Венцов
(прізвище, ініціали)


(підпис)

А.С. Близнюк
(прізвище, ініціали)


(підпис)

А.О. Петрина
(прізвище, ініціали)

ANNOTATION

Management of conflicts in public authorities

The purpose and task of the qualification work is to determine the features and methods of effective conflict management in state institutions.

In order to achieve the set goal, it is expected to solve the following tasks:

reveal the theoretical and essential characteristics of conflicts in the authorities;

consider modern approaches to conflict management in public authorities

highlight the current state and specifics of conflicts in public authorities of Ukraine;

to reveal the regional aspect of the formation of conflicts in the interaction of authorities;

propose ways to improve conflict management in the interaction of authorities at the regional level.

The object of the study is the relationship between state authorities, local self-government and communities.

The research base is Kostopil city council of the Rivne district of the Rivne region.

The subject of the study is the contradictions that arise between the subjects of relations within the organizations that are part of the system of public service bodies and the possibilities of their effective settlement.

Based on the results of the research, conclusions were formulated and reasonable proposals were made.

Obtained results The theoretical propositions developed in the research have been brought to the level of concrete proposals that can be implemented in the domestic practice of state administration regarding the cooperation of authorities, as well as to ensure the teaching of the academic discipline "Public administration and administration", "State and regional administration".

The qualification work contains __60__ pages, _10_ tables, _9__ figures, a list of used sources with __39__ names, 15 appendices.

Key words: public power, conflict situation, compromise, conflict of interests, process approach, conflict cartography. .

The year of completion of the thesis is 2022-2024.

The year of job protection is 2024.

АНОТАЦІЯ

Управління конфліктами в органах публічної влади

Мета й завдання кваліфікаційної роботи є визначення особливостей та способів ефективного управління конфліктами в державних установах.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі *завдання*:
розкрити теоретико-сутнісні характеристики конфліктів в органах влади;
розглянути сучасні підходи до управління конфліктами у публічній владі
висвітлити поточний стан та особливості конфліктів в органах публічної влади України;
розкрити регіональний аспект формування конфліктів у взаємодії органів влади;
запропонувати шляхи покращення управління конфліктами у взаємодії органів влади на регіональному рівні.

Об'єктом дослідження є взаємовідносини між органами державної влади, місцевого самоврядування та громад.

База дослідження – Костопільська міська рада Рівненського району Рівненської області.

Предметом дослідження є протиріччя, які виникають між суб'єктами відносин всередині організацій, що входять в систему органів державної служби та можливості їхнього ефективного врегулювання.

влади в Україні як ключового чинника демократизації українського суспільства.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обґрунтовані пропозиції.

Одержані результати Розроблені в дослідженні теоретичні положення доведені до рівня конкретних пропозицій можуть бути реалізовані у вітчизняній практиці державного управління щодо співпраці органів влади, також для забезпечення викладання навчальної дисципліни «Публічне управління та адміністрування», «Державне та регіональне управління».

Кваліфікаційна робота містить __60__ сторінок, __10__ таблиць, __9__ рисунків, список використаних джерел з __39__ найменування, 15 додатків.

Ключові слова: публічна влада, конфліктна ситуація, компроміс, конфлікт інтересів, процесний підхід, картографія конфлікту. .

Рік виконання дипломної роботи 2022-2024.

Рік захисту роботи 2024.

ЗМІСТ

Вступ

9

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	13
1.1. Теоретико-сутнісна характеристика конфліктів в органах влади	13
1.2. Сучасні підходи до управління конфліктами у публічній владі	20
 Розділ 2. ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	 27
2.1. Поточний стан та особливості конфліктів в органах публічної влади України	27
2.2. Регіональний аспект формування конфліктів у взаємодії органів влади	39
 Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	 52
Висновки	56
Список використаних джерел	59
Додатки	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні особлива увага приділяється особливостям функціонування та реформування сектору державного управління. Розглядаючи цей процес з точки зору його впливу всередині організації на підвищення ефективності та результативності її діяльності, важливо пов'язати систему державної служби з поняттям "організаційний конфлікт". Вивчення діяльності державних установ з точки зору конфліктного потенціалу та аналіз цього потенціалу може допомогти в розробці заходів щодо запобігання конфліктів на державній службі та в державних установах.

Адже виникнення та розвиток конфліктів у державних організаціях, навіть якщо вони є конструктивними, завжди мають негативні наслідки. Це пов'язано з тим, що керівники відволікаються на пошук шляхів управління та вирішення конфліктів і менше уваги приділяють виконанню своїх прямих обов'язків. Крім того, знання про існування конфліктів у державних організаціях не лише негативно впливає на авторитет керівників, але й знижує рівень довіри до системи державної служби в цілому. Слід також зазначити, що створення умов для запобігання конфліктам є важливим для підвищення ефективності діяльності та забезпечення виконання функцій державної служби в необхідному обсязі.

Теорія організаційного менеджменту досить детально розглядає природу конфліктів на міжособистісному та груповому рівнях, методи управління та запобігання конфліктним ситуаціям. Однак у науковій літературі відсутній матеріал, який би адекватно відображав особливості конфліктів на державній службі та в її структурах. Як правило, в дослідженнях з державного управління розглядаються конфлікти за межами організації. По-перше, це конфлікти між державними службовцями, які надають послуги громадянам від імені держави, і громадянами, яких вони

обслуговують, по-друге, конфлікти між громадянами і чиновниками з приводу законності дій чи бездіяльності відповідних адміністративних органів. Ці види конфліктів не є внутрішньо-організаційними, оскільки виникають між особами, які не пов'язані соціальними, трудовими чи адміністративними відносинами.

Внутрішньо-організаційні конфлікти на державній службі не знайшли детального відображення ні в наукових джерелах, ні в коментарях до Закону України "Про державну службу". Потенціал внутрішньо-організаційного конфлікту в системі державної служби становлять такі відносини

- 1) Адміністративно-службові відносини - відносини між державними службовцями та роботодавцями, які представляють інтереси держави;
- 2) виробничі відносини - між державними службовцями в системі "роботодавець-працівник"
- 3) гендерні - між чоловіками та жінками на державній службі.

Конфлікти у сфері публічної служби є одним з найчисленніших видів соціально-політичних конфліктів, які за своєю природою виникають внаслідок різних інтересів, протиріч і боротьби між державними інститутами та структурами з приводу перерозподілу та використання публічної влади. Публічна влада спрямована на узгодження різних інтересів людей, встановлення чітких стратегічних і тактичних цілей та розподіл дефіцитних цінностей і благ. Таким чином, в державному управлінні та державних структурах загалом виникають різноманітні конфлікти. Такі конфлікти характерні для перехідних і транзитивних періодів (один з яких зараз переживає наша країна), коли ще не сформовані ціннісно-нормативні системи і не є загальноприйнятими критерії оцінки, що підкреслює важливість даного дослідження. Важливість цього дослідження проявляється також у кризі розуміння змісту та сутності децентралізації, місця і ролі державних і недержавних структур у процесі становлення та розвитку публічного управління в сучасній Україні.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, у процесі написання кваліфікаційної роботи були використані праці українських науковців Ю. Андріанової, С. Базило, В. Тимофієва, Н. Довгань, Н. Федчун, Т. Карлової та інших, які досліджували особливості управління конфліктами в діяльності державних службовців та органів місцевого самоврядування, Л. Орбан-Лембрик, Н. Новікової, Л. Скібіцької, Н. Подольчак, І. Русиної та інших. Використано роботи Л. Орбан-Лембрик, Н. Новікової, Л. Скібіцької, Н. Подольчак, І. Русинки, О. Гарматюк та ін. у кризових ситуаціях. Це дослідження методів управління конфліктами та профілактики конфліктів у кризових ситуаціях.

Праці таких науковців, як А. Хільник, О. Гула, М. Пілен, Т. Дуткевич, які присвятили себе дослідженню природи, структури та типології конфліктів, а також їх вирішенню. Вагомий внесок у ці дослідження зробили зарубіжні вчені А. Анцупов, А. Шипілов, О. Селезньова, Е. Регнет, Л. фон Розенштіль, В. Мольт та Б. Рюттінгер, які вивчали форми та психологічні аспекти конфліктів в організаціях та толерантність працівників (державних службовців). Ці дослідники аналізували питання сприяння розвитку сільського господарства в Туреччині.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи є визначення особливостей та способів ефективного управління конфліктами в державних установах.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі завдання:

розкрити теоретико-сутнісні характеристики конфліктів в органах влади;

розглянути сучасні підходи до управління конфліктами у публічній владі

висвітлити поточний стан та особливості конфліктів в органах публічної влади України;

розкрити регіональний аспект формування конфліктів у взаємодії органів влади;

запропонувати шляхи покращення управління конфліктами у взаємодії органів влади на регіональному рівні.

Об'єктом дослідження є взаємовідносини між органами державної влади, місцевого самоврядування та громад.

База дослідження – Костопільська міська рада Рівненського району Рівненської області.

Предметом дослідження є протиріччя, які виникають між суб'єктами відносин всередині організацій, що входять в систему органів державної служби та можливості їхнього ефективного врегулювання.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації процесів реформування публічної сфери.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано низку методів дослідження: емпіричні методи дослідження - спостереження, теоретичний аналіз нормативно-правової бази за темою дослідження, порівняльний аналіз вітчизняного досвіду вирішення конфліктних ситуацій в організаціях, структурно-функціональний аналіз, системний підхід, зокрема системний аналіз; загально логічні методи - узагальнення, індукція.

Крім того, були використані загальнонаукові методи дослідження, такі як соціологічні методи (результати досліджень рівня конфліктності в організаціях), документальні методи (вивчення важливих національних та місцевих нормативно-правових документів) та статистичний аналіз. Для визначення характеристик організаційних конфліктів використовувалися описові методи, а для аналізу особливостей управління конфліктами та поведінкових моделей учасників конфліктів - системні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Теоретико-сутнісна характеристика конфліктів в органах влади

Конфлікт у державному управлінні - це не вирішення розбіжностей в інтересах, цінностях і потребах між сторонами, що діють у публічній сфері, такими як державні установи, організації громадянського суспільства та бізнес. Конфлікти можуть виникати між різними групами та окремими особами з різними цілями, потребами та очікуваннями щодо державних інституцій та процесів врядування. Конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи суперечливі інтереси, невирішені питання, різне сприйняття пріоритетів, обмеженість ресурсів та інші фактори.

«Важливим елементом управління конфліктами є їх вчасне виявлення та аналіз, що дозволяє забезпечити вирішення проблем, підвищити ефективність управління та зберегти довіру між сторонами. Конфлікти в публічному управлінні можуть виникати між державними органами, між державними та приватними структурами, між державою та громадянами, а також між різними групами громадян» [22; 31].

Ефективне управління конфліктами в державному секторі передбачає розробку механізмів уникнення конфліктів та їх вирішення, коли вони виникають. Ці механізми включають розробку правил, процедур і стандартів, сприяння відкритості та прозорості процесів прийняття рішень, створення ефективних систем комунікації між сторонами, а також використання медіації та інших альтернативних методів вирішення спорів.

У Таблиці 1.1 в Додатку А представлено поняття конфлікту в державному управлінні, оскільки автори по-різному трактують це поняття.

Незважаючи на те, що тлумачення поняття конфлікту в державному управлінні має загальне значення, у підходах та нюансах розуміння цього

поняття зарубіжними та українськими авторами можуть існувати певні відмінності. Однією з основних відмінностей є акцент на соціальному вимірі конфлікту.

Зарубіжні автори зазвичай більше уваги приділяють взаємодії різних соціальних груп, а також етнічним і культурним факторам у створенні та управлінні конфліктами в державному управлінні.

«У свою чергу, українські автори частіше наголошують на правових та інституційних аспектах управління конфліктами» [28].

Підходи до визначення типів конфлікту також відрізняються. Зокрема, зарубіжні автори часто розглядають конфлікт як прояв соціального протесту або боротьбу за права громадян, тоді як українські автори визначають конфлікт як результат розбіжностей інтересів та поглядів між різними групами та владними структурами.

Нарешті, слід зазначити, що іноземні автори приділяють більше уваги практичним питанням управління конфліктами, таким як ефективність різних методів вирішення конфліктів та роль медіаторів і третіх сторін у врегулюванні конфліктів.

«У свою чергу, українські автори більше уваги приділяють аналізу рівня розвитку демократичних інститутів та культури діалогу в публічному управлінні» [31; 33; 36].

Типологія конфліктів є одним з найбільш дискусійних питань серед сучасних теоретиків конфлікту. Це пов'язано з тим, що існує так багато різних форм і проявів конфлікту, що важко визначити єдиний критерій для типізації.

«Різні автори вирішують цю проблему по-різному, виходячи з різних підходів до вивчення конфлікту. Найбільш поширеним підходом до типізації є аналітично-описовий підхід, який базується на визначенні учасників конфлікту (індивідів, соціальних груп тощо) та порівнянні різних типів конфліктів відповідно до прийнятого критерію.

Розглянемо найбільш поширені типи конфліктів, які існують:

1. За сферами прояву: соціально-політичні, виробничо-економічні, ідеологічні, соціально-психологічні, родинно-побутові.
2. За масштабами, тривалості й напруженості: глобальні, загальні та локальні, парціальні; бурхливі, швидкоплинні, короточасні; гострі, тривалі, затяжні; слабо виражені й уповільнені; слабо виражені й швидкоплинні.
3. Щодо суб'єктів конфліктної взаємодії: внутрішньо-особистісні, міжособистісні; між особистісно-групові, між групові.
4. За предметом конфлікту: реальні (предметні), нереальні (безпредметні).
5. За джерелами та причинами виникнення: об'єктивні й суб'єктивні, організаційні, емоційні та соціально-трудова, ділові та особистісні.
6. За комунікативної спрямованості: горизонтальні, вертикальні, змішані.
7. За наслідками: позитивні й негативні; конструктивні та деструктивні; творчі й руйнівні.
8. За формами і ступенем зіткнення: відкриті й приховані; спонтанні, ініціативні і спровоковані; неминучі, вимушені, недоцільні.
9. За способами і масштабами врегулювання: антагоністичні й компромісні; повністю або частково дозволяються; призводять до згоди й співпраці» [15].

Таким чином, можна зробити висновок, що типологія конфліктів залежить від різних причин конфліктів у суспільстві та критеріїв, які використовуються для їх класифікації. Конфлікт в організаціях має як об'єктивну, так і суб'єктивну природу. Іншими словами, конфлікти можуть бути викликані як зовнішніми факторами, так і внутрішніми характеристиками сторін конфлікту.

Конфлікти в державному управлінні можна класифікувати на макро-, мезо- та мікрорівні залежно від того, між ким вони виникають.

Для класифікації конфліктів у державному управлінні використовуються різні критерії, більшість з яких не є застосовними до цієї сфери, тому в Табл. 1.2. наведено загальну типологію конфліктів.

Типологія конфліктів у державному управлінні має практичне значення не тільки тому, що дозволяє глибше і швидше проводити аналіз, але й тому, що дозволяє здійснювати ефективне управління, враховуючи специфіку конфліктів в адміністративній сфері.

У більшості випадків міжособистісні, внутрішньо-групові та між групові конфлікти виникають в адміністративних системах і проявляються у зовнішніх формах, таких як висока напруженість і низька продуктивність всередині команд.

Причини конфліктів у державному управлінні - це фактори та умови, які можуть призвести до конфліктів між різними суб'єктами державного управління, такими як державні службовці, неурядові організації, бізнес-організації, місцеві органи влади та громадські активісти.

Ці причини включають різні форми протиріч між сторонами, такі як різні інтереси, цілі, потреби, стилі керівництва, кодекси поведінки та методи вирішення проблем.

Крім того, конфлікти можуть виникати через погану комунікацію між сторонами, нерозуміння інтересів і потреб інших, зловживання владою, нерівномірний розподіл ресурсів, неефективне управління і контроль над державними функціями та інші причини.

Конфлікт можна визначити як ситуацію, коли між двома або більше сторонами, представленими особою або групою осіб, відсутня згода, кожна з яких робить все можливе, щоб нав'язати свою точку зору або цілі і перешкоджає іншим робити те ж саме.

«Причина конфлікту полягає усвідомленому двома різними суб'єктами протиріччю, що криється в тому, що кожен співробітник має власні цілі, прагнення й інтереси, так само як і організація. Тому необхідно узгодження досягнення індивідуальних цілей з цілями організації. Розлад інтересів однієї

сторони може спричинити застосування влади іншою стороною, невизнання якої є однією з найважливіших рис конфлікту» [19].

Хоча причини конфліктів можна класифікувати за різними критеріями, їх можна умовно поділити на три групи: конфлікти через цілі, конфлікти на основі розбіжностей та емоційні конфлікти. Основними причинами конфліктів в організаціях є причини, пов'язані з роботою, наприклад, такі фактори, як високий дохід або сприятливі умови праці та відпочинку, які заважають працівникам виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей.

Конфліктні ситуації часто спричинені психологічними особливостями людських стосунків, такими як взаємні симпатії та антипатії людей. Причини конфліктів у державному управлінні наведені в Табл. 1.3.

Причини конфліктів можуть бути пов'язані з особистісними рисами членів команди, такими як неконтрольовані емоції, агресія та надмірна тривожність.

Соціально-демографічні характеристики також можуть впливати на схильність до конфліктів. Наприклад, для жінок це може бути пов'язано з особистими переживаннями, такими як відпустка, премії та винагороди, тоді як для чоловіків це може бути пов'язано з робочою діяльністю.

На кількість і тип конфліктів може впливати вік членів колективу; кількість конфліктів, пов'язаних з організаційними питаннями, такими як порушення трудової дисципліни або невідповідність якості роботи вимогам, як правило, зменшується з віком працівників.

«У публічному управлінні існує безліч факторів, які можуть створювати фон для виникнення конфлікту. Серед них можна виділити наступні:

1. Різноманітність інтересів та потреб різних груп населення, які представлені в управлінських структурах. Це може призводити до зіткнень між різними сторонами, які домагаються задоволення своїх потреб та інтересів.

2. Неспівпадання цілей та завдань різних управлінських структур, а також їхніх керівників, що може створювати протиріччя та конфлікти між ними.

3. Недостатня прозорість та відкритість процесів прийняття рішень у сфері публічного управління, що може призводити до відчуття несправедливості та незадоволення з боку окремих груп населення.

4. Недостатній рівень узгодженості та координації дій різних управлінських структур, що може призводити до зіткнень та конфліктів між ними.

5. Несприятливі економічні умови, які можуть призводити до скорочення бюджетних коштів та обмеження можливостей управлінських структур, що може викликати конфлікти між ними та іншими зацікавленими сторонами.

6. Недостатній рівень кваліфікації та компетентності управлінських кадрів, що може призводити до помилок та неправильних рішень, які в свою чергу можуть викликати конфлікти» [10; 25].

Класифікація чинників виникнення конфліктів наведена на Рис. 1.1 (Додаток Г).

У результаті проведеного аналізу теоретичного матеріалу можна зробити висновок, що стан дослідження конфліктів у державному управлінні є далеким від завершення. Вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядали окремі аспекти конфліктів у державному управлінні.

Така ситуація свідчить про необхідність подальших наукових і практичних досліджень для теоретичного та практичного обґрунтування конфліктної взаємодії в державному управлінні.

«Поняття конфлікту має багато аспектів, і полягає взаємодія, яка базується на несумісності між цілями, інтересами, нормами поведінки та відносинами. Це відбувається під час вирішення проблем, які мають велике значення для кожної зі сторін, і зазвичай супроводжується гострими негативними емоціями. У сфері публічного управління типологія конфліктів

має велике практичне значення. Це дозволяє проводити більш глибокий та оперативний аналіз, а також ефективно управляти конфліктами з урахуванням їх специфіки в управлінській сфері» [3].

Конфлікт у державному управлінні - це складна система з багатьма протиріччями, але це дозволяє їй адаптуватися та розвиватися відповідно до мінливих умов. Адже за умови вмілого управління конфліктами можна виявити та відслідковувати існуючі конфлікти, а також підвищити загальну ефективність системи.

Таким чином, можна зробити висновок, що конфлікти в державному управлінні виникають через низку причин, які можна класифікувати як внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають характеристики роботи самого органу управління, такі як проблеми з організацією роботи, нездатність управляти конфліктами та незадоволеність персоналу. До зовнішніх факторів належать зміни в економічних, політичних і соціальних умовах, різноманітні зовнішні впливи, інтереси різних груп і відносини між ними.

Зниження ризику виникнення конфліктів у державному управлінні вимагає дій у кількох напрямках. Важливо глибоко аналізувати ситуацію, виявляти проблеми та вчасно втручатися. Крім того, необхідно вдосконалювати системи управління з урахуванням специфіки державного сектору та особливостей взаємодії між різними групами.

Ще одним важливим елементом є підвищення кваліфікації персоналу та створення умов для мотивації і задоволеності роботою. Такі заходи можуть знизити ризик виникнення конфліктів і сприяти створенню ефективної та стабільної системи державного управління.

1.2. Сучасні підходи до управління конфліктами у публічній владі

Розуміння передумов і причин конфліктних ситуацій - це перший етап процесу управління конфліктами. Наступним і найважливішим етапом є практичне застосування методів управління конфліктами. В принципі, процес управління конфліктними ситуаціями передбачає дві стратегії: запобігання конфлікту та вирішення конфлікту. Стратегія запобігання конфліктам спрямована на створення таких умов праці та психологічного клімату, які мінімізують можливість виникнення конфліктів у колективі. Ця стратегія реалізується через низку організаційних заходів, таких як поліпшення умов праці, розвиток організаційної та кадрової структури, вдосконалення системи матеріального заохочення за результати роботи, створення та підтримка корпоративної культури.

«Однак втілення такої стратегії у життя можливе лише за під час стабільного функціонування організації, а не в кризових ситуаціях чи під час виходу з кризи. Під час кризової ситуації доцільно використовувати стратегію розв'язання конфліктів» [27].

«Стратегія розв'язання конфліктів спрямована на зупинення боротьби між учасниками конфлікту і пошук прийнятної для них способу розв'язання проблеми. Виконання цієї стратегії в реальності вимагає від керівника застосування механізму антикризового управління конфліктом. Зазначений механізм, повинен складатися із декількох стадій, якими є:

- аналіз конкретної конфліктної ситуації; – визначення об'єкта, предмета, суб'єктів конфлікту;
- визначення основної проблеми конфлікту; – усвідомлення причин та передумов виникнення конфлікту
- ; – вибір та застосування методів розв'язання конфлікту;
- оцінювання наслідків конфлікту для функціонування організації» [34; 37].

Стадії антикризового управління конфліктами схематично показано на рис. 1.2. (Додаток Д)

«Науковець І. Русинка пропонує складати карту конфлікту, яка складається з таких елементів: «опис змісту проблеми, яка спричинила конфлікт, визначення природи конфлікту (психологічних або соціальних її ознак), перелік сторін конфлікту, характеристика потреб учасників конфлікту та їхніх побоювань щодо ризику незадоволення цих потреб. Під складанням карти конфлікту слід розуміти упорядкований, систематичний, усвідомлений підхід до проблеми конфлікту»» [30]. Авторами технології картографії конфлікту є Х. Корнеліус і Ш. Фейр [34].

Методика мапування дозволяє людям зосередитися на проблемі, а не на своїх емоціях і почуттях. Це особливо важливо для того, щоб зробити правильні кроки в кризових ситуаціях. Процес мапування конфлікту має певну послідовність.

Першим етапом картування конфлікту є ідентифікація конфлікту, тобто проблеми, що спричинила конфлікт. Цей етап складається з таких дій: загальний опис проблеми, визначення проблеми в загальних рисах.

Другий етап - визначення основних учасників конфлікту, кола потенційних учасників конфлікту та тих, хто може вплинути на ситуацію. Цей етап передбачає групування працівників, залучених до конфлікту, відповідно до їхніх спільних потреб (проблем), прихованих сторін або операторів конфлікту.

Третій етап складання карти - визначення реальних потреб, цінностей, інтересів, намірів і страхів кожної зі сторін конфлікту. На карті мають бути відображені основні інтереси та пропозиції кожної сторони з даного питання.

Особливо важливим при аналізі ситуації є виявлення домінуючих страхів і негативних інтересів, а не позитивних.

Перевага карт конфлікту полягає в тому, що вони дозволяють обмежити конфлікт певними формальними рамками та абстрагувати його від

емоцій. Аналізуючи карти конфлікту, слід намагатися знайти нове розуміння проблеми чи кризової ситуації.

О. Гармачук, дослідниця механізмів вирішення конфліктів у кризовому менеджменті, пропонує наступне «застосовувати у кризових ситуаціях організаційно-структурні, адміністративні та міжособові методи управління конфліктами» [13].

«Організаційно-структурні методи полягають у проведенні комплексу заходів, спрямованих на внесення змін у структуру організації:

- чітке формулювання і роз'яснення працівникам їхніх посадових обов'язків, прав, відповідальності (застосування цього методу дозволяє запобігти імовірним зіткненням інтересів сторін і допомагає урегулювати конфлікт у процесі його ескалації);

- використання координаційних зв'язків, ранжування управлінських завдань та ієрархічний поділ повноважень (О. Гарматюк вважає, що «в складних з погляду структури організаціях доцільним є запровадження спеціалізованих інтеграційних служб, спрямованих на координацію цілей різних структурних підрозділів – такий механізм актуально використовувати під час формування антикризових комітетів»» [13];

- «– визначення загальних організаційних цілей, формування корпоративних цінностей та установок організації, які об'єднують працівників, зокрема і під час виходу із кризової ситуації (застосування цього методу неможливе без належного інформування працівників про стратегію подолання кризової ситуації, про перспективи розвитку організації та її окремих структурних підрозділів);

- розроблення системи заохочення персоналу, яка передбачає уникнення можливості протистояння окремих працівників та відділів організації» [29; 37; 34].

Адміністративні методи управління конфліктами включають авторитарний контроль над розвитком конфліктів та активне втручання для запобігання ескалації конфлікту.

Міжособистісні методи управління конфліктами в кризових ситуаціях включають уникнення, примус, фасилітацію, компроміс і співпрацю.

«Дослідник природи конфліктів Л. Долинська стверджує, що «до найтипівіших ситуацій, у яких може бути ефективно ухилення як пасивний стиль поведінки, належать такі, коли соціальна напруженість є досить великою й існує нагальна потреба її зменшити, а також коли наслідки конфлікту не мають важливого значення для особи і можна відкласти вирішення проблеми на деякий час. Недоліком ухилення є імовірність того, що суперник може поставитися до нього як до небажання вирішувати проблему та брати на себе відповідальність»» [14].

Конфлікт - це коли люди активно діють для просування та захисту власних інтересів. У більшості випадків можливість співпраці не розглядається. При використанні цього стилю людина зазвичай орієнтується лише на перемогу в конфлікті і нав'язує іншій стороні власні аргументи щодо вирішення спірного питання.

Поступливість відрізняється від уникнення тим, що людина, яка використовує цей стиль, не уникає вирішення проблеми, а співпрацює з іншою стороною і намагається домовитися з нею про вирішення суперечки. На поступки варто йти лише тоді, коли проблема не надто серйозна і коли відновлення гармонії у відносинах з іншими важливіше, ніж реалізація власних інтересів.

Співпраця (співробітництво) означає зацікавленість у пошуку такого вирішення проблеми, яке задовольнить усі сторони суперечки.

Компроміс (порозуміння) означає пошук балансу між взаємними поступками та просуванням власних інтересів. Сторони, які прагнуть досягти порозуміння, можуть погодитися, що їхні потреби будуть частково задоволені в обмін на збереження відносин.

Кожен з п'яти стилів управління не претендує на універсальність, а діє лише за певних умов. Як показано в Табл. 2.3 далі в (Додатку Ж), існують сфери, де застосування кожного стилю управління є виправданим.

«Керівник має вміти застосовувати кожен із стилів, зважаючи на глибину і специфіку кризової ситуації. Вибір стилю управління під час розвитку конфлікту відіграє вагомую роль для подальшої ескалації суперечностей. Дослідник К. Томас визначив «умови, необхідні для ефективного завершення конфліктної взаємодії:

- 1) адекватне оцінювання способів, які особа використовує для задоволення власних потреб та інтересів;
- 2) відповідне розуміння доцільності вибраного стилю поведінки для розв'язання конкретної конфліктної ситуації;
- 3) зважання на владу і силу суперника;
- 4) правильна діагностика джерела конфлікту;
- 5) увага до характеру стосунків з іншим учасником конфлікту;
- 6) урахування рис власного характеру та індивідуальних особливостей опонента»» [14].

«Дослідник Н. Довгань у своєму дисертаційному дослідженні наполягає, що «найбільш оптимальним методом розв'язання конфліктів у сфері публічного управління лишається організація співробітництва. Перевірка цієї тези на практиці продемонструвала, що застосування методів, спрямованих на співробітництво, забезпечує позитивні наслідки досить швидко – за один-два місяці після впровадження. Співробітництво добре сприймається колективом і може створювати додаткову мотивацію для роботи, сприяти формуванню атмосфери довіри між працівниками. Дослідниця Н. Довгань також довела, що трьох-чотирьох місяців потребує актуалізація таких альтернатив вирішення конфлікту, як обговорення, залагодження або компроміс. Після п'яти або семи місяців оптимальна альтернатива втрачить неактуальність»» [30].

Труднощі в управлінні конфліктами в державних організаціях часто спричинені законодавчими змінами (змінами в структурі організації, статусі державних службовців тощо) або нововведеннями в організаційному забезпеченні діяльності організації. Найбільшою помилкою керівників у

кризових ситуаціях є ігнорування внутрішньокмандних конфліктів та можливостей для діалогу з персоналом.

Впровадження змін дестабілізує будь-яку організацію, і важко "перезавантажити" усталені робочі системи, щоб вони функціонували по-новому. Інтеграція змін в організаційну структуру з самого початку є джерелом конфлікту, оскільки вона безпосередньо пов'язана з людським фактором.

Ряд досліджень поведінки працівників в організаціях та значний досвід вирішення конфліктів у кризових ситуаціях дозволяють визначити деякі оптимальні підходи до управління конфліктами" [18].

«1. Стратегія зміцнення корпоративних моральних цінностей і подолання слабкої трудової і виконавської дисципліни працівників:

- забезпечення стабільності функціонування організації й ефективне управління трудовим процесом;
- конструктивний діалог керівництва організації з її працівниками у процесі розгляду скарг та претензій, об'єктивна критика;
- забезпечення існування «зворотного зв'язку» у комунікаційному процесі всередині організації;
- публічне визнання адміністрацією переваг конкретних пропозицій щодо вдосконалення роботи організації;
- адекватне заохочення персоналу за досягнення в роботі; – точне доведення до кожного працівника вимог щодо термінів та якості виконання робочих завдань;
- інформування підлеглих про реформи та інновації в організації, про зміни в діяльності в організації, що можуть суттєво вплинути на їхні інтереси;
- готовність керівництва надати реальну допомогу підлеглим у розв'язанні професійних і особистих проблем;
- створення чітких, простих правил внутрішнього трудового розпорядку, правил етичної поведінки для персоналу організації.

2. Основні підходи, спрямовані на оптимізацію управління плинністю кадрів в організації: – удосконалення системи добору персоналу; – апробація процедури адаптації нового працівника в організації; – надання новому працівникові необхідної і достатньої інформації про діяльність організації, її цілі й політику, норми службового етикету й неформальні традиції; – процедура представлення нового працівника членам трудового колективу; – надання адекватної допомоги на початковому етапі роботи й забезпечення достатньої комунікації в адаптаційний період; – установлення дієвого контролю за станом кадрових ресурсів організації.

3. Організаційні методи запобігання виникненню стресових станів та емоційних зривів: – децентралізація або більш широкий розподіл владних повноважень в організації, який може вплинути на зниження відчуття безпорадності й залежності, які часто викликають стрес; – зміни в системі заохочень працівників, спрямовані на встановлення більшої справедливості і «зрозумілості», які послаблюють стурбованість і тривожність у колективі з цього приводу; – залучення працівників до участі в процесі прийняття важливих для організації рішень; – розширення каналів комунікації і здійснення заходів для вдосконалення стилю спілкування в організації» [18].

Таким чином, на практиці методи управління конфліктами в кризових ситуаціях є настільки ж унікальними, як і специфічні прояви самої кризи.

Тому для того, щоб ефективно управляти конфліктами в кризових ситуаціях, керівникам державних організацій необхідно постійно розвивати свою експертизу, бути в курсі проблем, які турбують їхніх підлеглих, та вдосконалювати свої навички вирішення конфліктних ситуацій.

Сьогодні в Україні відсутній комплексний та ефективний механізм допомоги керівникам у вирішенні складних конфліктів у державному управлінні.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Поточний стан та особливості конфліктів в органах публічної влади України

Процес реформи децентралізації наближається до завершення з точки зору створення нового адміністративно-територіального устрою. Змінилися базовий та субрегіональний рівні. Змінюється не лише карта країни, але й аспекти, пов'язані зі зміною соціально-економічного статус-кво, такі як ідентичність громад, розміщення продуктивних сил, взаємовідносини між бізнесом і владою, реорганізація органів місцевого самоврядування та вплив громадян на життя місцевих громад і спільнот.

Громади вже мають досвід протиріч, конфліктів та їх вирішення. Водночас досвід перебування у складі районного устрою, де більшість ресурсів надходить до районних центрів і перерозподіляється ними, створив ситуацію, яка впливає на перебіг конфліктів. Останній етап адміністративно-територіальної реформи створив конфлікти і напруженість, які можна охарактеризувати як "малі об'єднані територіальні громади, що виступають проти інтеграції". Наприкінці цього етапу, коли було прийнято адміністративне рішення про об'єднання малих громад в одну велику громаду, ми були залучені до цього процесу.

«Особливе загострення спостерігалось, коли малі ОТГ, які вже відчули «смак» незалежності та самоуправління, приєднували до іншої громади з центром у колишньому райцентрі. Нам також вдалося спостерігати тенденції розвитку конфліктів під час перших місцевих виборів в ОТГ восени 2020 року і одразу після них. Крім того, була можливість досліджувати потенціал конфліктів у громадах» [20; 29].

«Особливості проявів та роботи з конфліктом в процесі децентралізації, які можна виділити:

- Специфічна особливість полягає в тому, що конфлікти в процесі децентралізації завжди є ситуаціями з нерівними силами, з різним статусом, дисбалансом у відчутті своїх можливостей у різних учасників конфлікту.
- Громада не має запиту на діалог або медіацію; у неї є потреба у вирішенні конфлікту. А діалог чи медіація – це засоби вирішення проблеми.
- У разі виникнення конфлікту люди, як правило, не усвідомлюють / не бачать необхідності покликати когось на допомогу» [16; 17; 20].

На конфлікти реагує місцева влада або інший вищий орган влади, а не організація, відповідальна за сферу, в якій відбувається конфлікт. Наприклад, якщо конфлікт у сфері освіти, то реагує відділ освіти; якщо у сфері релігії, то відділ внутрішніх справ; якщо у сфері ресурсів, власності чи праці, то відповідний департамент.

Наше дослідження зосереджене на запобіганні та вирішенні конфліктів, пов'язаних з питаннями ОТГ.

Ця тема та її актуальність зумовлена необхідністю "краще зрозуміти процеси, що відбуваються на місцях у процесі реформування, та надати огляд потенційного конфліктного потенціалу в ОТГ".

«Нами виділені сім основних категорій судових спорів які виникають на місцях, предметом яких стають:

відкритість та прозорість діяльності місцевих рад у процесі об'єднання громад;

доступ до публічної інформації у процесі об'єднання;

проведення громадських обговорень;

спори на підтримку об'єднання територіальних громад;

виборчі спори;

спори щодо приєднання;

спори щодо захисту честі, гідності та ділової репутації;

трудові спори в.о. старост (питання виплати середньомісячної заробітної плати);

питання надання адміністративних послуг;

спори із районною радою щодо передачі навчальних закладів та інші» [12; 16; 17; 20; 37].

При цьому основний механізм врегулювання спорів має розглядатися як "судовий засіб захисту та відновлення порушених в ОТГ прав і суперечок" і має бути "останньою і завершальною крапкою в існуванні спору".

Таким чином, він має бути правовою моделлю вирішення та врегулювання спорів (суперечок) в ОТГ. Що стосується позасудового врегулювання спорів, то є лише загальне посилення на "мирові угоди на будь-якій стадії судового процесу та особливий спосіб участі судді у вирішенні спору".

Ми продовжили наше дослідження на вибірці різних ОТГ у різних областях (матеріалом для дослідження стали 10 спорів у різних ОТГ).

Кожен спір аналізувався за такою структурою: цитати учасників справи, опис громади, опис поточної ситуації, зовнішні прояви спору, учасники та сторони спору, передісторія проблеми, етапи спору, аналіз сторін та пов'язаних з ними груп у спорі (позиції, інтереси, потреби, страхи, моделі поведінки).

«При цьому використали одну з класичних моделей розуміння динаміки конфлікту: передконфліктна ситуація – конфронтація – криза – завершення активної фази – пост-конфліктна ситуація» [12; 16; 17; 20; 37].

Перейдемо до детального розгляду, «в 2019 році в рамках проекту *«Сприяння діалогу щодо реформ в Україні»* Координатор проектів ОБСЄ в Україні за підтримки Міністерства розвитку громад та територій України, Асоціації міст України, Офісу реформ Кабінету Міністрів України провів серію партнерських зустрічей *«Приєднання громад до міст обласного значення та ОТГ»* в форматі діалогу в Київській, Донецькій, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Харківській областях, створюючи майданчик

для діалогу між усіма зацікавленими сторонами в рамках реформи децентралізації» [17].

Результатом зустрічі стали загальні висновки та конкретні напрацювання:

В результаті зустрічі в обласному штабі учасники змогли визначити та обговорити складні питання, пов'язані з участю та умовами взаємовідносин і співпраці з Міністерством охорони здоров'я, ОТГ та сільськими і селищними громадами.

Під час діалогу з представниками міст обласного значення та ОТГ з'ясувалося, що не існує єдиних умов або правил, які б мотивували міста обласного значення та ОТГ до співпраці з сусідніми громадами. У деяких випадках це абсолютно необхідно, і таким чином вони вирішують найбільш нагальні проблеми.

Наприклад, муніципалітет м. Біла Церква узаконив надання послуг мешканцям територій, які входили до складу муніципалітету до 1968 року, шляхом приєднання сусідніх громад. Іншими словами, місто зацікавлене у створенні стратегічного бачення спільного розвитку з сусідніми громадами та підвищує готовність до співпраці через діалог з ними.

З цією метою такі міста організовують зустрічі та круглі столи, які проводять муніципальні органи влади та запрошують представників муніципалітетів сусідніх громад.

У Львові, наприклад, у вересні відбувся захід з розробки стратегічного бачення майбутнього громади та міста Львова, а також інвестиційний форум за участі представників сусідніх муніципалітетів.

Хоча багато важливих для держави міст розуміють необхідність створення стратегічних муніципалітетів, у короткостроковій перспективі представники міських рад занепокоєні їхньою здатністю вирішувати такі питання, як занедбана інфраструктура, утримання закладів освіти та первинної медичної допомоги за рахунок міського бюджету, а також питанням "скасування" прив'язки до сусідніх громад.

Серед занепокоєнь та застережень, висловлених містами, - непередбачуваність та мінливість правил гри щодо бюджетів для органів місцевого самоврядування. Такі умови часто ускладнюють точний розрахунок збалансованості бюджетів та розвиток як вже створених громад, так і тих, що ще тільки створюються.

Створення територіально-адміністративної основи влади в Україні адміністративно завершено. Тому деякі громади вирішили перечекати цей період, не витрачаючи зусилля та час на добровільні процедури. Незважаючи на таку ситуацію, запропонований проектом "Сприяння діалогу щодо реформ в Україні" проектно-діалоговий підхід щодо створення муніципалітетів за участю громад та об'єднання вже створених ОТГ був позитивно сприйнятий великими містами області та ОТГ і взятий на озброєння на майбутнє. Про це свідчить аналіз анкет зворотного зв'язку та намірів, висловлених учасниками під час 52 діалогів.

“Більшість з них запевнили, що незалежно від того відбудеться їхнє приєднання добровільно чи адміністративно вони:

а) проведуть стратегічні сесії для оформлення бачення майбутнього розвитку,

б) застосують навички діалогу, бо переважна більшість учасників оцінила цей інструмент як ефективний для налагодження взаєморозуміння та формування згуртованості майбутньої громади” [12; 16; 17; 20; 37].

Незважаючи на певні труднощі, міста обласного значення та ОТГ поступово налагоджують зв'язки з сусідніми громадами та спільно працюють над стратегіями подальшого розвитку, включаючи вищезгадані заходи.

Першими, хто реагує на конфлікти, є представники органів місцевого самоврядування (ОМС), які часто підходять до питань вирішення конфліктів з точки зору "здорового глузду" та власного досвіду. Тому цей аспект аналізу ситуації має свої обмеження.

У деяких випадках такий підхід може бути достатнім для вирішення проблеми, але чим складнішою стає ситуація, тим більше цей погляд починає спрощувати ситуацію і знижує ефективність можливих втручань.

У цьому розділі описано поточну конфліктну ситуацію в органах місцевого самоврядування в Україні. Особливу увагу варто приділити аналізу стану відносин та конфліктних потенціалів у місцевих громадах. Виклик для дослідників полягає в тому, що часто конфлікт можна побачити лише тоді, коли він виник, коли він "видимий" і відомий. Важко проаналізувати потенційні конфліктні тенденції, сторони та інтереси. Однак варто їх враховувати, щоб вчасно та адекватно реагувати на них.

“Опис ситуації можна розділити на декілька базових складових.

1. Дослідження рівня та місць незадоволення ситуацією станом на зараз (де, на якому рівні?).

Джерелами цієї інформації можуть бути:

- а) звернення громадян в ОМС з приводу рішень чи дій, які призвели / можуть призвести до втрат, напруги, несправедливості;
- б) наявність маркерів «несправедливості» (судових позовів і ухвал, обмежувальних приписів; благ, розподілених з порушеннями);
- в) скарги на дії чи бездіяльність уповноважених осіб;
- г) чутки (які варто перевіряти); д) активність різних груп, невизнаних опозиційних лідерів, у тому числі в соціальних мережах;
- е) загальне збільшення кількості конфліктних подій та «гарячих» тем.

2. Дослідження рівня готовності груп до активності в конфлікті та форм її прояву (що може зробити представник групи, група та громада разом).

Вагомими джерелами маркерів для аналізу тут можуть бути:

- а) діяльність громадських організацій та політичних партій з відстоювання інтересів, структур і процесів, які відбуваються/ не відбуваються в громадах;

б) наявність у громаді груп з етнічною, релігійною чи іншою чітко вираженою ідентичністю;

в) наявність історично обумовленої місцевої ідентичності на рівні почуття приналежності до локальної громади, яка має особливий статус, та побоювань, щодо втрати цього статусу у разі злиття з іншими громадами;

г) досвід організованих протестних дій у минулому.

3. Аналіз інтересів та пріоритетів акторів. Зазвичай орієнтація відбувається на вже проявлених, яскраво проявлених, акторів. Тому особливим завданням є виявлення та включення, крім проявлених, тих акторів, хто не помітний, хто не планував долучитися до сторін конфлікту, але може суттєво вплинути на проблему. При наявності очевидного дисбалансу сторін важливим є також пошук ресурсів, сил, стейкхолдерів, які здатні врівноважити ситуацію. Допоміжними джерелами інформації тут можуть бути: чутки і плітки, які доходять до рівня ОДА про зацікавлені сторони та їх інтереси.

4. Аналіз змісту конфлікту. Важливо звернути увагу та пошукати відповіді на питання:

- Що вплинуло на появу конфлікту?
- Що стало приводом?
- Які зміни призвели до конфлікту?
- Якими є декларовані вимоги в учасників, а на які вимоги вони насправді опираються?” [12; 16; 17; 20; 37].

“Таким чином, вибір способу втручання у конфлікт та форми прийняття рішення залежить від різних факторів. Серед них:

- «ціна конфлікту»: які наслідки вже має / може мати конфлікт, що люди вкладають в ціну, скільки витрачається часу та наскільки мобілізовані наявні ресурси;
- масштаб конфлікту (наскільки він великий, чи зачіпає інші сфери і території);

- як конфлікт відбивається на житті громади (наскільки він значущий, чи заслоняє інші сфери життя громади);
- чи виходить конфлікт назовні (на рівень району, області, країни)” [12; 16; 17; 20; 37].

Факт екстерналізації звужує діапазон можливих рішень, підвищує ступінь ескалації та відображає нестабільність і слабкість позицій суспільства. Екстерналізація збільшує вартість і масштаби конфлікту;

- Ресурси, що виділяються на конфлікт.
- Склад сторін конфлікту. Чи є мобілізація людей на конфлікт спонтанною чи спеціально організованою? Чи зачіпаються інтереси окремих лідерів груп;
- Що є предметом конфлікту?
- Яка правова та нормативна основа конфлікту?
- Чи пов'язаний конфлікт з "насильством" або чи мають місце акти насильства;
- Чи є ситуація типовою або специфічною для впровадження реформ?
- Чи існують подібні проблеми в інших сферах. Також важливо зрозуміти які є варіанти покращення та вирішення ситуації і хто може їх реалізувати; які наслідки різних варіантів .

“Дослідження конфлікту проводиться на 3 рівнях:

перший, верхній (рівень експертів на рівні області, які знають про конфлікт, але не займають якусь сторону);

другий, середній (рівень району, де виявляються сторони, лідери, тенденції, інтереси);

третій, рівень громади (на якому досліджується бачення акторів, динаміки та перспектив розвитку конфлікту, проводиться оцінка та вивчаються можливості для розвитку ситуації)” [12; 16; 17; 20; 37]. (див. Табл. 2.1.). (Додаток К)

“Найчастіше втручання в конфлікт проводиться власними силами і складається з трьох активностей, які можуть відбуватися поодиночі, послідовно або паралельно, а саме:

- створення робочої групи з гострого питання при голові ОДА;
- консультації (виїзні на місце по запрошенню голови ОТГ);
- письмові відповіді на звернення громадян” [16].

Рішення часто формулюються в логіці "припинення протиправних дій", а не в контексті справедливості чи відновлення порушених прав.

Будь-яка суспільна реформа неминуче пов'язана з конфліктами, оскільки зачіпає інтереси конкретних сторін. Масштабні реформи місцевих і регіональних органів влади (так звана децентралізація) також навряд чи відбудуться без численних конфліктів. І це при тому, що сама по собі ця реформа є вкрай необхідною і вважається однією з найуспішніших реформ в Україні.

Водночас подальший розвиток і сталість цієї реформи безпосередньо залежить від здатності держави і громад ефективно трансформувати конфлікти, що виникають, і запобігати виникненню серйозних протиріч.

Важливість вивчення конфліктних ситуацій в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) зумовлена необхідністю кращого розуміння процесів, що відбуваються на місцях під час реформування. Результати цього дослідження будуть корисними для

Органам державної влади - для формування та реалізації політичних заходів, спрямованих на усунення передумов і причин конфліктів в ОТГ, зниження потенційної конфліктності реформ та ефективного реагування на нові конфліктні ситуації;

Лідери громад - у запобіганні потенційним конфліктам та трансформації існуючих конфліктів;

суб'єктів, які працюють в ОТГ (громадські організації, медіатори, експерти) у розробці стратегій та заходів для втручання в конфліктні ситуації та запобігання конфліктам;

дослідників та аналітиків для всебічного вивчення процесу децентралізації в Україні.

Ми знайшли та проаналізували близько десятка джерел про конфліктні ситуації в громадах.

Це дозволило нам визначити основні типи конфліктів, з якими наразі стикаються ОТГ. Дані з відкритих джерел також допомогли нам виявити зовнішні прояви цих конфліктів, які ми досліджували більш глибоко, наприклад, за допомогою методів картографування.

Цей аналіз допоміг виявити спори, які були вирішені в судовому порядку, та дізнатися про судову практику їх вирішення.

Ми провели 41 глибинне інтерв'ю з учасниками, які представляли різні сторони конфліктів (головами ОТГ, посадовими особами виконавчих органів місцевих рад, старостами, депутатами, вчителями, громадськими активістами, журналістами та представниками батьківського комітету).

Інтерв'ю допомогли визначити причини конфлікту, позиції, інтереси та потреби сторін, а також їхні занепокоєння та моделі поведінки в конфлікті.

П'ять конфліктних ситуацій були проаналізовані та відображені на карті на основі даних, зібраних на попередніх етапах дослідження. Цей метод дозволяє чітко структурувати конфлікт та визначити сторони конфлікту, їхні позиції, мотивації та моделі поведінки в конфлікті, а також фактори, що впливають на взаємодію учасників конфлікту.

Аналіз даних з відкритих джерел дозволив виокремити кілька найпоширеніших типів конфліктів, які наразі відбуваються в об'єднаних громадах.

Кожен з цих конфліктів описаний нижче разом з прикладами відповідних конфліктних ситуацій.

Жоден з цих конфліктів не був глибоко проаналізований, і визначення можуть бути неточними. Водночас, цей аналіз дає загальне уявлення про конфліктний потенціал в українських ОТГ та визначає деякі типові конфліктні ситуації.

Процеси об'єднання громад часто є дуже суперечливими. Конфлікти, які існували на етапі об'єднання, з часом можуть пом'якшуватися або, навпаки, загострюватися. Конфлікти, які були яскраво виражені на момент об'єднання, також можуть перейти в латентну фазу в ОТГ, щоб потім розгорітися з новою силою під впливом конкретних обставин. “Таким чином, успадковані з часу об'єднання протиріччя стають одним із джерел напруги вже в об'єднаних громадах.

I. Конфлікти щодо самого об'єднання

II. Конфлікти щодо ефективності місцевої влади в ОТГ.

Цей тип охоплює конфлікти між жителями і владою громади з приводу ефективності роботи останньої. Йдеться про ситуації, коли будучи невдоволеними рішеннями і/або діями місцевої влади, ефективністю вирішення проблем, якістю надання послуг тощо, жителі (або їх частина) вдаються до яких-небудь активних дій, протестів, спрямованих проти самої влади, її окремих представників або ж на захист власних прав та інтересів.

III. Конфлікти між владою ОТГ та району” [12; 16; 17; 20; 37].

Чіткі позиції регіональної та центральної влади мають вирішальне значення для вирішення таких суперечок, особливо тих, що стосуються ОДА. Обласні адміністрації повинні дати чіткий сигнал, що курс на децентралізацію не змінився, і що саботаж або інакомислення не будуть толеруватися. На практиці, однак, цього часто не відбувається, і місцева влада відчуває себе безкарною і прагне захистити свій вплив і ресурси шляхом конфронтації з місцевими громадами. Ситуація ускладнюється ще й тим, що держава не має чіткого бачення майбутнього району, оскільки відповідне законодавство ще не прийнято. Ця невизначеність призвела до того, що еліти на рівні району намагаються зберегти певний статус-кво про всяк випадок, сподіваючись, що ситуація може змінитися.

Через три роки після добровільного об'єднання в деяких громадах все ще існують проблеми з відкритістю процесу об'єднання, доступом до публічної інформації та громадськими дебатами. Ці проблеми присутні

майже у всіх областях, де були виявлені відповідні випадки (Рис. 2.1.).
(Додаток Л)

“IV. Конфлікт доступу публічної інформації у процесі об’єднання.

V. Конфлікти проведення громадських обговорень

Близько 80% рішень судів, якими визнано незаконними та скасовано рішення місцевої ради щодо об’єднання, стосувалися недотримання процедури проведення громадських обговорень, або ж узагалі їх відсутності” [12; 16; 17; 20; 37].

Повинні існувати чіткі та ефективні механізми правового вирішення спорів, які виникають або можуть виникнути в ОТГ.

Правові спори в межах ОТГ або між суб'єктами ОТГ можуть мати господарський, цивільний, адміністративний або кримінальний характер.

Правові спори в межах ОТГ часто є наслідком неналежного або неповного правового регулювання певних відносин та існування легітимних (логічних) або штучних колізій.

Якщо спір (правовий спір) неможливо вирішити в позасудовому (досудовому) порядку, сторони спору можуть звернутися до суду за захистом і поновленням порушених прав.

Загалом процесуальне законодавство передбачає функціонування органів позасудового (досудового) врегулювання спорів, так званої медіації.

Тому на регіональному рівні в розслідуванні мають брати участь представники обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, соціальних служб, освіти, охорони здоров'я, громадських консультативно-дорадчих органів, громадських рад, неурядових організацій, засобів масової інформації, сектору економічного розвитку, педагогічних навчальних закладів, релігійних організацій (якщо є відповідні питання чи компоненти) та інші зацікавлені сторони, що мають відношення до справи. Вони можуть і повинні брати участь.

Аналіз даних глибинних інтерв'ю, проведених у 10 ОТГ України, дозволив визначити основні параметри конфліктної ситуації в цільових громадах.

У п'яти ОТГ виникла напруженість між владою та населенням через недостатню комунікацію та низький рівень участі громадськості у процесах прийняття рішень. У довгостроковій перспективі ця напруженість може призвести до конфліктів, але поки що конфліктів у громадах не виникало.

В інших п'яти ОТГ напруженість переросла у відкритий конфлікт зі значними наслідками на регіональному і навіть національному рівні. Нижче наведено аналіз та карту цих конфліктів.

Важливо зазначити, що всі громади перебувають на різних стадіях виникнення конфлікту. Однак така ситуація може мати негативний вплив на сталий розвиток і спроможність ОТГ, а також на ефективність реформ у секторі.

2.2. Регіональний аспект формування конфліктів у взаємодії органів влади

«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» (добірка історій успіху громад із можливістю вибірки за роком, темою, територіальною прив'язкою, проєктом міжнародної допомоги), які в сукупності містять об'єктивну інформацію з різних джерел (уже 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» [20].

Однак, хоча децентралізація вважається однією з найуспішніших реформ, слід підкреслити, що її подальший прогрес і сталість залежать від здатності трансформувати "конфлікти" в "можливості" і запобігати виникненню серйозних конфліктів не лише на національному рівні, а й на рівні громад.

Тому управління конфліктами в системі місцевого самоврядування має здійснюватися в інклюзивний спосіб, який забезпечує функціонування існуючих структур і механізмів та враховує виклики, що виникають перед обличчям змін. Незважаючи на те, що в законодавчих актах визначені певні ключові напрями (запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами), багато дослідників вважають, що законодавство України в цій сфері незадовільно адаптоване до нових векторів суспільного розвитку, імплементація законодавства та існуючі механізми реалізації та забезпечення дотримання законів є неефективними.

Слід зазначити, що взаємодія в системі "держава-громадськість" наразі характеризується забюрократизованістю цих процедур, низьким рівнем довіри та наявністю штучних бар'єрів. Ця проблема має бути вирішена шляхом налагодження ефективних процесів взаємодії в системі місцевого самоврядування, які в майбутньому можуть перетворитися на співпрацю та взаємодопомогу з використанням конструктивного потенціалу конфлікту.

Однією з проблем українського суспільства є відсутність культури діалогу, але варто відзначити діалогові проекти, що реалізуються за час збройного конфлікту в Україні за безпосередньої участі міжнародних неурядових організацій (НУО) та експертів. Ці організації залучені до діалогу на різних рівнях задля врегулювання конфлікту.

Міжнародна конференція "Діалогові інструменти як засіб подолання кризи: міжнародний досвід та перспективи застосування в Україні" активно сприяла консолідації діалогових ініціатив місцевих та міжнародних НУО.

Варто зазначити, що використання сучасних дипломатичних методів, включаючи формальну, напівформальну та неформальну дипломатію в процесі управління конфліктами, має значний вплив на формальну та неформальну взаємодію в державно-громадській системі, оскільки має на меті не лише формулювання стратегій вирішення конфліктів, але й формування громадської думки.

«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» [1].

У сучасних умовах питання управління конфліктами, що виникають під час епідемій, не вирішене в усьому світі. Україна не є винятком, і в цьому випадку важливість управління конфліктами на рівні місцевого самоврядування важко переоцінити (адже саме органи місцевого самоврядування приймають важливі рішення в цій сфері, які можуть призвести до виникнення багатьох конфліктних ситуацій). Певний дисбаланс можна спостерігати, якщо поглянути на відмінності в структурно-організаційному забезпеченні управління конфліктами на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування. В українській системі органів державної влади існують окремі та цілі органи, на які покладено завдання організації та ведення соціального діалогу (Національна тристороння соціально-економічна рада безпосередньо при Президентові України, Національна служба посередництва і примирення та органи безпосередньо при Кабінеті Міністрів України, а також громадські ради та консультативно-дорадчі органи на регіональному рівні).

Більшість звітів про діяльність громадських рад описують результати їхньої офіційної діяльності, що підкреслює відсутність єдиної системи та слабкий розвиток системи управління конфліктами на місцевому рівні.

Характер причин виникнення конфліктів на рівні місцевого самоврядування підкреслює подвійну роль громадянського суспільства як суб'єкта конфлікту та актора його подолання.

Питання подолання конфліктів у процесі взаємодії влади та організацій громадянського суспільства залишається актуальним і потребує переосмислення природи діалогу в системі місцевого самоврядування та вироблення нових підходів. Організації громадянського суспільства також є учасниками місцевого самоврядування, і їхній вплив на процес управління конфліктами в контексті потенційних конфліктних ситуацій та трансформацій має бути врахований, особливо в контексті загроз національній безпеці.

Таким чином, управління конфліктами має бути частиною ДНК системи місцевого самоврядування, щоб забезпечити вплив і результати в процесі розвитку.

Конкретною базою проведення дослідження виступила Костопільська міська рада Рівненського району Рівненської області.

«Міське самоврядування в місті Костополі – це визнане та гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади міста самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб міського самоврядування вирішувати питання міського значення в межах Конституції і законів України.

Місто Костопіль є поселенням, в якому живуть костопільчани і яке є єдиним історичним, економічним, соціальним, адміністративним і територіальним муніципальним утворенням, в межах якого здійснюється самоврядування та існує комунальна власність, власний міський бюджет та виборні органи самоврядування громади міста.

Система органів та посадових осіб міського самоврядування м. Костопіль включає:

- представницький орган міського самоврядування – міську раду;
- міського голову ;
- виконавчі органи міського самоврядування – виконавчий комітет та відділи» [26; 32] (Табл. 2.3.). (Додаток М)

«Рівненської область стала партнером Проєкту Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), метою якого є зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування та активізація залучення громадськості на всіх рівнях до розробки стратегій розвитку громад» [16;20; 37].

Стратегічні планувальники працюватимуть з представниками громад, щоб проаналізувати спроможність кожної громади працювати над стратегічним планом розвитку, який допоможе підвищити ефективність системи місцевого самоврядування та рівень життя громади. Загальну координацію проєкту здійснюють останні громадські організації.

Підготовка стратегічних документів є запорукою сталого економічного розвитку, ефективного використання ресурсів та використання нових можливостей з урахуванням інтересів людей. Стратегічне планування також є інструментом, за допомогою якого громадяни відіграють все більш важливу роль у місцевому самоврядуванні.

У процесі беруть участь не лише представники органів місцевого самоврядування, а й громадяни, бізнес та інші зацікавлені сторони; експерти зі стратегічного планування, залучені Endgame, працюють з представниками громад, щоб проаналізувати потенціал кожної громади, щоб допомогти підвищити ефективність системи місцевого самоврядування та рівень життя громади.

«Проєкт націлений на:

- забезпечення ОВА та ОМС Рівненській області стратегічних документів для 9 громад;
- виявлення та залучення можливостей місцевого економічного розвитку;
- визначення напрямів підвищення конкурентоздатності громад у стратегічній перспективі;
- надання пропозицій щодо напрямів та можливостей ефективного використання людського потенціалу громад і розбудови соціального капіталу громад;
- сприяння сталому розвитку громад завдяки реалізації стратегічної екологічної оцінки документів стратегічного розвитку;
- заохочення механізмів участі та регулювання серед приватних і державних зацікавлених сторін, що створює можливості для спільного розроблення та впровадження документів стратегічного планування на місцевому рівні» [16;20; 37].

У липні Костопільська міська рада провела перше засідання робочої групи з розробки Стратегії розвитку Костопільської територіальної громади на наступні сім років. До складу групи увійшли представники громадськості, бізнесу, депутати, керівники державних установ та організацій, члени виконавчого комітету та староста.

«До розроблення Стратегії залучено експертів проекту «Підтримка стратегічного планування розвитку територіальних громад Рівненської, Житомирської та Полтавської областей», який реалізується ГО «Ендшпіль» завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА»» [16;20; 37]..

«Саме Костопільська громада - одна із дев'яти громад, що отримала таку підтримку на Рівненщині.

Онлайн опитування мешканців проведено в липні-серпні 2023 р. Респонденти – 1102 мешканців громади зображено на рис.2.2.- 2.4. (Додаток Н)» [26; 32].

«Проблеми, які заважають розвиткові громади в м. Костопіль (Костопільська міська рада) сформовано в Табл.2.4. (Додаток П)

Аналізуючи дані Табл.2.4. [26; 32] (див. Додаток П) сформовано Табл.2.5. [26; 32] (Додаток Р) по основних завданнях які стоять перед громадою для успішного розвитку на майбутнє» [26; 32].

«Рис. 2.5. (Додаток С) демонструє основні ресурси для можливого подальшого розвитку Костопільської громади» [26; 32].

«Ці об'єднання – утопія, села повимирають, на них ніхто не звертає уваги, все для міста», – староста периферійного села про реформу місцевого самоврядування.

«Об'єднання у нас було як при радянській владі – зганяли в колгоспи», – староста периферійного села про досвід об'єднання.

«Як рахували кошти ті, хто придумав реформу? Над нами проводять експеримент», – депутатка від периферійного села про обмеженість бюджетних ресурсів ОТГ.

Розглянемо конкретний конфлікт «Костопільської громади: Міська громада утворена в грудні 2016 року та охоплює весь район – 57 населених пунктів, які раніше були об'єднані 25 радами. Населення громади складає майже 24 тис. осіб. Громада симетрична – більшість населення проживає у периферійних селах» [26; 32].

Серед позитивних змін, які відбулися в селі після об'єднання, учасники відзначили передачу повноважень та фінансування, реконструкцію стадіону та спортивної школи, покращення благоустрою та початок ремонту доріг.

Опис напруженої ситуації (конфліктної ситуації):

Напружену ситуацію в громадах можна визначити як посилення напруженості та перехресних конфліктів між центром і периферією. На етапі об'єднання обговорювалося створення трьох громад, і деякі населені пункти підтримували такий формат. Однак, зрештою, було вирішено, що весь район буде об'єднаний в одну громаду. Сьогодні районна адміністрація, районна

рада та міська рада ОТГ розташовані в одній будівлі. Районна рада формує бюджет району, тоді як РДА зберігає за собою низку повноважень, включаючи земельні та соціальні питання. Однак багато повноважень, включаючи освіту та охорону здоров'я, були передані об'єднаній громаді (див. рис.2.6. (Додаток Т)).

Жителі навколишніх сіл не знають про зміни, що відбулися в результаті злиття громад. Навпаки, вони стверджують, що бюджети сіл залишаються в центрі громади. Навпаки, вони стверджують, що бюджети, якими розпоряджаються села, залишаються в центрі громади. За словами мешканців сіл, бюджетні кошти не виділяються навіть на вирішення нагальних проблем, таких як ремонт ям на дорогах чи впорядкування кладовищ.

Для вирішення цих проблем місцеві жителі самоорганізувалися на добровільних засадах. Водночас в апараті ради працює понад 100 працівників, на утримання яких з бюджету громади виділяються значні кошти, що, на думку респондентів, є неприйнятним. За даними, наданими респондентами, громада отримала від Державного казначейства позику в розмірі 5 млн грн на виплату заробітної плати працівникам бюджетної сфери.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що думка мешканців сіл району, які виступали проти об'єднання, не була врахована в процесі об'єднання. Більше того, один чоловік з села Староста стверджує, що на нього чинився тиск з боку районних чиновників та депутатів під час процесу об'єднання. Цей тиск полягав у погрозах хабара та організації провокацій проти нього.

Хоча наразі між селом та центром громади немає жодних позитивних дій або конфліктів, жителі села висловили своє невдоволення об'єднанням і висловили бажання вийти зі складу громади. Депутати Старостинського округу та депутати висловлюють своє невдоволення на зустрічах, але результатів мало, оскільки обмежений бюджет та витрати на освіту не дозволяють виділяти додаткові кошти на розвиток населеного пункту.

Екстерналізація конфлікту

Депутати від старостату та сусідніх сіл висловлювали своє обурення під час сесії;

Мешканці перекривають дороги у відповідь на несанкціоновані відключення електроенергії обленерго; та

Протести медичних працівників та вчителів проти невиплати заробітної плати;

Мітинги вчителів та батьків, спричинені дебатами щодо оптимізації шкіл у парламенті (березень 2018 року);

Заклики активістів до місцевих ЗМІ.

Учасники та сторони конфлікту

Сторона 1 - проти домінування центрального населеного пункту: Староста та депутати, які представляють інтереси селища та селян.

Сторона 2 - за збереження статус-кво: голова ОТГ, виконавчий орган зборів.

Передумови проблеми:

Опитування виявило низку проблем, які загострюють конфлікт і ускладнюють пошук порозуміння між сторонами:

Респонденти відзначають "умовну довільність" процесу об'єднання.

Виплати на освіту та охорону здоров'я не відповідають потребам ОТГ. Затримується виплата зарплат держслужбовцям. Медичні працівники та вчителі ОТГ організовували акції протесту з приводу виплати заробітної плати.

Відсутність комунікації між владою та населенням, систематичне ігнорування запитів та звернень мешканців сіл. Відповіддю влади на велику кількість звернень часто є повідомлення про те, що бюджет обмежений.

Жителі села не сприймають себе як громаду. Жителі навколишніх сіл продовжують називати громадський центр "районом".

Проблеми у сфері охорони здоров'я Існує нестача сімейних лікарів, оскільки фахівці не хочуть залишатися в селах.

Велика відстань від віддалених сіл до центру громади, поганий стан доріг між населеними пунктами ОТГ, нерозвиненість пасажирського транспорту.

Відтік населення з громади: молодь виїжджає з села, низька народжуваність.

У селі закрилися кілька невеликих шкіл.

Вчителі спровокували мешканців села на протест.

Закриття сільського поштового відділення та погіршення стану доріг.

Проблеми, які загострюють конфлікт і ускладнюють досягнення порозуміння між сторонами

Дисбаланс у врахуванні інтересів центру та периферії. Респонденти з периферійних сіл зазначали, що адміністративні центри використовуються як вітрини, а кошти виділяються селам за залишковим принципом. Система представництва інтересів сіл у Раді ОТГ також є несправедливою: чотири делегати представляють центральне село і жодного - периферійні села. Як наслідок, голос сіл не чути в раді ОТГ. Конкуренція за бюджет та посади серед сіл ОТГ.

Периферійні села, які до об'єднання мали сільські ради та чотири приєднаних села, досить жорстко реагують на спроби керівництва ОТГ передати об'єкти та послуги іншим селам. Крім того, скорочення школи до філії призвело до втрати самостійності та розчарування директора школи. Критичний стан об'єктів інфраструктури та накопичення проблем, які потребують значних ресурсів та втручання місцевої влади. Завищені очікування від реформи. Відсутність у місцевої влади дій, спрямованих на вирішення проблем населених пунктів ОТГ. Відсутність у місцевої влади дій, спрямованих на вирішення проблем населених пунктів ОТГ. ц Неможливість швидкого вирішення проблем у всіх населених пунктах ОТГ призвела до незадоволення та розчарування реформами.

Висновки та рекомендації: У громаді виникли конфлікти через оптимізацію шкільної мережі. Мешканці одного сусіднього села

протестували проти перенесення початкової школи в інше сусіднє село. При цьому жодна зі шкіл не була об'єднана, а лише інтегрована в один навчально-виховний комплекс. В результаті конфлікту початкова школа в селі повинна була залишитися, але жителі самовільно перенесли її в нову будівлю і відремонтували її за власний рахунок.

Слід зазначити, що місцеві ради були активними у спілкуванні з мешканцями села. Ще одним фактором, який спричинив обурення мешканців, є те, що голова мікрорайону є вихідцем із сусіднього села, куди перенесли початкову школу. Це було сприйнято як спроба покращити ситуацію в їхньому селі за рахунок інших сіл. В інтерв'ю жителі села говорили, що їхні думки рідко враховувалися в процесі прийняття рішень. Гостра реакція на зниження статусу села була ще одним фактором, що вплинув на сприйняття мешканцями ситуації. Оскільки село було центром громади з чотирьох населених пунктів, мешканці чутливо сприйняли пониження статусу свого села та школи до рівня філії. За словами мешканців села, центр перетворили на вітрину, а навколишні населені пункти отримали залишкові бюджети; на думку керівництва ОТГ, це відчуття підігрівається місцевими депутатами, які дезінформують мешканців.

Несанкціоноване переобладнання будівель під школи свідчить про втрату місцевої влади. Також спостерігається зростання проактивності самоорганізованих груп. Лідер громади підкреслив, що мешканці "усвідомлюють, що вони мають владу". Після доведення ефективності такого підходу можна припустити, що мешканці будуть застосовувати його і при вирішенні інших питань; підхід керівництва ОТГ "проти громади не підеш" може заохочувати подальші спроби мешканців нав'язувати власні правила гри та сценарії вирішення проблем, що може заохочувати подальші спроби мешканців нав'язувати власні правила гри та сценарії вирішення проблем.

Таким чином, даний аналіз надав потенційні рекомендації щодо вирішення та попередження конфліктних ситуацій. Підготовка стратегічного документу є запорукою сталого економічного розвитку, ефективного

використання ресурсів, нових можливостей для реалізації інтересів населення та запорукою отримання фінансування на реалізацію власних проектів з державного та обласного бюджетів і грантів.

Стратегія фокусується на сферах, які сприяють економічному розвитку регіону. Економічний розвиток означає створення сприятливого бізнес-клімату та умов для довгострокових інвестицій. Результатом цього є економічне зростання та покращення якості життя населення, а також зменшення напруженості у відносинах між владою та населенням.

Тому важливими кроками для зменшення конфліктного потенціалу в процесах реформ на місцевому рівні є

- 1) стабілізувати розподіл управлінських структур на всіх рівнях;
- 2) розробити ефективні механізми моніторингу конфліктних ситуацій
- 3) створення необхідних умов для швидкого реагування на конфліктні ситуації;
- 4) Посилення інтерактивних аспектів комунікації в органах влади та суспільній системі; та
- 5) Участь людей у процесі місцевого самоврядування
- 6) налагодження процесів запобігання конфліктам на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування
- 7) розробка шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів
- 8) підтримка трансформації конфліктів, серед іншого.

Передумовою для реалізації вищезазначених дій є можливість створення ресурсно-комунікаційної платформи з управління конфліктами, яка може створити необхідні умови для ефективної взаємодії між усіма учасниками місцевого самоврядування.

Органам місцевого самоврядування потрібно ініціювати діалог з громадою навколишніх сіл та спільно виробити правила та процедури взаємодії влади та населення, які знайдуть своє закріплення в статуті

територіальної громади. Також слід звернути увагу на розробку схем справедливого розподілу бюджетів розвитку між селами.

Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У процесі приведення національного законодавства у сфері протидії корупції у відповідність до європейських стандартів постійно вводяться нові поняття, одним з яких є конфлікт інтересів. Він є поширеною практикою в діяльності європейських органів публічного управління, а процедури реалізації заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів лише "набирають обертів" у практиці публічних службовців. Важливо також зазначити, що наша країна зобов'язана реформувати різні сфери суспільного життя відповідно до рекомендацій Європейського співтовариства та окремих положень міжнародних угод.

«Однією з найбільш пріоритетних умов євроінтеграції вектору України є протидія корупції, оскільки це негативне явище значною мірою стримує розвиток та наближення України до світових стандартів. У цьому напрямі важливе превентивне значення має своєчасне виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, який виступає основною причиною та джерелом учинення корупційних та інших службових правопорушень»[8].

Конфлікт інтересів на публічній службі та корупція у цій сфері часто є взаємопов'язаними явищами. Конфлікт інтересів часто є джерелом корупції на публічній службі на різних рівнях.

«За даними міжнародної організації “Transparency International”, станом на січень 2022 р. Україна посідає 122 місце за рівнем корупції серед 176 країн, в яких проводилися дослідження» [38]. Процес демократизації в українському уряді за останні кілька років дав позитивні результати, включаючи оновлення антикорупційного законодавства.

«За даними тієї ж організації, у 2013 р. Україна посідала 144 місце у рейтингу країн світу за рівнем сприйняття корупції» [39].

«Факт позитивної динаміки у напрямку зниження рівня корупції наявний, але показники її проявів у сфері державної служби, досить високі і це впливає, як на загальний імідж владних інституцій, так і на ефективність їх функціонування. Кримінологічні дані показують, що значна частка всіх, зафіксованих протягом останніх років корупційних правопорушень серед державних чиновників, так чи інакше пов'язані з конфліктом інтересів, оскільки ці злочини являли собою прояви зловживання службовим становищем, непотизм, хабарництво» [21].

Сьогодні жодна країна світу не має універсальної моделі врегулювання конфлікту інтересів на публічній службі. Ця проблема є постійною і залежить від багатьох обставин, специфічних для кожної країни.

Незважаючи на увагу національних законодавців до антикорупційного законодавства та його активний розвиток протягом останніх років, механізмам врегулювання конфлікту інтересів приділяється недостатньо уваги, що призводить до наявності низки суперечливих правових норм та внутрішніх неузгодженостей у національному антикорупційному законодавстві. Цікавою є судова практика притягнення до адміністративної відповідальності за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, якій приділяється значна увага.

«Станом на сьогодні у Єдиному державному реєстрі судових рішень опубліковано понад 5500 рішень за результатами розгляду статті 172-7 Кодексу України про адміністративні правопорушення (Порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів)» [24] Очевидно, що основна причина "популярності" таких адміністративних правопорушень полягає в неповному розумінні законодавства у цій сфері.

Одним з основних механізмів врегулювання конфлікту інтересів на публічній службі є подібний механізм, який має бути запроваджений в Україні: заборона суміщення публічної діяльності з посадами в політичних партіях.

Стратегічні пріоритети публічного управління конфліктами на регіональному рівні в Україні полягають у тому, щоб запропонувати комплексний підхід до впровадження механізмів публічного управління конфліктами на основі досліджень теоретиків і практиків адміністративного управління. Ці стратегічні пріоритети відповідають основним функціям управління: планування, мотивація, організація та контроль.

Діяльність місцевих адміністрацій має бути спрямована не на контроль над конфліктами, а на їх попередження шляхом своєчасного виявлення "кризових" ситуацій та надання якісних соціальних послуг. Як свідчить вітчизняний та міжнародний досвід, однією з найефективніших форм організації взаємодії між владою та громадянами є запровадження поряд із судовою системою альтернативних засобів вирішення конфліктів, що є найдієвішою передумовою управління конфліктами.

Сфера медіа-технологій останнім часом все частіше використовується як ефективний засіб комунікації між владою та населенням. У світлі розробок у цій сфері обговорюються два важливих напрямки використання комунікаційних технологій в управлінні конфліктами:

- соціальна журналістика та реклама як атрибут державної політики щодо вирішення конфліктів між владою та громадськістю;
- використання соціальних мереж як новітньої технології комунікації між державними інституціями та громадськістю.

Як одну з важливих ланок децентралізації пропонується розвивати регіональний соціальний відео-контент, який демонструє позитивні аспекти роботи фінансових служб на регіональному рівні, що призводить до безпосереднього розвитку регіону та його громадян. Також пропонується використовувати соціальну мережу відеохостингу YouTube як форум для діалогу між владою та громадянами і як безперервний інформаційний канал для створення відео-контенту (Додаток Т).

Однак слід зазначити, що узагальнення успішного досвіду будь-якої країни без урахування українського контексту не призведе до належних

результатів. На сьогоднішній день, з точки зору розробки національної моделі управління конфліктом інтересів на державній службі, більш перспективним та обґрунтованим є підхід використання окремих точкових механізмів, за умови їх ретельного відбору та імплементації.

В якості альтернативи існуючим методам запобігання конфлікту варто використовувати соціальні мережі як комплексний спосіб застосування комунікаційних технологій для управління конфліктами на національному та регіональному рівнях. Це може включати як соціальну рекламу, так і консультаційну діяльність та цільову онлайн-комунікацію групових об'єднань за принципом спільних проблем, пов'язаних з управлінням конфліктами.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретичний матеріал та дослідивши конфлікти в державному управлінні, можна зробити наступні висновки

1. конфлікти в державному управлінні виникають з багатьох причин, які можна класифікувати як внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх факторів належать певні особливості роботи самого органу управління, такі як проблеми організації роботи, невміння управляти конфліктами, незадоволеність персоналу. До зовнішніх факторів належать зміни в економічних, політичних та соціальних умовах, різноманітні зовнішні впливи та впливи, інтереси різних груп та відносини між ними.

2. зниження ризику конфліктів у державному управлінні вимагає дій у кількох напрямках. Важливо глибоко аналізувати ситуацію, виявляти проблеми та вчасно втручатися. Також необхідно вдосконалювати системи управління з урахуванням специфіки державного сектору та особливостей взаємодії між різними групами.

Ще одним важливим елементом є підвищення кваліфікації персоналу та створення необхідних умов для мотивації і задоволеності роботою. Такі заходи можуть знизити ризик виникнення конфліктів і сприяти створенню ефективного та стабільного державного управління.

3. для того, щоб ефективно управляти конфліктами під час кризи, керівники державних організацій повинні постійно підвищувати свій професіоналізм, підвищувати обізнаність щодо проблем, які турбують їхніх співробітників, та вдосконалювати навички вирішення конфліктів.

Наразі в Україні відсутній комплексний та ефективний механізм допомоги керівникам у вирішенні складних конфліктів у державному управлінні.

4.Аналіз даних глибинних інтерв'ю, проведених у 10 ОТГ України, дозволив визначити основні параметри конфліктної ситуації в цільових громадах.

У п'яти ОТГ напруженість у відносинах між владою та населенням виникла через погану комунікацію та низький рівень участі громадськості у процесах прийняття рішень. У довгостроковій перспективі ця напруженість може призвести до конфліктів, але поки що конфліктів у громадах не виникало.

В інших п'яти ОТГ напруженість переросла у відкритий конфлікт зі значними наслідками на регіональному і навіть національному рівні. Нижче наведено аналіз та карту цих конфліктів.

Важливо зазначити, що всі громади перебувають на різних стадіях розвитку конфлікту. Однак вищезазначена ситуація може мати негативний вплив на сталий розвиток і спроможність ОТГ та ефективність секторальних реформ.

6.Ключовими заходами для зменшення потенціалу виникнення конфліктних ситуацій у процесах реформування на місцевому рівні є

- 1) стабілізація розподілу структур управління на всіх рівнях;
- 2) розробка ефективних механізмів моніторингу конфліктних ситуацій
- 3) Створення необхідних умов для швидкого реагування на конфліктні ситуації;
- 4) Посилення інтерактивних аспектів комунікації в органах влади та суспільній системі; та
- 5) Участь людей у процесі місцевого самоврядування
- 6) налагодження процесів запобігання конфліктам на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування
- 7) розробка шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів
- 8) підтримка трансформації конфліктів, серед іншого.

Передумовою для реалізації вищезазначених дій є можливість створення ресурсно-комунікаційної платформи з управління конфліктами, яка може створити необхідні умови для ефективної взаємодії між усіма учасниками місцевого самоврядування.

Органам місцевого самоврядування варто ініціювати діалог з навколишніми селами та спільно виробити правила і процедури взаємодії влади і населення, які мають бути закріплені в статуті територіальної громади. Слід також розглянути можливість розробки планів справедливого розподілу бюджетів розвитку між селами.

7. Як одну з ключових ланок децентралізації пропонується розвивати регіональний соціальний відео-контент, що демонструє позитивні аспекти фінансових послуг на регіональному рівні, які безпосередньо впливають на розвиток громад та громадян. Також пропонується використовувати соціальну мережу відеохостингу YouTube як майданчик для діалогу між владою та громадянами.

Однак слід зазначити, що запозичення кращих практик будь-якої країни без урахування українського контексту не призведе до позитивних результатів. На сьогоднішній день, з точки зору створення національної моделі управління конфліктами інтересів на публічній службі, більш перспективним та обґрунтованим є підхід використання окремих точкових механізмів, за умови їх ретельного відбору та імплементації.

8. на зміну існуючим методам запобігання конфліктам мають прийти соціальні медіа як комплексний спосіб використання комунікаційних технологій для управління конфліктами на національному та регіональному рівнях. Це стосується як соціальної реклами, так і консультативної діяльності та цільової онлайн-комунікації групових об'єднань за принципом спільності питань, пов'язаних з управлінням конфліктами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз діалогових ініціатив щодо врегулювання конфлікту в Україні. Національний діалог. 2015. URL: http://icps.com.ua/assets/uploads/files/mapping_ukr_.pdf
2. Андрущенко О. Ю. Окремі проблеми визначення поняття конфлікту інтересів в законодавстві України. Університетські наукові записки. 2017. №3. С. 259–267/
3. Антонова-Турченко О. Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях., Завуч. 2020. № 19. 32 с.
4. Бабенко В.Ю. Аналіз стану реалізації публічного управління суспільними конфліктами в Україні (за результатами якісного дослідження) // Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 23-31. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/7.pdf.
5. Бабенко В.Ю. Аналіз стану реалізації публічного управління суспільними конфліктами в Україні під час військової агресії РФ проти неї (за результатами якісного дослідження у 2022 році) // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2022.
6. Бабенко В.Ю. Державне управління суспільними конфліктами в зарубіжних країнах: досвід і перспективи // Право та державне управління. 2020. № 2. С. 127-134. URL: http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/21.pdf.
7. Безкоровайна Л.О. Управління конфліктами в публічному управлінні. Рукопис. Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік, с.10

8. Берназюк Я. О. МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ: ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД. *Вісник ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка*. 2017. № 2 (78).
9. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2019. С.132-139
- 10.Вербицька Н. Г. Шляхи управління конфліктами у взаємодії органів влади і громадськості: регіональний рівень. – Рукопис. Магістерська робота на здобуття академічного ступеня магістра за спеціальністю – 281 «Публічне управління та адміністрування». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2019.
- 11.Вербицька Н. Г. Шляхи управління конфліктами у взаємодії органів влади і громадськості: регіональний рівень. – Рукопис. Магістерська робота на здобуття академічного ступеня магістра за спеціальністю – 281 «Публічне управління та адміністрування». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2019
- 12.Вороніна В., Копіна О., Петрова С. Пояснювальна записка до «Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту», 2020. - 44 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450478>
- 13.Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні / О. Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3). – С. 50-55
- 14.Долинська Л. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Л. Долинська, Л. Матяш-Заяц. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/15271128/psihologiya/chinniki_faktori_viniknennya_konfliktiv#98.
- 15.Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб.; За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2019. 315 с.

16. Життя в нових умовах. Об'єднана громада, представництво в раді, участь громадян, староста та інше. Інформаційна довідка складена експертом проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» Координатора проектів ОБСЄ в Україні на основі матеріалів з веб-сайту <https://decentralization.gov.ua/> аалвз 2.1. № 1 (16). С. 126-138. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15402/1/Babenko.pdf>.
17. Звіт за результатами серії діалогових партнерських зустрічей «Приєднання громад до міст обласного значення та ОТГ» в Київській, Донецькій, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Харківській областях., 2019.- 54 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/459928>
18. Івата С. І. Стан наукової розробки проблеми конфліктів у сфері державного управління [Електронний ресурс] / С. Івата. – Режим доступу : <http://official.chdu.edu.ua/article/viewFile/60461/56223>
19. Калюжна Ю. Попередження соціальних конфліктів: інформаційний аспект. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 380–383.
20. Каталог успішних практик. Децентралізація. URL: https://decentralization.gov.ua/success-stories-table?area_id=&community_id=&year=&theme_id=&article_id=&project_id=
21. 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
22. Мельниченко Б. Б. Система публічного управління. Право і суспільство. 2018. № 4. С. 178–182.
23. Нестеренко О. М. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із основних пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності. Загальноукраїнський науково-практичний господарсько-правовий журнал «Підприємництво,

господарство і право». Розділ «Юридичні науки» № 6, м. Київ, 2019 р. С. 230- 234

24. Нікіфоров Д. Конфлікт інтересів: судова практика та поради щодо захисту. Bargen. URL: <https://bargen.com.ua/2020/05/13/konflikt-interesiv-sudova-praktyka-ta-porady-shhodo-zahystu/>.
25. Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М.. Сталій розвиток місцевих громад в умовах децентралізації : моногр. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. 171 с
26. Офіційний сайт Костопільської міської ради. Назва з екрану: <https://kostopil-rada.gov.ua/>
27. Подольчак Н. Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Н. Подольчак, Г. Ковальчук. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080.pdf>.
28. Рівчаченко С. В. Історія нормативного закріплення поняття «конфлікт інтересів» в антикорупційному законодавстві України. Прикарпат. юрид. вісн. 2017. № 1. С. 120–126.
29. Робота з конфліктами в громадах в процесі децентралізації. Методичний посібник. – К. 2020. – Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf>
30. Русинка І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами / І. Русинка. – Київ : ВД «Проф», 2017. – 332 с.
31. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації, Економіка і управління підприємствами, Випуск 47. 2020, с. 101-105 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf
32. Статут територіальної громади міста Костополя. Назва з екрану: <https://kostopil-rada.gov.ua/statut-14-26-38-06-04-2023/>
33. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А.,

Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Ваїте, 2021. — 224 с.

34. Федчун Н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування : причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місьцеве самоврядування». — Київ, 2009. — 20 с. [Електронний ресурс] / Н. Федчун. — Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CAvtoreferat%5C9f8bc0bf-f025-4d48-a49b-154a8b3d30c6.pdf.
35. Фрідріх Глазл Конфлікт менеджмент: Довідник для керівників і консультантів. Київ: ВД ФДЕФ-Україна, 2020.-528с
36. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
37. Шестова О. В. Шляхи управління конфліктами на публічній службі : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / О. В. Шестова ; ЧНУ ім. Петра Могили. — Миколаїв, 2022. — 94 с.
38. Corruption Perceptions Index 2021, organization Transparency International. URL: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2021
39. Corruption Perceptions Index 2013. Organization Transparency International. URL: [https:// www.transparency.org/cpi2013/results](https://www.transparency.org/cpi2013/results)