

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Керівник:

старший викладач

Верба Світлана Миколаївна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

доктор наук з державного управління,
професор

Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студентка VI курсу 637МЗ групи
Гапішко Юлія Олександрівна

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Місцеве самоврядування»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	9
1.1. Поняття та сутність конфлікту.....	9
1.2. Теоретичні моделі та підходи до управління конфліктами	18
1.3. Нормативно-правові основи врегулювання конфліктів у публічному секторі	24
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	32
2.1. Соціально-політичні й організаційні чинники виникнення конфліктів.....	32
2.2. Вплив реформ і кризових ситуацій на конфлікти під час взаємодії органів влади з громадянським суспільством	43
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	57
3.1. Використання медіації, переговорних практик та комунікаційних технологій у вирішенні конфліктів	57
3.2. Інноваційні інструменти запобігання конфліктам: цифровізація, електронне урядування, відкриті дані	62
3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічного управління України на сучасному етапі	67
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Основні скорочення:

- КАСУ – Кодекс адміністративного судочинства України
- ЦПКУ – Цивільний процесуальний кодекс України
- ГПКУ – Господарський процесуальний кодекс України
- КУпАП – Кодекс України про адміністративні правопорушення
- КЗпП – Кодекс законів про працю України
- ЗУ – Закон України
- НПА – нормативно-правовий акт
- ОВС – органи виконавчої влади
- ОМС – органи місцевого самоврядування
- ЦНАП – центр надання адміністративних послуг
- ЄС – Європейський Союз
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- РЄ – Рада Європи

Спеціалізовані для теми «управління конфліктами»:

- УК – управління конфліктами
- ПУ – публічне управління
- МУК – механізми управління конфліктами
- ВУК – врегулювання управлінських конфліктів
- МС – медіація у сфері конфліктів
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- ЕУ – електронне урядування
- ВД – відкриті дані

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: Сучасна система публічного управління України функціонує в умовах багатовимірної турбулентності: повномасштабна війна, динамічні політичні трансформації, глибокі соціально-економічні зміни, цифровізація управлінських процесів, посилення ролі громадянського суспільства. Це зумовлює структурне зростання конфліктності у взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та громадянами.

Для України конфлікти у публічній сфері є не лише ситуативними інцидентами, а проявом глибинних інституційних дисбалансів – неоптимального розподілу повноважень, дефіциту прозорості, нерівного доступу до ресурсів і рішень. У такому контексті від ефективності управління конфліктами залежить не тільки якість публічних послуг, а й рівень довіри до держави, легітимність політичних рішень та стійкість публічного управління в умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика конфліктів і механізмів їх врегулювання посідає помітне місце в роботах українських і зарубіжних дослідників у галузі конфліктології, державного управління, політології, соціології та права. Значний внесок у розроблення теоретико-методологічних основ конфліктології зробили

М. Пірен, Г. Кавиліна, Т. Дуткевич, А. Гірник, які досліджують сутність, типологію, функції та психологію конфліктів, а також їхній вплив на розвиток соціальних систем.

У площині публічного управління конфлікти аналізуються в працях С. Телешуна, І. Рейтеровича, С. Ситника, Т. Поліщук, де конфлікт розглядається як елемент процесів публічної політики та взаємодії держави з

громадянським суспільством. Важливий інституційний вимір проблеми представлено у працях В. Авер'янова, В. Бакуменка, Ю. Ковбасюка, Н. Нижник, присвячених реформуванню системи публічного управління, розмежуванню повноважень і побудові ефективних механізмів публічної влади.

Окремий блок досліджень стосується цифровізації, електронного урядування та відкритих даних, що безпосередньо впливають на характер і динаміку конфліктів у відносинах «влада – громадянин». У працях

Н. Ющенко, І. Сухан, інших авторів розкрито роль електронного урядування та відкритих даних як інструментів підвищення прозорості й підзвітності публічної влади.

Разом із тим, попри наявність значної кількості теоретичних і прикладних розробок, комплексні дослідження саме управління конфліктами у публічному управлінні в умовах війни, децентралізації, цифровізації та євроінтеграційного курсу України поки що обмежені.

Метою дослідження є концептуалізація та емпіричне обґрунтування особливостей виникнення конфліктів у сфері публічного управління України й розроблення пропозицій щодо вдосконалення сучасних механізмів управління ними з урахуванням воєнних та післявоєнних реалій.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

1. Уточнити зміст категорій «конфлікт» і «управління конфліктами» в контексті публічного управління, спираючись на напрацювання українських і зарубіжних учених.
2. Систематизувати теоретичні моделі й підходи до управління конфліктами та визначити їх евристичний потенціал для української практики.
3. Проаналізувати нормативно-правові засади врегулювання конфліктів у публічному секторі України та визначити ключові проблеми їхньої інституціоналізації.

4. Виявити соціально-політичні, організаційно-інституційні, психологічні та економічні чинники конфліктності у вітчизняній системі публічного управління.

5. Охарактеризувати основні типи конфліктів між різними рівнями влади та у взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством.

6. Оцінити вплив реформ, воєнного стану та кризових ситуацій на інтенсивність і структуру конфліктів у публічному секторі.

7. Дослідити сучасні механізми управління конфліктами (медіація, переговори, комунікаційні та цифрові інструменти) та узагальнити вітчизняний досвід їх застосування.

8. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами в Україні на центральному та місцевому рівнях.

Об'єктом дослідження є процеси виникнення та врегулювання конфліктів у сфері публічного управління України.

Предметом дослідження виступають механізми, методи та інструменти управління конфліктами у взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Методи дослідження. Методологічна основа роботи спирається на поєднання:

- системного підходу – для аналізу конфліктів як результату взаємодії політичних, правових, організаційних, економічних і культурних чинників;
- структурно-функціонального підходу – для виявлення ролі конфліктів у підтриманні або трансформації інституцій публічної влади;
- інституційного підходу – для вивчення впливу формальних і неформальних правил, процедур і практик на конфліктну динаміку;
- комунікативного підходу – для інтерпретації конфліктів як наслідку порушень і дефіцитів у системі публічних комунікацій;

- історико-правового методу – для аналізу еволюції правового регулювання державної служби, місцевого самоврядування, участі громадян;
- порівняльно-правового методу – для зіставлення українських підходів із практиками держав – членів ЄС та міжнародними стандартами Ради Європи;
- елементів контент-аналізу – для узагальнення відкритих аналітичних матеріалів, офіційних звітів, досліджень конфліктів у громадах.

Наукова новизна полягає у:

- конкретизації поняття конфлікту в публічному управлінні з урахуванням умов воєнного стану, децентралізації та цифровізації;
- систематизації теоретичних підходів до управління конфліктами та адаптації їх до особливостей української публічної влади;
- обґрунтуванні інтегрованої моделі конфлікт-менеджменту, що поєднує інституційний, організаційний, комунікативний, медіативний та цифровий виміри;
- формулюванні пропозицій щодо інституціоналізації управління конфліктами на рівні органів державної влади та місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та рекомендації можуть бути використані:

- органами публічної влади – при розробленні внутрішніх регламентів, стратегій взаємодії з громадянами, програм розвитку територіальних громад;
- навчальними закладами – у курсах з публічного управління, конфліктології, публічних комунікацій, електронного врядування;
- інституціями підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб ОМС – як змістова база для тренінгів з конфлікт-менеджменту.

Магістерська робота **складається** зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (69 найменувань). Загальний обсяг становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Поняття та сутність конфлікту

Конфлікти супроводжують людство протягом усього періоду його існування – від перших зіткнень людини з природою, боротьби між родами та племенами до сучасних протистоянь між соціальними групами, політичними силами, державами, а також у трудових колективах і сім'ях. Тому не дивно, що багато філософів, соціологів і психологів прагнули з'ясувати природу цього явища, його причини, а також знайти шляхи запобігання, подолання або мирного врегулювання конфліктів.

Сам термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus* або *conflictio*, що перекладається як «зіткнення» чи «боротьба протилежних поглядів».

Зміст поняття «конфлікт» зазвичай тлумачать у кількох значеннях:

- як відкрити, часто тривалу боротьбу – війну або битву;
- як стан напруження чи дисгармонії між людьми, групами, інтересами або ідеями;
- як внутрішню психологічну боротьбу, що виникає через суперечливі бажання чи мотиви;
- як протистояння характерів чи сил у художніх творах.

Сучасні науковці по-різному трактують сутність конфлікту як соціального явища. Одні розглядають його як природну й невід'ємну частину суспільного життя, стверджуючи, що «безконфліктне суспільство таке ж неможливе, як суха вода» або жартома додаючи: «якщо у вашому житті немає

конфліктів – перевірте, чи ви живі». Інші ж вважають конфлікт соціальною патологією, небезпечною «хворобою» суспільства, якої потрібно позбутися задля досягнення гармонійного й безконфліктного світу.

Водночас важливо пам'ятати, що з давніх часів конфлікт розглядався як неминуче явище в історії людства і водночас як рушійна сила суспільного розвитку, оскільки в його основі лежить боротьба за владу, вплив, престиж та авторитет.

Через різноманіття теоретичних підходів варто звернутися до визначень, запропонованих різними науковцями, аби краще зрозуміти сутність поняття «конфлікт».

Так, А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов визначають конфлікт як «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають у процесі соціальної взаємодії, а також боротьбу підструктур особистості» [27].

На думку І. В. Ващенко та С. П. Пренка, конфлікт – це «вияв неузгодженості інтересів, незгоди між двома або більшою кількістю сторін (особистостями чи групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб була прийнята саме її позиція або цілі, і водночас перешкодити іншій стороні зробити те саме. Це своєрідна “хвороба спілкування” – нечесна, несправедлива, незрозуміла гра, серйозне розходження або гостра суперечка» [18].

В. Друзь і А. Бандурка розглядають конфлікт як «протистояння, опозицію, зіткнення індексно протилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок, задумів, критеріїв або концепцій суб'єктів-опонентів у процесі комунікації» [43].

У визначенні Б. Хасана та Дж. Тернера конфлікт описується як «така характеристика взаємодії, у якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії, що взаємно детермінують і заміняють одна одну, потребуючи спеціальної організації. При цьому будь-який конфлікт актуалізує суперечності – цінності, настанови, мотиви, що проявляються у взаємодії» [42].

Г. Ложкін та Н. Пов'якель визначають конфлікт як «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) сторін взаємодії», підкреслюючи, що поняття різноспрямованості є ширшим за протилежність, адже воно дозволяє уникнути антагонізму в розумінні проблеми [27].

Згідно з підходом В. Тимофієва, конфлікт – це «стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, переконань) або суджень (думок, оцінок), а також процес розвитку взаємодії від конфронтації до комунікації» [48].

Отже, наведені визначення поняття «конфлікт» дозволяють виявити спільні риси навіть попри різницю в трактуванні. У п'яти з них конфлікт розглядається як взаємодія, а в двох – як протистояння чи неузгодженість. Тому можна зробити висновок, що конфлікт – це форма соціальної взаємодії, яка проявляється через зіткнення інтересів, цілей або цінностей, і водночас виступає рушійною силою розвитку стосунків між людьми та суспільством у цілому.

Питання конфліктної взаємодії в контексті професійної діяльності працівників публічної влади досліджували такі науковці, як О. Бандурка, І. Ващенко, Н. Довгань, Г. Ложкін, В. Радченко, Н. Федчун, С. Хаджирадєв та інші [20].

Варто зазначити, що поряд із традиційним розумінням конфлікту як негативного явища – ознаки неефективності організації, недоліків управління чи порушення комунікації – дедалі більшого поширення набуває інша, сучасна позиція. Вона полягає в тому, що навіть у добре організованих структурах конфлікти можуть виникати природно й відігравати позитивну, стимулюючу роль. Такі конфлікти називають конструктивними, оскільки вони виникають через розбіжності у поглядах на вирішення принципових питань і сприяють

уникненню застою, оновленню колективу та розвитку нових форм співпраці, комунікації та цінностей [31].

Таким чином, роль конфлікту у сфері публічного управління полягає не лише у виявленні суперечностей чи проблем, а й у тому, щоб сигналізувати владі та суспільству про потребу змін. Конфлікт може стати поштовхом до пошуку нових рішень, оновлення управлінських підходів і вдосконалення системи державного управління, допомагаючи позбутися застарілих практик і забезпечити розвиток та адаптацію до сучасних умов.

Звісно, більшість керівників прагнуть уникати конфліктів у своїх колективах – і це природно, адже у свідомості людей конфлікт часто асоціюється з погіршенням стосунків, втратою взаєморозуміння, зниженням довіри та ефективності роботи. Проте важливо пам'ятати, що грамотне управління конфліктом може перетворити його з руйнівного чинника на інструмент розвитку як команди, так і всієї організації [26].

Конфлікт являє собою складне соціально-психологічне явище, яке відзначається сукупністю параметрів, серед яких: предмет конфліктної ситуації, об'єкт, суб'єкти, безпосередньо сама конфліктна ситуація, інцидент, структура та динаміка конфлікту (табл. 1.1.1.).

Таблиця 1.1.1

Основні характеристики конфлікту

Параметр	Характеристика
Предмет конфлікту	через що виник конфлікт; розбіжності між учасниками спірної ситуації; носить конкретний характер, належить до об'єктивної реальності; знаходиться на поверхні
Об'єкт конфлікту	це реальні предмети, обставини, через які виник конфлікт; може носити абстрактний характер; можна приховати

Суб'єкти конфлікту	сторони залучені до конфліктної ситуації; можуть бути основними та другорядними. До них належать: ініціатор конфлікту, належить до основних; другорядний склад: організатор, розпалювачів конфлікту – часто залишаються в тіні і сприяють розгортанню / загостренню ситуації, можуть долучати додаткових учасників та забезпечувати ініціатора інформацією або необхідними засобами.
Конфліктна ситуація	ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності, пов'язаної з різними причинами (дискримінацією, потребах, соціальних очікуваннях, тощо), або ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників даної ситуації. Це ґрунт для конфлікту, але не сам конфлікт.
Інцидент	це дія, у результаті якої відбувається зіткнення інтересів або цілей учасників конфлікту. Не є конфліктом.
Структура конфлікту	це сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують цілісність, відмінність від інших явищ, і без яких конфлікт не може існувати ні як цілісна система, ні як процес
Динаміка конфлікту	хід розвитку конфлікту за його етапами та фазами
Мотиви конфлікту	це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів взаємодії до конфлікту; можуть виступати у формі: цінностей, цілей, ідеалів, потреб, інтересів, переконань.
Позиції в конфлікті	це те, про що сторони заявляють один одному в ході конфлікту

Розглянемо підходи до визначення поняття «конфлікт». У загальному розумінні конфлікт можна охарактеризувати наступним чином:

- Це суспільне явище, у якому відносини між суб'єктами наповнені протистоянням, відкритим виявленням суперечностей, боротьбою і зіткненнями.

Воно є складним феноменом, що охоплює низку аспектів і може виникати за будь-яких обставин, у будь-якому місці й часі [6, с. 46].

Це суперечності між людьми щодо вирішення соціально-виробничих чи особистих питань, що супроводжуються боротьбою за власні інтереси, цінності, владні позиції чи ресурси. У таких ситуаціях основною метою може бути або нейтралізація, завдання шкоди, або навіть усунення опонента; конфлікт є природним зіткненням інтересів у міжособистісних відносинах [7, с. 112; 8, с. 163].

- Це силове протистояння, яке часто зводиться до моделі «виграш-програш», «програш-виграш» або «програш-програш» (так звана гра із нульовою сумою). Водночас конфлікт також можна розглядати як форму комунікації, в якій кооперація і взаємодія дозволяють всім сторонам досягти позитивного результату; це одна з основних форм взаємодії у спілкуванні [9, с. 220].

- Це одна з найпоширеніших форм організаційної взаємодії [10, с. 220; 11, с. 101; 12]. Отже, конфлікт є невіддільним елементом соціального середовища та комунікаційного процесу. Він може мати як позитивний, так і негативний вплив на його учасників, що залежить від характеру розвитку ситуації.

Причини виникнення конфліктів бувають найрізноманітніші (рис. 1.1.1.).

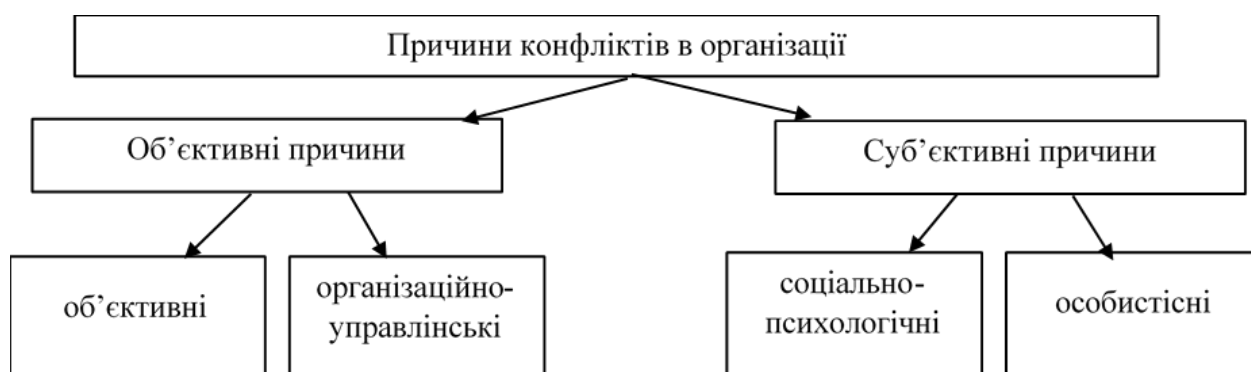


Рис.1.1.1. Причини виникнення конфліктів

Об'єктивні причини виникнення конфліктів у сфері публічного управління, зокрема конфліктів інтересів та ризиків непрозорого лобіювання, криються в особливостях інституційної та соціальної взаємодії між суб'єктами владних повноважень, стейкхолдерами та громадськістю.

Такі обставини спричиняють зіткнення інтересів, цінностей, цілей і очікувань цих груп. На практиці чинники конфліктів часто пов'язані з процесами перерозподілу публічних ресурсів та прийняттям управлінських рішень. Серед них виділяються такі: обмеженість ресурсів державного характеру (бюджетні кошти, державні активи, дозволи, ліцензії, квоти тощо), які підлягають розподілу; невідповідність стратегічних завдань державної політики інтересам окремих груп або стейкхолдерів; відсутність прозорих, чітких і об'єктивних критеріїв для ухвалення рішень і оцінювання їхньої ефективності; дефіцит стандартів відкритості та залучення громадськості до підготовки рішень; неефективність чи фрагментарність комунікацій між владними структурами та зацікавленими сторонами; формальність чи вибірковість підходу до реалізації процедур запобігання й врегулювання конфліктів інтересів.

Причини організаційно-управлінського характеру часто є наслідком недоліків у проєктуванні управлінських процедур, неналежного функціонування внутрішніх контрольних механізмів та нерозумного вибору регуляторних інструментів.

Вони поділяються на кілька основних груп: структурно-організаційні: неузгодженість повноважень і компетенцій, дублювання функцій, невизначеність відповідальності, відсутність або номінальність механізмів доброчесності та комплаєнсу у сфері конфліктів інтересів; функціонально-організаційні: низька координація між підрозділами та рівнями влади, значна взаємозалежність у виконанні завдань за відсутності належних запобіжників, непрозорі процеси ухвалення та підготовки рішень; особистісно-функціональні: відсутність відповідності між професійними та етичними вимогами до посадовців і їхньою реальністю, суперечливість внутрішніх процедур, слабка інституційна культура в аспектах декларування та розмежування приватного й публічного інтересу; ситуативно-управлінські: помилки під час прийняття чи виконання управлінських рішень, які створюють умови для маніпуляцій, надання вибіркового доступу до інформації чи переваг окремим групам.

Соціально-психологічні причини зумовлені такими явищами: природний конфлікт інтересів між різними групами у процесах формування й реалізації державної політики; протиріччя між місією публічної служби та корпоративними чи груповими інтересами; перекручування, втрата або асиметрія інформації у взаємодії між владою, стейкхолдерами та суспільством; неузгодженість ролей у колективах владних структур, що ускладнює забезпечення прозорості та доброчесності рішень. Особистісні чинники виникнення конфліктів інтересів і ризиків непрозорого лобіювання залежать від особистих характеристик посадових осіб: їхнього стилю керівництва, етичної сприйнятливості, здатності розмежувати публічний і приватний інтерес та адекватної оцінки ризиків власної поведінки.

В поєднанні з браком належного контролю або слабкою організаційною культурою ці аспекти можуть призводити до загострення конфліктів, релевантних для аналізу конфліктів інтересів та лобіювання у публічному управлінні (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2.

Основні види конфліктів [сформовано на основі 16]

Вид	Характеристика
Конфлікт всередині людини (внутрішньо особистісний)	притаманні абсолютно кожній людині і полягають в невирішеному протиріччі або протиріччях з власним внутрішнім «Я» на психологічному рівні. Рано чи пізно вони відобразяться на інших людях
Міжособистісний	неминуче періодичне виникнення протиріч між людьми, що базується на різноманітних причинах та може з суперечки розвинути в конфлікт
Конфлікт між групою і людиною	найчастіше виникають через небажання людини підкорятися правилам та принципам, за якими живе певна група; за своєю сутністю – це конфлікт між прагненням індивіда до індивідуальності та феноменом колективного, групового мислення.
Конфлікт між групами	на рівні підприємства, організації виникає між їх структурними підрозділами. Основна причина – нерівномірний розподіл ресурсів та сфер впливу. Може виникати між неформальними групами, зумовлені неспівпадінням інтересів, станом комунікаційних процесів

Стиль поведінки у конфліктній ситуації відіграє ключову роль у подальшому перебігу та завершенні конфлікту. Для досягнення продуктивного розв'язання конфлікту зазвичай виділяють такі умови [17]:

- 1) адекватна оцінка заходів, спрямованих на задоволення як власних інтересів, так і інтересів іншої сторони;
- 2) усвідомлення доцільності вибору конкретного стилю поведінки з урахуванням особливостей ситуації;
- 3) врахування психологічної та інтелектуальної сили опонента, а також його рівня впливу чи влади;
- 4) правильне визначення джерела виникнення конфлікту.
- 5) Об'єктивний аналіз характеру взаємин з іншою стороною конфлікту.
- 6) Врахування власних індивідуальних особливостей та характеристик опонента. Дотримання цих умов сприяє виявленню позитивних аспектів

конфлікту, оскільки: учасники отримують реальну інформацію про соціальне середовище, зберігається баланс влади та підтримується соціальний контроль, а також встановлюються нормативні, ціннісні та фізичні межі групи. У конфліктних ситуаціях виокремлюють п'ять основних стратегій поведінки (рис. 1.1.2.).

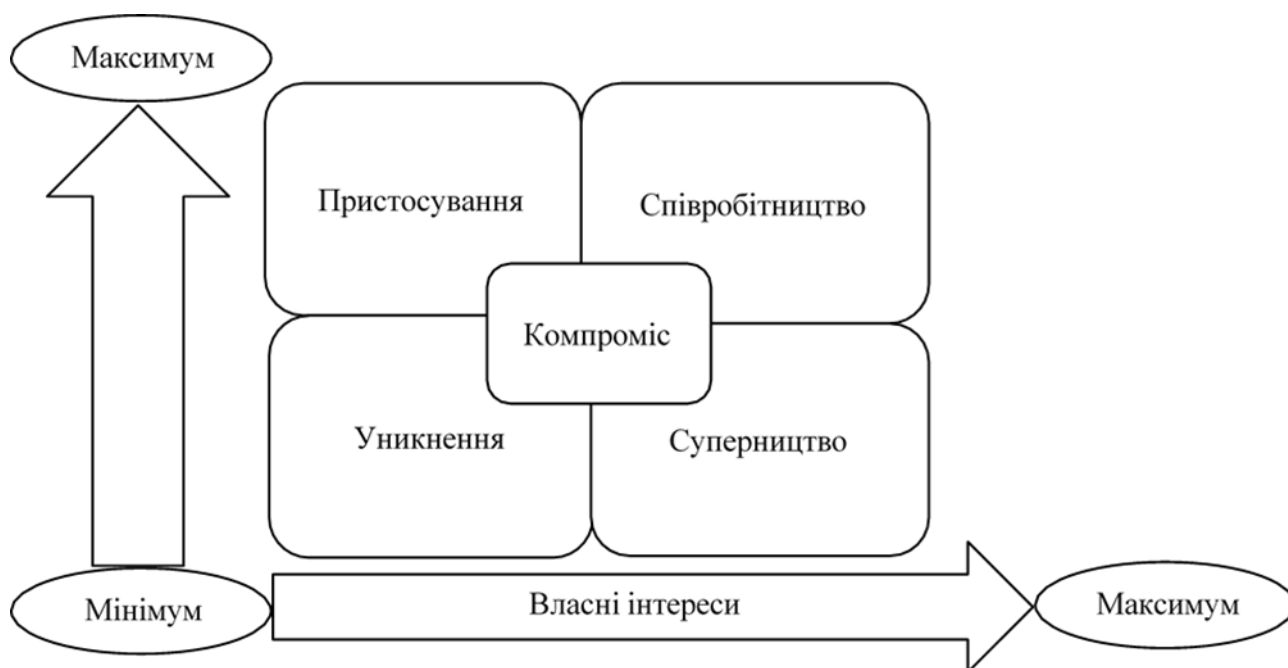


Рис. 1.1.2. Основні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях [розроблено на основі 18, с. 136].

1.2 Теоретичні моделі та підходи до управління конфліктами

Методологічні основи управління конфліктами у сфері публічного адміністрування, зокрема конфліктами інтересів та процесами лобіювання, базуються на синтезі кількох теоретичних підходів. Такий багатовимірний підхід є обґрунтованим, оскільки конфлікти інтересів не обмежуються лише індивідуальною поведінкою державних службовців, а відображають ширші інституційні процеси: розподіл ресурсів, конкуренцію політичних і

економічних пріоритетів, нестачу прозорих процедур, а також відмінності в етичному сприйнятті допустимих впливів на прийняття державних рішень. У науковому й практичному підходах управління конфліктами все частіше розглядається як поєднання інституційних, процедурних і поведінкових механізмів.

Ефективність цих механізмів залежить не лише від нормативно-правових актів, але й від рівня організаційного дизайну, розвиненості комунікацій, культури доброчесності та спроможності держави впроваджувати та закріплювати «правила гри» для взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, доцільно адаптувати теоретичні підходи залежно від природи конфлікту, ступеня інституційного ризику, значущості конкретного рішення та необхідності забезпечення довіри громадськості. Систематизація основних підходів до управління конфліктами в публічному адмініструванні у контексті конфліктів інтересів і лобіювання представлена в таблиці. Рис.1.1.2. Основні стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях (узагальнено на основі джерела [18, с. 136]).

Функціональний підхід дозволяє розглядати конфлікт інтересів як показник інституційної напруги. З цієї перспективи конфлікт не є винятковим явищем, а слугує сигналом про дисбаланс між існуючими правилами, процедурами чи механізмами контролю і фактичними умовами розподілу ресурсів та впливу.

У контексті публічного управління це означає акцент на запобіганні конфліктам шляхом вдосконалення нормативної бази, процедурних регламентів, підзвітності та внутрішніх механізмів перевірки управлінських рішень. Комунікативний підхід звертає увагу на те, що підстави для звинувачень у лобізмі чи прихованих приватних інтересах нерідко криються не лише в суті прийнятих рішень, але й у способі їхнього донесення.

Брак якісної аргументації, недостатня публічна консультація або закритість інформації створюють репутаційні ризики та перетворюють адміністративну ситуацію на конфліктну. Отже, прозора інформаційна політика, регулярне консультування з громадськістю та використання цифрових платформ для взаємодії перестають бути додатковими заходами і стають обов'язковими елементами будь-якої антикризової стратегії [57].

Медіативний підхід має особливу цінність у випадках, коли конфлікт інтересів чи лобістський вплив набувають значного суспільного резонансу. У таких ситуаціях медіація або фасилітовані переговори допомагають перевести конфлікт із площини обвинувачень у площину узгодження інтересів [46].

Це дає змогу встановити прийнятні межі впливу і закріпити домовленості у форматі, який знижує ризик подальшої ескалації. Системний підхід дозволяє аналізувати конфлікти інтересів як наслідок недосконалого інституційного дизайну, а не лише результат індивідуальної недоброчесності [43].

З цієї точки зору ефективно управління конфліктами потребує міжвідомчої координації, створення комплаєнс-структур, застосування ризик-менеджменту й запровадження чітких процедур ухвалення рішень. Системний підхід також корисний для комплексного аналізу явища лобіювання, де взаємодіють політичні, економічні та соціальні інтереси. Ціннісно-орієнтований підхід підкреслює, що конфлікти інтересів у публічній сфері мають як етичну, так і символічну складову (табл. 1.2.1.) [49].

Таблиця 1.2.1.

Типи конфліктів

Підхід	Ключова ідея	Що пояснює у конфліктах інтересів і лобіюванні	Інструменти регулювання/прозорості
Функціональний	Конфлікти часто виникають через недоліки	Пояснює, як непрозорість мотивів і слабкий	Прозора інформаційна політика, проведення публічних консультацій, впровадження цифрових

	в комунікації, а не тільки через хибні рішення.	зворотний зв'язок підсилюють підозри в приватному впливі	платформ участі та розробка стратегічних комунікацій є ключовими аспектами сучасного управління, спрямованого на підвищення рівня відкритості, взаємодії та довіри між громадянами і владою.
Комунікативний	Конфлікт можна спрямувати в кероване русло переговорів за допомогою участі нейтрального посередник	Важливий у питаннях конфліктів між владою, громадами та бізнесом при ухваленні чутливих рішень, особливо там, де існує загроза домінування приватних інтересів.	прозора інформаційна політика; публічні консультації; цифрові платформи участі; стратегічні комунікації
Медіативний	Конфлікт є наслідком впливу політичних, правових, організаційних і ресурсних чинників.	Дозволяє сприймати конфлікт інтересів як проблему не тільки конкретної особи, але й структури самого інституційного устрою.	Медіація; переговори з фасилітатором; меморандуми взаєморозуміння; протоколи узгодження інтересів.
Системний	Конфлікт - результат взаємодії політичних, правових, організаційних та ресурсних	Дозволяє бачити конфлікт інтересів як проблему не лише особи, а	міжвідомча координація; управління ризиками; комплаєнс; антикризові процедури

	факторів Конфлікт - результат взаємодії політичних, правових, організаційних та ресурсних факторів	інституційного дизайну	
Ціннісно- орієнтований	Конфлікти часто пов'язані зі зіткненням цінностей, а не тільки інтересів	Пояснює чутливість тем добročесності, справедливості, довіри; без цього прозорість не працює	етичні стандарти; політики добročесності; інклюзивна участь; публічна підзвітність

Розглянемо модель конфлікту з точки зору процесного підходу:

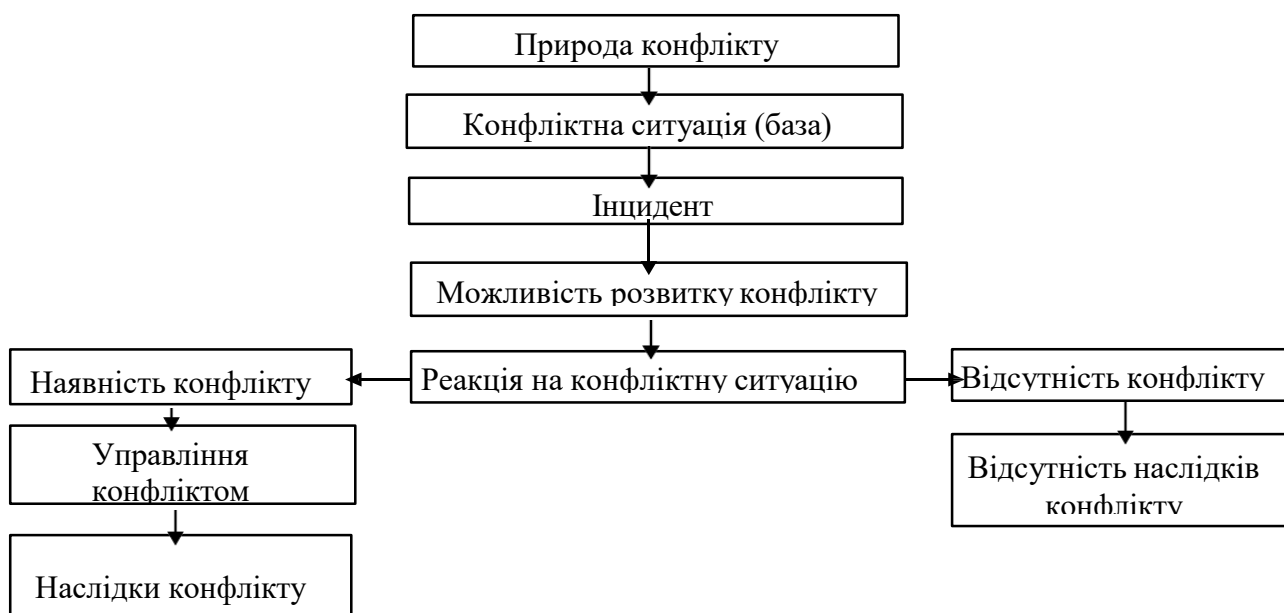


Рис. 1.2.1. Модель конфлікту з точки зору процесного підходу

Формально легітимне рішення може сприйматися як несправедливе, якщо громадськість не розуміє його ціннісного обґрунтування: яка його мета, яку користь воно приносить суспільству і як держава контролює ризики приватних впливів. На цьому рівні вирішальне значення відіграють

дотримання стандартів доброчесності, прозорість, врахування широкого спектра інтересів та ціннісно-орієнтована комунікація. Окрім цього, варто зазначити, що теоретичні підходи описують природу й причини конфліктів на макрорівні, тоді як поведінковий аналіз демонструє дії сторін у конфліктній ситуації на практиці.

У цьому контексті модель Томаса-Кілмана ілюструє п'ять основних стратегій поведінки в умовах конфлікту: уникнення, пристосування, суперництво, співпраця і компроміс [66]. Ця модель є цінним інструментом для вивчення конфліктів інтересів і лобіювання, адже вона дозволяє оцінити реакцію керівників і визначити найефективніші підходи для досягнення прозорості, мінімізації репутаційних ризиків і підтримання довіри.

Таким чином, поєднання функціонального, комунікативного, медіативного, системного та ціннісно-орієнтованого підходів утворює методологічну основу для сучасного конфлікт-менеджменту в сфері публічного управління. У межах цієї основи конфлікти інтересів та лобіювання розглядаються як процеси, що піддаються управлінню і потребують одночасного використання правових механізмів, організаційних процедур, інструментів публічної комунікації та стандартів етичної поведінки [55].

У даному підрозділі обґрунтовано необхідність використання синтезу кількох теоретичних підходів для управління конфліктами інтересів і лобіюванням. Зокрема, функціональний підхід дозволяє розглядати конфлікт інтересів як сигнал дисбалансу у правилах та ресурсах; комунікативний – як результат дефіциту прозорості або недостатнього зворотного зв'язку; медіативний – як шанс перевести конфлікт у площину переговорів; системний – як наслідок інституційного дизайну; ціннісно-орієнтований – як сферу критично важливих етичних стандартів і суспільної довіри [63].

Встановлено доцільність використання моделі Томаса – Кілмана як поведінкового інструменту для публічного управління. Вона надає можливість

оцінити реакції управлінців на конфлікти інтересів і підібрати стратегії мінімізації репутаційних ризиків та підвищення легітимності прийнятих рішень. Сценарії співпраці та структурованих компромісів за умови забезпеченої прозорості процедур виглядають найбільш перспективними в умовах чутливих політик [66].

1.3. Нормативно-правові основи врегулювання конфліктів у публічному секторі

Нормативно-правова база України задає основні рамки для регулювання конфліктів у публічному секторі. Проте її структура продовжує залишатися переважно фрагментарною, оскільки конфлікт як соціально-управлінське явище не охоплюється єдиним цілісним законом. Натомість його регулювання здійснюється через розрізнені норми різних галузей права, зокрема адміністративного, трудового, антикорупційного, бюджетного та процесуального. У результаті правові механізми в основному спрямовані на вирішення окремих аспектів, таких як конфлікт інтересів, тоді як інституційні, організаційні та соціальні конфлікти регулюються значною мірою побічно й непрямо (табл.1.3.1.).

Таблиця 1.3.1.

Основні нормативно-правові акти у сфері врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Нормативно-правовий акт	Регуляторний фокус	Значення для врегулювання конфліктів	Типи конфліктів, які охоплює
Конституція України	Принципи народовладдя, верховенства права, поділу влади,	Формує базові конституційні гарантії та межі легітимності публічної влади. Порушення/викривлення	Ціннісні, інституційні, політико-правові, суспільні

	місцевого самоврядування; права і свободи людини	принципів часто провокує конфлікти між державою і суспільством	
Закон України «Про державну службу»	Статус держслужбовців, етика, стандарти професійної доброчесності	Встановлює загальні вимоги щодо запобігання/врегулювання конфлікту інтересів. Переважно фокусується на індивідуальному вимірі	Персональні конфлікти інтересів; частково – організаційні
Закон України «Про запобігання корупції»	Поняття, типологія і механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; обов'язок повідомлення; контроль НАЗК	Надає ключовий процедурний каркас для виявлення та нейтралізації конфліктів інтересів. Розглядає конфлікт у вузькому значенні як суперечність між приватним інтересом і службовими повноваженнями	Персональні конфлікти інтересів; ризики приватного впливу
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Повноваження та організація місцевої влади	Опосередковано визначає рамки вирішення компетенційних та організаційних спорів між рівнями управління	Компетенційні, інституційні, організаційні
Закон України «Про місцеві держадміністрації»	Повноваження місцевих держадміністрацій	У взаємодії із законом про місцеве самоврядування регулює вертикальні і	Компетенційні, інституційні, організаційні
Бюджетний кодекс України	Розподіл фінансових ресурсів між рівнями влади	Закріплює правила бюджетних взаємовідносин. Фінансовий розподіл (субвенції, дотації, делеговані повноваження) часто є джерелом ресурсних конфліктів	Ресурсні, міжрівневі, інституційні
Кодекс адміністративного	Процедури вирішення публічно-	Забезпечує судовий канал трансформації	Публічно-правові, інституційні,

судочинства України	правових спорів	конфліктів у формалізований правовий формат між громадянами/органами влади та між суб'єктами владних повноважень	компетенційні
Закон України «Про звернення громадян»	Порядок розгляду звернень, скарг, пропозицій	Виступає інструментом ранньої фіксації конфліктних/передконфліктних ситуацій. Якість реагування впливає на ескалацію або деескалацію напруги	Соціальні, сервісні, правозахисні, комунікаційні
Закон України «Про медіацію»	Запровадження інституту медіації	Створює правову основу альтернативного врегулювання спорів. Потребує подальшої інституціоналізації у публічній сфері (процедур и, стандарти, навчання)	Соціальні, локальні, міжсекторальні, комунікаційні

У межах тематики даного дослідження доцільно зосередити увагу на нормативних та інституційних засадах, що регулюють прозорість впливу стейкхолдерів на процес ухвалення публічних рішень.

Особливу важливість у цьому контексті набувають правила взаємодії державних структур з бізнесом і громадянським суспільством, які формують правове та процедурне середовище для легітимного лобіювання і окреслюють допустимі межі представництва інтересів. Водночас варто враховувати міжнародні стандарти й рекомендації, представлені в документах таких організацій, як Рада Європи, ОБСЄ, ООН. Їхня роль полягає у висвітленні ключових аспектів: – значення участі громадян у процесах публічного ухвалення рішень; – використання альтернативних механізмів вирішення спорів (ADR), зокрема медіації та фасилітованих діалогів; – впровадження принципів недискримінації, захисту вразливих категорій населення і сприяння

відновленню довіри у сфері публічної політики. Додатково джерелом розробки практико-орієнтованих підходів до управління конфліктами виступають навчально-методичні й аналітичні матеріали вітчизняних закладів вищої освіти та дослідницьких центрів.

Вони спрямовані на формування сучасних комунікаційних моделей органів влади, методик фасилітації діалогових процесів і стратегій кризового реагування для громад у ситуаціях війни та післявоєнного відновлення. На основі аналізу нормативної бази й методологічних ресурсів сформульовано низку системних висновків:

1. «Поляризація акцентів у правовому регулюванні задля антикорупційної логіки, що обмежує врегулювання організаційних, інституційних і соціальних конфліктів лише опосередкованими формами впливу.

2. Недостатність єдиного нормативного стандарту управління конфліктами в публічному секторі. Відсутній узагальнений правовий акт, який би встановлював універсальні засади конфлікт-менеджменту, процедури переговорів і медіації, а також стратегічні комунікаційні моделі.

3. Фрагментарність і розпорошеність норм, що регулюють врегулювання конфліктів. Відповідні положення знаходяться в різних галузевих законодавчих та підзаконних актах, що створює проблеми для їхньої інтеграції у практичну діяльність і значно збільшує вимоги до професійної компетентності службовців.

4. Зростання ролі міжнародних рекомендацій і принципів soft law. Розвинені міжнародні підходи частково знімають проблему відсутності комплексного національного стандарту, але водночас не мають юридично зобов'язуючої сили.

5. Незавершеність процесу інституціоналізації медіації у публічному управлінні. Хоча вже функціонує базове законодавче поле, механізми

системного впровадження медіації органами влади залишаються недостатньо розробленими» [62].

Таким чином, нинішні нормативно-правові засади України встановлюють базові умови для регулювання конфліктів у публічному секторі. Проте їхній сучасний стан не забезпечує повноцінної моделі конфлікт-менеджменту, особливо на місцевому рівні державного управління та у межах територіальних громад. Це визначає необхідність продовження розвитку законодавчих ініціатив і процедурних стандартів, а також інституційного закріплення відкритих механізмів вирішення конфліктів інтересів і легітимного представництва групових інтересів у сферах публічної політики.

Даним дослідженням встановлено, що чинне законодавство України створює основні умови для врегулювання конфліктів у публічному секторі, проте залишається фрагментарним. Норми, які стосуються конфліктів, розподілені між Конституцією України, законами про державну службу, запобігання корупції, місцеве самоврядування, місцеві державні адміністрації, законами про звернення громадян, медіацію, адміністративну процедуру, а також Бюджетним кодексом і КАС України. Зазначено переважання антикорупційного підходу у правовому регулюванні, який зосереджується головним чином на персональних конфліктах інтересів.

У той же час інституційні, організаційні та соціальні конфлікти здебільшого залишаються на периферії уваги законодавців. Це формує потребу у впровадженні внутрішніх політик доброчесності, комплаєнс-механізмів, стандартів прозорості та процедурних гарантій участі зацікавлених сторін. Міжнародний досвід та методичні матеріали вказують на підвищення інклюзивності та відновлення довіри громадян; залучення до процесу формування політики; тенденцію до розширення застосування альтернативних способів врегулювання спорів (ADR).

Висновки до розділу 1.

У даному розділі магістерської роботи досліджено єдину нормативно-правову та теоретико-методологічну основу для аналізу управління конфліктами інтересів і лобіювання в системі публічного управління. Розкрито аспекти: від розуміння конфлікту як соціального явища, через його особливості в державному управлінні, до прикладних теоретичних моделей управління і аналізу законодавчої бази України.

У науковому підході «конфлікт розуміється як протистояння між реальними або уявними несумісними інтересами, цілями, цінностями або ресурсними вимогами сторін, що проявляється через їхні взаємовиключні позиції. Це дозволяє розглядати конфлікт не лише як емоційний або міжособистісний інцидент, а й як структуроване явище зі специфічними характеристиками, які можна виміряти та передбачити» [65].

Було показано, що в контексті державного управління конфлікти набувають категорії інституційних ризиків. Їхній вплив виходить за межі приватних взаємодій, «ставить під сумнів легітимність прийняття рішень, ефективний розподіл державних ресурсів та рівень довіри до державних інституцій. Це особливо важливо в питаннях конфліктів інтересів і лобіювання, коли навіть юридично правильне рішення може викликати суспільне невдоволення. Доведено, що конфлікти інтересів і проблеми непрозорого лобіювання варто розглядати як специфічну категорію управлінських конфліктів, де індивідуальні інтереси потенційно суперечать публічним цілям, процедурами та принципам доброчесності».

Такий підхід виходить за межі «вузького особистого сприйняття цього явища, розкриваючи його значення в контексті інституційного управління та системного планування. Використання процесного підходу дозволило структурувати аналіз конфліктів інтересів через їх розвиток: від вихідних умов та конфліктної ситуації до конкретного інциденту, подальшої динаміки (зростання чи зниження інтенсивності) і наслідків».

Ця модель сприяє «виявленню ризиків на ранніх стадіях і додає дослідженню прикладного значення, фокусуючись не тільки на сам факт виникнення конфлікту, а й на можливість його своєчасного попередження через управлінські рішення. Системний підхід до аналізу характеристик конфлікту (зокрема, предмета, об'єкта, учасників, ситуації, мотивів і динаміки) дозволив створити корисний аналітичний інструментарій для оцінки реальних випадків конфліктів інтересів та допомагає визначити критичні точки в процесах прийняття рішень, де приватні інтереси можуть становити загрозу, наприклад, на етапах визначення порядку денного, розробки рішень, розподілу ресурсів або повідомлення про остаточні рішення».

Крім того, у розділі зазначається, що «конфлікт як соціальне явище може мати як негативні (деструктивні), так і позитивні (конструктивні) наслідки. Це означає, що ефективне державне управління повинно не придушувати конфлікти, а радше створювати середовище для їх контрольованого розвитку за допомогою прозорих процедур та чітких правил взаємодії із зацікавленими сторонами. У гіршому випадку конфлікти інтересів можуть перерости з управлінського рівня в кризові або репутаційні ризики».

Організаційні та управлінські причини конфліктів розглядаються за чотирма основними групами: структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні та ситуативно-управлінські, що має ключове значення в контексті лобіювання, оскільки ризик непрозорого впливу виникає через особисту нечесність та через нечітко визначений розподіл відповідальності та слабкі механізми внутрішнього контролю, недосконалі або непослідовні внутрішні процедури, дублювання повноважень.

Соціально-психологічні чинники описані як додатковий аспект конфліктної логіки, що підсилює інституційні ризики. До таких чинників належать інформаційна асиметрія, спотворення комунікацій, ціннісний конфлікт і дисбаланс ролей у колективах управлінців. У випадку конфліктів

інтересів ці фактори можуть перетворити невизначену ситуацію на конфліктну через суспільне сприйняття закритості чи несправедливості.

Типологія конфліктів, яка включає внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між групою та окремою особою, а також міжгрупові конфлікти, використовується як універсальна модель для адаптації до державного сектору. Аналіз застосування цієї моделі показує, що конфлікти інтересів у державному управлінні мають подвійний рівень – поведінковий на «мікрорівні» та інституційний на «макрозівні», що вимагає комбінованого підходу до їх вирішення.

Окремо зазначається важливість стилів поведінки в конфліктних ситуаціях та умов для ефективного припинення конфліктів. Для управління конфліктами інтересів підібрано практичний інструментарій, зокрема, оцінку запропонованих заходів, врахування контекстуальної доцільності стратегії, сили опонента, правильне визначення джерела конфлікту та об'єктивний аналіз взаємодії сторін. Ці аспекти визначають, чи стане ситуація контрольованою, чи переросте в політичну чи репутаційну кризу [59].

Щодо теми лобіювання це означає необхідність переходу від ситуативних рішень до системного впровадження прозорих правил взаємодії держави з групами інтересів. У цілому Розділ 1 сформував концептуальну основу дослідження: конфлікти інтересів і лобіювання в публічному управлінні розглядаються як керовані ризики інституційного та процедурного характеру.

Їхнє врегулювання потребує комплексного використання правових, організаційних, комунікаційних та етичних засобів. Такий інтегрований підхід закладає фундамент для подальшого аналізу ефективності механізмів регулювання та забезпечення прозорості у наступних частинах роботи.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Соціально-політичні й організаційні чинники виникнення конфліктів

У сучасній українській системі публічного управління конфлікти не можна вважати аномалією чи відхиленням від норми. Вони є природною реакцією управлінської системи на глибокі трансформації, процеси децентралізації, зобов'язання в рамках євроінтеграції, виклики, пов'язані з повномасштабною війною, а також зміни у суспільних очікуваннях. У межах цієї магістерської роботи особливу увагу приділено конфліктам, де напруга виникає навколо питань розподілу публічних ресурсів, доступу до процесу ухвалення рішень і встановлення допустимих меж впливу стейкхолдерів. Саме в цих контекстах найімовірніше проявляються конфлікти інтересів і виникають ризики щодо непрозорого або нерегламентованого лобіювання.

Таким чином, «конфлікти формуються на стику декількох груп чинників: соціально-політичних, інституційно-організаційних і психологічно-культурних. Проте для аналізу конфліктів інтересів і лобіювання основними залишаються перші дві групи, адже саме вони визначають структуру стимулів і правила взаємодії, у межах яких приватні інтереси можуть або проявлятися легітимно, або перетворюватися на джерела корупційних та репутаційних ризиків».

Українська свідомість проявляється значною політичною активністю, різноманітними інтересами різних груп та нерівномірним соціально-

економічним розвитком у різних регіонах. З кінця 2014 року, і особливо після 24 лютого 2022 року, політичний ландшафт України позначений тривіальними моментами та нестабільністю. У цей період роль держави переосмислюється, зі зростанням підозри до справедливості та підзвітності, а також підвищеною чутливістю до проявів привілейованого доступу до влади [30].

У таких ситуаціях конфлікти між інтересами та питання лобіювання є найпоширенішими, особливо коли стосується очищення величезного масиву інституцій державних органів, що призводить до уповільнення невдоволення та необхідності невиконання зобов'язань щодо розгляду приватних внесків або надання їм підстав [62].

Окрему роль у посиленні конфліктності відіграє інформаційне середовище. Цифрові платформи та соціальні мережі збільшують прозорість завдяки швидкій мобілізації громадян та публічному моніторингу дій влади. Але водночас вони: сприяють швидкому наростанню емоційної напруги; «створюють репутаційні ризики для органів влади навіть за відсутності офіційних порушень; ставлять у центр уваги комунікацію: пояснення логіки прийнятих рішень, проведення відкритих консультацій, демонстрацію прозорості взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, соціально-політичні фактори формують умови, у яких лобістська діяльність може бути визнана легітимним представництвом інтересів лише за умови дотримання прозорих правил і процедур. Водночас конфлікт інтересів перестає бути лише приватною проблемою окремого чиновника, ставши питанням загальної довіри суспільства до держави».

Організаційні та інституційні фактори відіграють важливу роль у формуванні конфлікту в державному секторі, який значною мірою залежить від особливостей інституційної структури та якості управлінських практик. У контексті цієї роботи особливий акцент робиться на факторах, що відкривають можливості для приватного впливу на державні рішення або ускладнюють їх контроль.

До цих факторів належать: подвійне повноваження між центральними органами влади, територіальними підрозділами та місцевим самоврядуванням; недостатньо чітке розмежування компетенцій у сферах загальної відповідальності, таких як соціальна політика, медицина, освіта, питання землекористування та інфраструктурні рішення; «відсутність належної процедурної визначеності: або через відсутність чітких нормативних актів, або через їх надмірну складність та формалізованість; кадрова нестабільність та політизація призначення, що негативно впливає на збереження інституційної пам'яті та системи внутрішнього контролю»; дефіцит ресурсів, що об'єктивно загострює конкуренцію між політичними діячами, секторами та групами інтересів.

На практиці це проявляється через підвищені ризики конфлікту інтересів у ситуаціях: прийняття рішень під тиском операційного перевантаження або в умовах кризового реагування; атомізована відповідальність за результат без достатньої конкретизації функцій; асиметричний доступ до інформації, коли одні зацікавлені сторони мають ексклюзивні дані, мають перевагу в процедурах або використовують неформальні консультації, а інші залишаються поза цим процесом [33].

З цього випливає важливе управлінське спостереження: конфлікти інтересів та ризики непрозорого лобіювання свідчать не лише про індивідуальну недоброчесність, а й про «слабкості» системи. Це стосується як розробки процедур та механізмів контролю, так і розподілу повноважень та стандартів відкритої взаємодії в публічному середовищі.

Щодо психологічних і корпоративно-культурних аспектів, варто зазначити, що конфліктність в управлінській сфері посилюється через трансформацію робочої культури. Перехід від традиційної ієрархічної моделі до більш сучасної – сервісної, партнерської та відкритої участі громадян – створює зіткнення між "старою" і "новою" культурами. Ці суперечності відображаються, зокрема, у: «персоналізації конфліктів; низькій толерантності

до відкритої критики; браку навичок проведення переговорів і модерації; слабкій практиці прозорого декларування та превентивного вирішення приватних інтересів».

Лобіювання цієї ключової ролі розглядається в цьому контексті. Формальні правила, які вони мають, ефективні лише у натуральній формі, атакуючи підлеглі установи. Важливо поважати мене, документувати контакти із зацікавленими сторонами, проводити відкриті консультації та пояснювати обґрунтування рішень.

Не менш значущими є наявність культури розмежування професійних ролей та управління репутаційними ризиками.

Таким чином, конфлікти в публічному секторі глибоко інтегровані у сучасні управлінські процеси України. Це створює потребу переходу від реактивних методів до впровадження системного підходу до управління конфліктами. У цьому підході конфлікти інтересів і механізми лобіювання слід розглядати як складову процедурної, етичної та комунікаційної відповідальності державних інституцій.

«Соціально-політичні чинники формують значний запит на справедливість і підзвітність, в той час як організаційно-інституційні аспекти визначають реальний потенціал держави забезпечити прозорість у процесі ухвалення рішень. У сукупності ці елементи створюють характерні «зони напруги», де перетинаються конфлікти інтересів і лобістський вплив, переходячи від природного представлення інтересів до сфер репутаційних або корупційних ризиків.

Тому для майбутніх досліджень важливо оцінити регуляторні механізми, що дозволяють державі трансформувати потенційні конфлікти у контрольований та прозорий процес».

Багаторівнева структура публічної влади в Україні, яка включає центральні органи виконавчої влади, обласні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування різних рівнів, а в умовах воєнного стану також

військові та військово-цивільні адміністрації, створює складне середовище взаємозалежностей та можливих конфліктів [50].

Таблиця 2.1.1.

Група чинників	Конкретний чинник	Як проявляється у конфліктах інтересів і лобіюванні	Типові зони ризику	Управлінський фокус/реакція
Соціально-політичні	Конкуренція групових інтересів у війні та відбудові	Публічні рішення сприймаються як “перерозподіл на користь обраних”	бюджети, програми підтримки, відбудова, земля	прозорі критерії відбору, публічні консультації, пояснювальна комунікація
Соціально-політичні	Підвищена чутливість суспільства до справедливості та доброчесності	Навіть формально законні рішення можуть викликати кризу довіри	кадрові рішення, закупівлі, регуляторні преференції	репутаційний комплаєнс, публічні обґрунтування, аудит рішень
Соціально-політичні	Інформаційна турбулентність і цифрова мобілізація	Швидка ескалація конфліктів через соцмережі	будь-які “закриті” процеси	управління публічним і комунікаціями, швидке розкриття інформації
Організаційні	Дублювання повноважень і	Складно визначити відповідаль	сектора спільної	чіткі матриці повноваже

	розмитість компетенцій	ного за конфлікт інтересів	відповідальності	нь, SOP, міжвідомча координація
Організаційні	Процедурна невизначеність/надрегуляція	Виникають “ручні” винятки та неформальні впливи	дозволи, ліцензії, контрольні процедури	стандартизація процесів, цифровізація, контроль “слідів рішення”
Організаційні	Кадрова турбулентність і політизація	Послаблення інституційної пам’яті та доброчесних практик	призначення, зміна політик	стабілізація кадрових циклів, навчання доброчесності
Ресурсні	Дефіцит фінансів/кадрів/техніки	Конкуренція підрозділів і територій за доступ до ресурсів	субвенції, штат, проєктні бюджети	прозорі формули розподілу, внутрішній аудит, ризик-менеджмент
Культурні (дотично)	Зіткнення “старої” та “нової” управлінських культур	Персоналізація конфліктів, опір прозорості	внутрішні комунікації, управлінські стилі	розвиток soft skills, культура декларування і превенції

Ці конфлікти не обмежуються управлінськими аспектами, а й мають чіткий політичний характер ресурсів, оскільки охоплюють питання доступу до фінансування, визначення пріоритетів розвитку, управління державними

активами та здійснення права приймати рішення у сферах з високою соціальною чутливістю.

У контексті цієї магістерської роботи слід зазначити, що внутрішні конфлікти створюють сприятливе середовище для виникнення конфлікту інтересів та непрозорого впливу груп тиску.

По-перше, вони загострюють боротьбу за обмежені ресурси, що збільшує ризик ухвалення вибіркового або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень.

По-друге, нечіткий розподіл повноважень і відповідальності ускладнює визначення суб'єкта, який зобов'язаний своєчасно декларувати, перевіряти та врегульовувати можливі приватні інтереси під час прийняття рішень.

По-третє, у періоди криз, зокрема під час війни, управлінські процеси часто переходять у режим швидких і нестандартних дій, що вимагає підвищеної уваги до забезпечення прозорості та доброчесності.

Ключові сфери взаємодії, які породжують конфлікти між рівнями влади, можна визначити через низку основних проблем. Особливе місце серед них займають:

1. «Розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління.
2. Дисбаланс у розподілі фінансових ресурсів.
3. Застосування адміністративного контролю і підзвітності.
4. Вплив воєнних умов та кризових ситуацій.
5. Невідповідність регламентних норм і процедурних аспектів».

Реформа децентралізації допомогла зміцнити потенціал місцевих громад та розширити їхню функціональну компетенцію. Водночас вона залишила низку критичних питань невирішеними, зокрема щодо розподілу спільних або недостатньо деталізованих повноважень, таких як управління освітньою та медичною інфраструктурою, соціальний захист, територіальні ресурси та інфраструктурні проекти [3].

В такому випадку «виникають конфлікти, коли місцеві органи влади несуть політичну відповідальність за надання послуг або досягнення результатів, але не мають фінансових чи регуляторних інструментів для реалізації».

Такий стан не «лише загрожує репутації місцевих лідерів, але й збільшує ймовірність зовнішнього впливу з боку місцевих або галузевих груп інтересів. Бюджетний процес заслуговує на особливу увагу, оскільки він часто стає предметом суперечок між різними рівнями влади щодо доступу до трансфертів, грантів та фінансування реконструкції інфраструктури, особливо під час війни та за обмежених державних бюджетних ресурсів».

Найбільш конфліктні зони у цьому контексті формуються довкола вагомих аспектів, як «визначення пріоритетних об'єктів і територій фінансування, ухвалення рішень щодо державних закупівель, компенсацій та розподілу громадських активів».

Адміністративний контроль за дотриманням законності в рішеннях органів місцевого самоврядування та механізми фінансового нагляду є цілком правомірними інструментами впливу держави [9].

Однак, на практиці вони часто сприймаються громадами як надмірне втручання у їхню автономію. Це призводить до виникнення суперечок з приводу меж такого контролю, критеріїв оцінки та тлумачення регуляторних вимог. Ескалація військової ситуації призвела до зміцнення вертикалі безпеки та експансії компетенцій військових адміністрацій, що об'єктивно створило нові конфліктогенні зони у сфері державного управління.

Ключові предмети суперечок включають: неузгодженість у розподілі та використанні матеріальних та фінансових ресурсів; відмінності у підходах до регулювання доступу до критичної інфраструктури та інформаційних потоків; різні погляди на реалізацію заходів (евакуація, обмеження активності, спеціальні територіальні режими).

Важливим чинником міжрівневих дисфункцій є невизначеність правового поля та інертність нормативної бази, яка не встигає адаптуватися до потреб кризового менеджменту. Це формує ґрунт для дискусій щодо меж повноважень управлінських структур і відповідальності за результати прийнятих рішень.

Таблиця 2.1.2.

Зона конфліктності

Зона конфліктності	Сутність проблеми	Типові прояви	Як пов'язано з конфліктами інтересів і лобіюванням	Управлінські запобіжники
Розподіл повноважень і відповідальності	Нечіткість або «спільність» компетенцій	Спори «хто відповідає за результат»; перекладання відповідальності	Розмиті ролі полегшують неформальний вплив: складніше визначити, хто має декларувати/врегулювати приватний інтерес	деталізація компетенцій; стандарти адміністративної процедури; міжрівневі протоколи взаємодії
Розподіл фінансових ресурсів	Дефіцит бюджету та конкуренція за трансферти й відбудову	Конфлікти щодо формул розподілу; політичне тиснення на бюджетні рішення	Найвища концентрація ризиків конфлікту інтересів у розподільчих рішеннях і закупівлях	прозорі критерії фінансування; бюджетна публічність; аудит; комплаєнс у проєктах відбудови
Адміністративний контроль і підзвітність	Напруга між автономією громад і державою	Сприйняття контролю як надмірного	Приватні інтереси можуть маскуватися під “захист автономії”, а контроль – під “вибірковий тиск”	стандарти перевірок; єдині методики оцінки; публічні звіти
Воєнний і кризовий контекст	Посилення вертикалі безпеки й повноважень ВА	Спори щодо пріоритетів: оборона та соціальні потреби	Рішення «в особливому режимі» підвищують ризик непрозорих винятків і преференцій	кризові регламенти; спеціальні прозорі процедури; посилений контроль за

				рішеннями з розподілу ресурсів
Регламентні та процедурні розриви	Нестача або застарілість процедур	Рішення «поза стандартом» суперечки щодо правомірності	Саме «поза процедурою» найчастіше виникають підозри в лобізмі	уніфікація процедур, цифрові сліди процесу ухвалення рішень, обов'язкове включення мотивувальних частин до актів

Управлінські наслідки міжрівневих конфліктів. Міжрівневі конфлікти мають глибокі системні наслідки для функціонування публічної політики та формування довіри громадян до державних інституцій. Їх вплив проявляється через затримки в ухваленні важливих рішень, фрагментарність політичних ініціатив, слабку координацію між органами влади та зниження їх спроможності розробляти і впроваджувати узгоджені стандарти надання послуг і загального розвитку.

Для широкого загалу такі конфлікти найчастіше сприймаються як явище розмивання відповідальності, що, у свою чергу, сприяє формуванню та закріпленню стійкого недовіри до державної системи в цілому. У ширшому контексті, за умов конфліктів інтересів та активного лобіювання, цей негативний ефект лише посилюється [50].

Громадськість часто трактує управлінські невдачі або нерівномірний розподіл державних ресурсів як наслідки прихованого приватного впливу. Таким чином, міжрівневі конфлікти виходять за межі суто адміністративного рівня, перетворюючись на значний репутаційний та антикорупційний виклик. Для їх ефективного розв'язання необхідне впровадження комплексних і системних механізмів запобігання їх виникненню.

Таблиця 2.1.3.

**Механізми управління міжрівневими конфліктами в контексті
прозорості та доброчесності**

Інструментний блок	Зміст	Що дає для зниження конфліктів інтересів і непрозорого лобіювання
Нормативний	уточнення компетенцій; імплементація стандартів адміністративної процедури; уніфікація правил розподілу ресурсів	зменшує “сіру зону” дискреції; підсилює юридичну визначеність
Інституційний	міжрівневі координаційні ради; постійні робочі групи “центр–регіон–громада”; кризові штаби	дає формат узгодження інтересів у легітимних межах, замість неформальних каналів
Фінансово-контрольний	аудит трансфертів і проєктів; внутрішній контроль; комплаєнс у програмах відбудови	підсилює справедливість розподілу й стримує вибіркові рішення
Комунікаційний	публічні консультації; відкриті критерії пріоритизації; цифрові платформи прозорості	знижує репутаційні ризики; створює доказовість доброчесності
Кадрово-етичний	навчання доброчесності; стандарти декларування приватних інтересів; управління конфліктом інтересів у процедурах	переводить фокус з реактивної відповідальності на превентивну культуру

Конфлікти, особливо в умовах реформи децентралізації та воєнного стану, між центральним, регіональним і місцевим рівнями влади – є природним явищем для багаторівневої системи управління. В рамках цього дослідження такі конфлікти розглядаються із двох точок зору: як інституційні суперечності у сфері розподілу компетенцій і ресурсів, а також як структурне підґрунтя для появи конфліктів інтересів чи ризиків лобіювання в процесі ухвалення розподільчих і процедурно чутливих рішень [7].

Це наголошує, що успішне врегулювання конфліктів залежить від комплексу заходів, які виходять за рамки лише формального законодавства. Необхідно зосередитися на створенні та посиленні таких ключових елементів,

як: чіткість нормативної бази щодо розподілу повноважень; забезпечення прозорості у взаємодії та координації між владними рівнями та впровадження системи комплаєнсу для дотримання законності та етичних норм. Також це спрямовано на сприяння публічним консультаціям для залучення громадськості та оптимізацію та спрощення адміністративних процедур.

Усі перераховані аспекти є наріжними каменями сучасної стратегії управління конфліктами.

2.2. Конфлікти під час взаємодії органів влади з громадянським суспільством

Громадянське суспільство в Україні перетворилося на впливового гравця, який активно бере участь у формуванні державної політики, здійснює громадський контроль та мобілізує ресурси для вирішення суспільних проблем.

Проте - ця взаємодія між владою та громадянським суспільством, є основою демократичного врядування, але вона на тлі реформ, дефіциту фінансування та воєнного стану також є джерелом напруги.

У контексті магістерської роботи пропонується врахувати, що конфлікти у цій сфері мають подвійний характер:

по – перше: «вони виникають із фундаментальних соціальних та ціннісних розбіжностей (наприклад, щодо справедливості розподілу, інклюзивності процесів, швидкості змін)»;

по – друге: вони слугують показником системних ризиків, пов'язаних із корупційними проявами, прихованим лобіюванням або спробами певних організацій неправомірно вплинути на прийняття рішень та отримати

ексклюзивний доступ до ресурсів під виглядом служіння суспільним інтересам.

Основні причини конфліктів між владою та громадянським суспільством

1. Низька якість комунікації та нестача обґрунтування прийнятих рішень. Багато управлінських рішень у публічному секторі не супроводжуються достатніми поясненнями щодо їхнього змісту, пріоритетності чи очікуваних наслідків. Відсутність попередніх консультацій або звітування «постфактум» створює відчуття закритості процесів і породжує підозри щодо особистої зацікавленості сторін. За таких умов навіть формально законне рішення може сприйматися як прояв лобістських інтересів або корупційних ризиків.

2. Конфлікт часу «створюється через розбіжність між очікуваннями суспільства та можливостями владних структур. Громадські організації, волонтери та активісти часто сподіваються на оперативну реакцію від управлінців, тоді як державні органи працюють в рамках бюджетних циклів, регуляторних обмежень і формальних процедур». Такий розрив у підходах особливо яскраво проявляється в ситуаціях, які вимагають швидкого вирішення кризових або соціально значущих питань.

3. Проблема реальної участі у формуванні політик полягає в тому, що формальні консультативні механізми часто зводяться до виконання лише процедурних формальностей, а їхній вплив на зміст ухвалюваних рішень залишається мінімальним. До того ж «ситуація ускладнюється, коли консультаційні майданчики фактично монополізуються певними групами інтересів. Це змушує інших учасників шукати альтернативні способи впливу, такі як проведення інформаційних кампаній, здійснення публічного тиску або залучення зовнішніх інституцій. Подібна практика призводить до конфлікту між визнаними способами представництва інтересів і зростаючими підозрами щодо нерівного доступу до владних ресурсів».

4. Сучасне медійне та цифрове середовище стрімко активізує громадську участь, однак водночас посилює емоційність сприйняття й спрощує складні управлінські рішення до дихотомічних оцінок. Це створює додаткові ризики: замість прагнення до компромісів сторони дедалі частіше використовують стратегії публічного протистояння, що значно ускладнює можливість конструктивного управління конфліктами.

Типові сценарії конфліктів у відносинах «влада – громадськість» На практиці найбільша концентрація конфліктів спостерігається в тих сферах, де одночасно присутні такі чинники: а) висока чутливість до цінностей; б) конкурентна боротьба за ресурси; в) наявність потенційного приватного інтересу.

До подібних сценаріїв відносяться:

- конфлікти навколо територіального розвитку та забудови;
- екологічні суперечки;
- суперечки щодо тарифів і соціально-економічних питань;
- питання, пов'язані з гуманітарною сферою та ідентичністю (мовні, культурні, топонімічні аспекти).

Для всіх зазначених випадків характерний ризик, коли легітимна позиція громадськості може трактуватися владою як політичний тиск, тоді як урядові рішення суспільство може сприймати як результат приватного лобіювання.

Особливості воєнного контексту Воєнний стан суттєво змінив не тільки інституційну структуру управління, але й посилив значення громадянського суспільства. Волонтерські, благодійні та громадські організації стали ключовими компонентами оборони, здійснення гуманітарних програм, організації евакуації та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Це значно зміцнило їхню роль у суспільстві та активізувало партнерську взаємодію з державними інституціями. Проте в умовах війни загострюються й певні конфлікти: у питаннях визначення пріоритетів використання ресурсів; щодо розподілу функцій і сфер відповідальності; стосовно вимог до

підзвітності й прозорості як з боку державних структур, так і громадських організацій.

Внаслідок цього врегулювання конфліктів у цій сфері потребує заміни моделі ««влада як контролер\громадськість як критик» на модель інституційного партнерства. У ній взаємодія будується на принципах прозорості, конкурентного доступу до процесів ухвалення рішень та відсутності дискримінації».

Таблиця 2.2.1.

Причини конфліктів у взаємодії “влада – громадянське суспільство” та інструменти прозорого врегулювання

Конфліктогенний чинник	Управлінський зміст	Як проявляється ризик конфлікту інтересів/непрозорого лобіювання	Інструменти регулювання та прозорості
Низька якість комунікацій	Рішення не пояснюються, комунікуються із запізненням	Суспільство підозрює приватні мотиви впливу; зростає репутаційний ризик	публічні мотивувальні пояснення; відкриті дані щодо рішень; стратегічні комунікації
Конфлікт темпів	Громадськість очікує швидких результатів, влада діє процедурно	Посилюється тиск на “ручні” рішення і винятки	дорожні карти політик; чіткі KPI; публічне управління очікуваннями
Декоративність участі	Формальні консультації без реального впливу	З’являються альтернативні неформальні канали впливу	ранні консультації; інституційні робочі групи; прозорі протоколи врахування пропозицій
Монополізація каналів участі	Домінування окремих організацій або коаліцій	Ризик “захоплення” політики групами інтересів	ротація складу дорадчих органів; конкурентний доступ; критерії репрезентативності

Поляризація й інформаційні кампанії	Публічне протистояння замість діалогу	Рішення можуть нав'язуватися через медійний тиск	фасилітація діалогу; кризові комунікаційні протоколи; медіація
Воєнні ресурси і гуманітарна логістика	Підвищена терміновість і чутливість розподілу ресурсів	Високий ризик звинувачень у вибіркових преференціях	прозорі критерії пріоритизації; аудит програм; публічні звіти та моніторинг

Конфлікти, що виникають у процесі взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством, мають структурний характер і відображають як соціально-ціннісні, так і організаційно-процедурні дисбаланси.

У контексті вивчення конфліктів інтересів і практики лобіювання «ці протиріччя відіграють важливу роль, оскільки вони окреслюють межі легітимного представництва групових інтересів, впливають на рівень довіри до інститутів держави й створюють ризики непрозорого впливу на процес ухвалення публічних рішень».

Досягнення ефективного врегулювання конфліктів вимагає комплексного підходу, що включає запровадження комунікативних, інституційних і процедурних механізмів. Зазначені інструменти повинні гарантувати конкурентний і рівноправний доступ до формування політики, забезпечувати прозорість мотивації прийнятих рішень і підзвітність усіх суб'єктів, залучених до процесу взаємодії [10].

Сучасний етап розвитку України характеризується «неперервною трансформацією системи публічного управління, яка відбувається під подвійним тиском – необхідності реформ та екстремальних кризових умов (воєнних та економічних).

Цей стан «сприяє інституційній конфліктності. Вона не лише зростає кількісно, але й якісно змінюється: від суто технічних або процедурних розбіжностей до стратегічних суперечок, які зачіпають фундаментальні цінності».

У даній роботі необхідно акцентувати увагу на тому, що «поєднання реформ і криз не просто посилює конфліктність, а й принципово змінює умови для формування конфліктів інтересів та реалізації лобістських практик. Коли нормативна база перебуває у стані перманентного перегляду, ресурси є дефіцитними, а управлінські рішення приймаються у прискореному режимі, ймовірність непрозорого та недобросовісного впливу значно зростає.

Відтак ключовим управлінським завданням залишається створення процедур і стандартів, здатних забезпечити легітимність рішень і зберегти довіру суспільства навіть за умов суворих обмежень.

Реформаторські зміни суттєво впливають на повноваження, перерозподіл ресурсів і процеси ухвалення рішень, створюючи три основні зони конфліктності».

Перша зона – це протидія змінам з боку окремих посадовців або установ, які внаслідок реформ втрачають неформальний вплив, контроль над ресурсами чи звичні методи управління.

Такий опір може бути явним, але частіше проявляється у прихованій формі, як-от імітація реалізації реформ, затягування процесів або перекладення відповідальності. Друга зона пов'язана з нечіткістю нових ролей і функцій у період переходу до нових моделей.

При зміні розподілу повноважень з'являються так звані «зони спільної відповідальності», особливо в межах взаємодії між центром, регіонами та місцевими громадами. Це призводить до конфліктів щодо того, хто приймає рішення, хто забезпечує фінансування і хто бере на себе політичну відповідальність.

Через прогалини та суперечності в регулюванні на етапі переходу виникає третя зона:, нові ще не отримали чітко прописаних механізмів реалізації, а старі норми вже в повній мірі не працюють.

У таких умовах загострюються дискусії щодо законності, доцільності й, що особливо важливо в контексті дослідження, потенційних конфліктів інтересів під час ухвалення конкретних управлінських рішень.

Таблиця 2.2.2.

Ключові конфліктогенні чинники публічних реформ та механізми їх управлінського нейтралізування

Реформаторський чинник	Типова конфліктна динаміка	Як проявляються ризики конфлікту інтересів/лобіювання	Управлінські запобіжники
Опір змінам	Затягування, саботаж, боротьба за збереження впливу	Неформальні коаліції для блокування прозорих правил	внутрішній контроль; аудит рішень; КРІ впровадження реформ
Розмитість ролей	Суперечки за компетенцію і відповідальність	Перенесення рішень у «сірі зони» без чітких правил	оновлення регламентів; матриці відповідальності; адміністративні процедури
Ресурсні обмеження реформ	Конкуренція між секторами і рівнями влади	Посилення тиску груп інтересів за пріоритетність видатків	публічні критерії пріоритизації; бюджетна прозорість; відкриті дані
Перехідні колізії	Різне трактування норм	Вибіркове застосування правил під конкретних стейкхолдерів	уніфікація практик; правові роз'яснення; комплаєнс

Введення воєнного стану призвело до значних змін у державному управлінні: влада стала більш централізованою, безпековий сектор набув більшого впливу, рішення приймаються швидко, а традиційні механізми громадської участі були згорнуті.

У результаті виникають суперечності (конфлікти), які стосуються переважно дилеми «безпека проти прав людини» та визначення пріоритетів у

використанні обмежених ресурсів. Специфіка військового часу полягає у підвищеному ризику конфлікту інтересів. Необхідність оперативного ухвалення рішень створює ґрунт для використання виняткових механізмів, непрозорого надання переваг чи прихованого доступу до ресурсів.

Водночас війна посилила суспільну чутливість до питань справедливості та чесності. Отже, ціна репутаційних втрат внаслідок непрозорості управлінських рішень суттєво зростає.

Додатковий рівень конфліктності виникає через масове переміщення населення, збільшення потреб ветеранів та сімей загиблих, а також нерівномірність руйнувань у різних регіонах. Це породжує нові соціальні групи інтересів, які потребують прозорого та легітимного представництва у процесах формування державної політики

Таблиця 2.2.3.

Порівняльна динаміка внутрішнього переміщення та конфліктні ризики для публічного управління

Ключовий аспект аналізу	2014–2015 (перша хвиля)	2022–2025 (повномасштабна війна)	Конфліктні ризики для публічного управління
Масштаб переміщення	Переважно регіональний	Загальнонаціональний, багаторівневий	конкуренція за житло, послуги, робочі місця
Інституційна готовність	Обмежена	Значно розширена, але перевантажена	управлінські «розриви» між потребами і можливостями
Ресурсна база	Вузька, з сильним фокусом на гуманітарці	Комбінована: бюджет + міжнародна допомога + волонтерські ресурси	ризики непрозорого розподілу допомоги

Ключовий аспект аналізу	2014–2015 (перша хвиля)	2022–2025 (повномасштабна війна)	Конфліктні ризики для публічного управління
Роль громадянського суспільства	Підтримувальна	Партнерська й часто ініціативна	конкуренція за вплив на політики підтримки
Чутливість до прозорості	Середня	Висока	посилення запитів на контроль, аудит, відкриті дані

Економічні виклики та напруження інтересів Війна, інфляційні процеси, зменшення податкових надходжень і переорієнтація державних витрат суттєво загострили конкуренцію між різними секторами економіки та соціальними групами. У таких умовах «збільшується напруга навколо ухвалення бюджетних рішень, податкової політики, регуляторних правил для бізнесу та підходів до забезпечення соціальної підтримки». Криза економіки виступає своєрідним «стрес-тестом» для системи доброчесності в контексті конфлікту інтересів і лобіювання. Чим обмеженіші ресурси, тим більший тиск чинять стейкхолдери на державу, а ризик вибіркових рішень стає значно вищим. У результаті критично важливим постає не лише питання розподілу ресурсів, а й забезпечення прозорості критеріїв, за якими вони розподіляються.

Таблиця 2.2.4.

Економічні обмеження як джерело конфліктів і лобістських ризиків

Економічний чинник	Конфліктна зона	Вразливість до конфлікту інтересів/лобіювання	Пріоритетні інструменти прозорості
Дефіцит бюджету	Пріоритизація видатків	Спроба окремих груп отримати «винятковий» статус	відкриті критерії фінансування; публічні

			обґрунтування рішень
Зростання оборонних витрат	Соціальні програми в контексті порівняння з безпековими програмами	Конкуренція секторів за ресурсні рішення	бюджетна прозорість; аудит програм
Посилення регуляторного тиску	Держава - бізнес	Лобіювання змін правил під вузькі групи	реєстри взаємодії; консультації; регуляторна оцінка впливу
Соціальні виплати і допомоги	Різні групи населення	Ризик політичної/адміністративної вибіркості	цифровізація виплат; відкриті дані; контрольні механізми

Реформи та кризові ситуації формують нову модель конфліктності в сфері публічного управління. Реформаційні процеси породжують суперечки щодо розподілу повноважень, ресурсів і процедурних стандартів. Запровадження воєнного стану сприяє «централізації та невідкладності рішень, що звужує можливість для традиційних консультацій і посилює загрозу непрозорих виключень. Економічні труднощі перетворюють бюджетні та регуляторні рішення на центральну арену зіткнення інтересів».

Управління конфліктами інтересів та лобістськими процесами слід розглядати як компонент антикризового та інноваційного менеджменту. Ефективність такого підходу залежить не лише від формальної присутності правил і норм, але й від здатності влади забезпечувати прозорі критерії визначення пріоритетів, надавати всім стейкхолдерам конкурентний доступ до процесу формування політики, а також встановлювати інституційні механізми для мінімізації ризику вибіркового рішення у складних ситуаціях.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі сформовано основні характеристики формування та розвитку конфліктів в Україні у сучасній системі публічного управління, із

особливою увагою до конфліктів інтересів і ризиків, пов'язаних із непрозорим лобіюванням. Проведений аналіз свідчить, що конфліктність у державному секторі має структурний, а не випадковий характер.

Вона виникає як наслідок взаємодії соціально-політичних змін, інституційно-організаційних дисбалансів та кризового контексту.

Аналіз показав, що в період глибоких трансформацій (євроінтеграція, реформи) та військової агресії конфлікти набувають конструктивної функції, виступаючи як індикатор і механізм інституційної та соціальної адаптації.

Ці конфлікти «найбільше проявляються у ключових секторах, де управлінські рішення мають вирішальний вплив на розподіл державних ресурсів та рівень суспільної довіри. Серед них: фінансові (бюджетні) пріоритети, проєкти відновлення (відбудови), гуманітарні програми, земельні відносини та інфраструктурні об'єкти та державне регулювання».

Саме в цих галузях існує високий ризик того, що постійна взаємодія зі стейкхолдерами може спровокувати ризики для репутації та антикорупційної врівноваженості через нерівний чи непропорційний доступ до процесу формування рішень.

Встановлено, що соціально-політичні фактори формують високий запит на справедливість, підзвітність і рівний доступ до процесів влади. Дефіцит ресурсів, спричинений поточною ситуацією, загострює конкуренцію серед різних суспільних груп – від ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до місцевого населення, підприємців та бюджетних установ. Як наслідок, зростає рівень конфліктності, а також підозри щодо ймовірності корупційних чи неправомірних рішень.

Серйозною загрозою є інформаційна нестабільність. Якщо державні структури не можуть гарантувати своєчасну та збалансовану комунікацію, прозорість, яку забезпечує цифрове середовище, обертається проти них, різко прискорюючи перехід конфліктів у гостру фазу.

Ключову роль у виникненні системних конфліктів інтересів відіграють організаційно-інституційні дефекти. Проблема часто криється не стільки в індивідуальній недоброчесності, скільки в архітектурі самої системи. Фактори, такі як нечітко розмежовані (або дубльовані) повноваження між суб'єктами управління, відсутність прозорих процедур та недостатнє кадрове чи фінансове забезпечення, формують простір для зловживань – «сірі зони».

Таким чином, конфлікт інтересів є не просто етичним питанням, а структурним наслідком нерозвиненої інституційної взаємодії. Це має прямі негативні наслідки: зниження дієвості внутрішнього контролю та суттєве ускладнення встановлення конкретної відповідальності за управлінські рішення.

При дослідженні питання розглянуто вплив багаторівневої системи управління, яка була посилена умовами воєнного стану та реформою децентралізації. «Конфлікти між центральними, регіональними та місцевими органами влади стали закономірним явищем. Вони найяскравіше виявляються в контексті розподілу бюджетних коштів, пріоритетності відновлення, повноважень і меж адміністративного контролю. Особливу важливість для дослідження має те, що такі конфлікти посилюють ризики непрозорих рішень через утруднення в ідентифікації конкретних структур або посадових осіб, відповідальних за запобігання та врегулювання приватних інтересів у процесі прийняття розподільчих рішень».

Взаємодія державних органів із громадянським суспільством являє собою як цінний ресурс для демократизації політик, так і середовище підвищеної конфліктності у сфері публічного управління.

Ключовими чинниками, що провокують конфлікти, є: «недосконалість комунікацій, темпоральні розбіжності між очікуваннями суспільства та адміністративними процедурами, а також ризики декларативного залучення та монополізації доступу до процесу прийняття рішень».

Воєнний стан актуалізував трансформацію ролі громадянського суспільства у бік партнерства, проте це також висунуло нові виклики, пов'язані з пріоритезацією розподілу ресурсів та забезпеченням підзвітності. У результаті ці ситуації часто переростають у стратегічні суперечки щодо меж впливу та правомірності участі зацікавлених сторін у державних рішеннях.

Реформи, воєнний стан і економічні обмеження змінюють не лише інтенсивність конфліктності, а й її структуру, вони провокують раптові конфлікти та опір змінам, воєнний контекст стимулює швидкість ухвалення рішень із можливими відхиленнями від стандартів, а економічна криза посилює жорстку конкуренцію за бюджетні та регуляторні ресурси. «Порівняння періодів 2014–2015 та 2022–2025 років щодо проблем внутрішньо переміщених осіб демонструє зростання масштабів переміщення населення, навантаження на інституції та підвищення суспільного запиту на прозорість. Це, своєю чергою, збільшує чутливість до можливих проявів вибіркової у розподілі допомоги чи наданні послуг.

Результати другого розділу демонструють, що сучасні конфлікти у публічному секторі України слід аналізувати як складну управлінську динаміку, де взаємодіють ресурсні, процедурні, ціннісні та комунікаційні аспекти. Випадки конфлікту інтересів та лобіювання виникають передусім у середовищі з нечітко окресленими ролями, слабкими регламентами, обмеженими ресурсами та недостатньою аргументованістю прийнятих рішень у комунікаційному плані».

На практиці це потребує переходу від реактивного підходу до розв'язання окремих інцидентів до проактивного конфлікто-менеджменту, який ґрунтується на наступних складових: чітке нормативне регулювання та впровадження стандартів адміністративних процедур;

Дієві інституційні механізми координації між різними рівнями; системи комплаєнсу та внутрішнього аудиту в процесах розподілу рішень; прозорі методи визначення пріоритетів і застосування цифрових технологій

відкритості; зріла та ефективна комунікація як основа для вибудови довіри. Ці висновки утворюють аналітичне підґрунтя для подальших етапів дослідження.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Використання медіації, переговорних практик та комунікаційних технологій у вирішенні конфліктів (продовження)

Медіативний підхід до розв'язання конфліктів набуває дедалі більше популярності в українській публічній сфері. Його головна перевага полягає у можливості переведення конфліктів з рівня формальних звинувачень і категоричних позицій до сфери реальних інтересів і потреб сторін.

Для державних структур це відкриває шлях від пасивного реагування й “гасіння конфліктів” до конструктивного управління суспільно важливими протиріччями. Основою для розвитку таких підходів є Закон України «Про медіацію», який визначає загальні принципи впровадження медіації як позасудового методу вирішення спорів.

У публічному управлінні можна виділити кілька стратегічних напрямів інституціоналізації медіації: - створення при місцевих органах влади або ЦНАП постійних платформ для вирішення спорів між громадянами та владою; - використання медіації на етапі розробки управлінських рішень, які потенційно мають високий конфліктний ризик (наприклад, просторове планування, оптимізація мереж закладів освіти й медицини, реалізація інфраструктурних проєктів); - впровадження медіації як альтернативи судовим процесам у спорах між державними органами різного рівня або між владою та комунальними чи державними підприємствами.

Типовий процес медіації в публічному секторі включає кілька ключових етапів: діагностика конфлікту, визначення зацікавлених сторін, індивідуальні консультації з кожною зі сторін, фасилітовані спільні зустрічі, розробка

можливих рішень і фіксація домовленостей у вигляді протоколу чи угоди. Ці кроки сприяють зменшенню витрат на довготривалі протистояння, збереженню конструктивної співпраці між сторонами та підтриманню репутаційної стабільності органів влади [65].

Паралельно з розвитком медіації дедалі більше значення мають переговорні практики. У системі публічного управління переговори виконують функцію робочого інструмента для: - узгодження позицій між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням; - координації дій між відомствами в умовах кризових ситуацій; - розв'язання локальних конфліктів у громадах. Сучасний підхід до переговорів базується на логіці орієнтації на інтереси. Головними вимогами стають «баланс потреб сторін, пошук рішень, що враховують усіх зацікавлених, багатоваріантність сценаріїв, а не примус до єдиної «правильної моделі». Для підвищення результативності переговорного процесу важливо залучати нейтральних фасилітаторів і модераторів, які допомагають знижувати рівень емоційної напруги та забезпечують дотримання процедурної дисципліни».

Важливим інструментом управління конфліктами є сучасні комунікаційні технології: зрозуміле й прозоре пояснення логіки ухвалених рішень, ранні консультації з громадянами, поєднання різних форматів діалогу, оперативна реакція на звернення громадян і використання цифрових платформ для залучення до процесів ухвалення рішень, формування нової якості взаємодії між владою та стейкхолдерами і суспільством.

В умовах соціальної напруги саме ефективна комунікація може перетворити потенційно конфліктні ситуації на керовані процеси узгодження інтересів.

Застосування медіації, переговорів та комунікаційних технологій у публічному секторі стикається з низкою обмежень, серед яких дефіцит кваліфікованих фахівців, ризики формалізації діалогових процесів, дисбаланс ресурсів між учасниками та цифрова нерівність. Водночас важливо

враховувати, що, згідно з оцінками в рамках євроінтеграції, Україні необхідно активніше впроваджувати альтернативні методи врегулювання конфліктів і зміцнювати інституційну базу для розвитку медіації.

Таблиця 3.1.1.

Порівняльний аналіз інструментів управління конфліктами в
публічному секторі

Інструмент	Функціональна логіка	Оптимальні сфери застосування	Потенційний ефект	Ризики/обмеження	Управлінські умови результативності
Медіація	Нейтральний діалог, фокус на інтересах	Громадські, локальні, міжінституційні конфлікти	Деескалація, відновлення довіри, економія ресурсів	Дефіцит медіаторів, імітація процесу	Інституційні майданчики, стандарти прозорості, підготовка кадрів
Інтерес-орієнтовані переговори	пошук взаємовигідного рішення	Міжвідомча і міжрівнева координація, кризове управління	Швидкі практичні домовленості, стабілізація політик	Політизація, персоналізація конфлікту	Регламент переговорів, фасилітація, контроль виконання домовленостей
Стратегічні/кризові комунікації	Пояснення рішень, управління довірою	Реформи, тарифні рішення, соціальні програми, відбудова	Зниження репутаційних ризиків, превенція протестної ескалації	Інфотурбуленція, маніпуляції	Комунікаційні протоколи, фактчек, відкриті дані
Платформи участі	Раннє залучення стейкхолдерів	Бюджет участі, просторове планування, локальні політики	Менше конфліктів на етапі реалізації	Цифрова нерівність, домінування активних груп	Комбіновані онлайн/офлайн формати, критерії репрезентативності

Аналіз демонструє, що медіація, переговори та комунікаційні технології не є взаємозамінними, а натомість утворюють взаємодоповнюючий комплекс управлінських інструментів для різних стадій конфлікту. Медіація виявляється найбільш результативною в умовах стійкої напруги, коли необхідний нейтральний підхід для відновлення довіри. «Переговори виступають ефективним механізмом узгодження позицій у складних міжвідомчих або різнорівневих ситуаціях. Водночас стратегічні та кризові комунікації разом із платформами участі виконують превентивну роль, мінімізуючи ризики ескалації, перш ніж конфлікт досягне гострої фази» [11].

Формальні правові та інституційні умови для розвитку медіації в Україні вже створені. Закон України «Про медіацію» надає визначення медіації як позасудової процедури, регламентує принципи добровільності та конфіденційності, а також визначає статус медіатора. Це забезпечує інструменту легітимність і відкриває можливість його використання в публічному секторі.

Додатковим свідченням посилення акценту держави на альтернативних методах врегулювання спорів стало створення Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку таких способів. Її заснування постановою Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2025 року № 1022 є важливим кроком. Цей координаційний орган сприяє стандартизації підходів, обміну досвідом між секторами й стратегічному плануванню розширення медіації та пов'язаних з нею інструментів у сфері державного управління [37].

Інституційна підготовленість публічного сектору до системного впровадження медіативних та переговорних практик все ще залишається неоднорідною. Основними викликами залишаються питання кадрової спроможності, розробки локальних процедурних регламентів і формування управлінської культури, зорієнтованої на врахування інтересів стейкхолдерів, а не лише на формальне дотримання правової сторони. Ці аспекти збігаються з висновками євроінтеграційної оцінки: у звіті ЄС щодо України за 2025 рік

зазначено, що імплементація Закону про медіацію 2021 року ще недостатня. Крім того, відсутня національна система збору даних щодо альтернативного вирішення спорів (ADR), а робота над запровадженням обов'язкової медіації для окремих типів спорів потребує подальшого розвитку. У такому контексті перспективними виглядають гібридні моделі, які інтегрують медіацію з консультаційними форматами на рівні громад та інституцій [43].

Такий підхід створює логіку управління конфліктами за принципом від початку до кінця:

- «раннє інформування та консультації;
- механізми участі для колективного проектування рішень;
- переговори для узгодження ключових аспектів;
- медіацію як нейтральний метод відновлення діалогу у випадках загострення».

Інструменти участі, такі як електронні петиції, громадські слухання чи бюджети участі, можна розглядати як основу для попередження конфліктів.

Вони сприяють зменшенню почуття відчуженості громадян у процесах прийняття рішень, забезпечуючи можливість відкритого та структурованого діалогу і водночас допомагаючи знімати соціальну напруженість. Актуальні дослідження у сфері місцевого самоврядування підтверджують ефективність цих механізмів як інструментів прозорості, підзвітності та громадської участі в українських громадах.

Практичні управлінські акценти для публічного сектору Зважаючи на проведений аналіз, можна виділити кілька ключових умов, що сприяють покращенню використання медіації, переговорів та комунікаційних технологій у сфері публічного управління: Організаційна інфраструктура. Впровадження медіативних чи фасилітаційних платформ при органах місцевого самоврядування або Центрах надання адміністративних послуг із чітко визначеними правилами доступу і прозорими стандартами функціонування. Професійний розвиток. Систематичне навчання державних

службовців методам переговорів, орієнтованих на інтереси, фасилітації та навичкам кризового спілкування. Регламентування процедур. Розробка внутрішніх протоколів для ведення переговорів і кризових комунікацій з метою зменшення ризиків персоналізації конфліктів. Інтеграція діджитал-технологій. Використання змішаних форматів – онлайн та офлайн – для залучення всіх груп населення, з урахуванням цифрової рівності та забезпечення репрезентативності. Оцінка результативності. Введення KPI та індикаторів якості діалогу, які визначатимуть рівень виконання домовленостей, частоту виникнення конфліктів, рівень довіри до органів влади, а також економію часу і ресурсів.

Медіація, переговорні практики та сучасні комунікаційні технології в публічному секторі повинні розглядатися як єдиний управлінський механізм, який сприяє переходу від реактивного «гасіння» конфліктів до проактивного управління ризиками та інтересами стейкхолдерів. Нормативна база для цього вже закладена в Законі України «Про медіацію», а заплановане формування міжвідомчого координаційного механізму у 2025 році відкриває додаткові інституційні можливості для масштабування практик альтернативного вирішення спорів (ADR) у державній політиці. Враховуючи процес євроінтеграції, наступним ключовим завданням має стати посилення практичної реалізації, стандартизація процедур та розвиток методів оцінки ефективності таких підходів.

3.2. Інноваційні інструменти запобігання конфліктам: цифровізація, електронне урядування, відкриті дані

Цифровізація системи публічного управління та впровадження електронного урядування в Україні стали одним із ключових чинників змін у

взаєминах «влада – громадянин» та «влада – бізнес – громада». Основна мета цієї трансформації полягає у зниженні витрат на транзакції, уніфікації процедур, підвищенні прозорості й підзвітності, а також у розширенні можливостей для громадської участі.

Основу для таких змін забезпечує законодавство щодо доступу до публічної інформації, розвиток відкритих даних, а також загальнодержавні стратегічні документи, орієнтовані на реформування публічного управління. Ці документи напряду пов'язують цифровізацію з формуванням «сервісної та цифрової держави».

З погляду управління конфліктами, цифрові рішення відіграють роль інструментів попередження з трьох ключових причин.

«По-перше, вони зменшують безпосередній контакт громадян із чиновниками у «ризикових точках», де традиційно виникали конфлікти, спричинені корупційними очікуваннями, затягуванням процесів або нерівним ставленням.

По-друге, такі рішення надають можливість відслідковувати управлінські дії, створюючи доказову базу для їхнього контролю.

По-третє, цифрові інструменти відкривають канали для раннього діалогу та залучення громадськості, що дозволяє знижувати рівень соціальної напруги ще до її ескалації у кризові ситуації. Ці висновки узгоджуються із сучасними дослідженнями, які аналізують цифровізацію публічного сектору в Україні».

Цифрова трансформація взаємодії між державою та громадянами, зокрема через розвиток платформи «Дія», ознаменувала перехід від застарілої процедурно-кабінетної моделі до сучасної сервісно-орієнтованої системи. Аналіз підтверджує не лише розширення спектра послуг і документів, але й значне зростання аудиторії користувачів, що свідчить про глибокий вплив цих платформ на повсякденну управлінську комунікацію.

В контексті запобігання конфліктам, цифровізація надає ключові переваги: віддалений доступ мінімізує корупційні ризики та вплив людського

фактора, стандартизація форм усуває суб'єктивність, а автоматизація помітно прискорює розгляд звернень. Таке зменшення бюрократичних затримок знижує суспільну напругу. Ефективність цих підходів підтверджується сучасними українськими дослідженнями.

Особливу увагу варто приділити питанню цифрової інклюзії. Останні ініціативи щодо покращення доступності порталу «Дія» для людей з інвалідністю є важливим кроком у впровадженні інклюзивного е-урядування. Це дозволяє ефективніше запобігати дискримінаційним конфліктам і зменшувати почуття ізоляції серед вразливих груп.

Фундамент державного управління XXI століття – це електронне урядування, що є базисом прозорості. Воно охоплює усі ключові напрями: цифрові реєстри, е-бюджетування, контроль та, що особливо важливо, електронну ідентифікацію, легітимність якої закріплена спеціальним Законом. Завдяки цій правовій сталості зростає довіра до цифрових транзакцій. Найкращим доказом ефективності є система публічних закупівель Prozorro, яка через повну відкритість різко знизила корупційні ризики.

Створення цього цифрового середовища посилює здатність громадян до контролю, що допомагає запобігати конфліктам навколо використання бюджетних коштів. Наразі експерти слушно зауважують: «самі лише технології не є панацеєю. Їхня ефективність залежить від сильного інституційного оточення, що включає незалежний нагляд, механізми оскарження та дотримання норм комплаєнсу. У цьому контексті надзвичайно важлива політика відкритих даних (згідно з Постановою КМУ № 835). Публічний доступ до інформації про державні фінанси чи екологію перетворює потенційно «гарячі» суперечки на обґрунтовані обговорення, виступаючи ключовим елементом попередження соціальних конфліктів».

Проте, важливо враховувати виклики безпеки. У часи воєнного стану може бути необхідним вжиття заходів для збалансування принципів відкритості та захисту критичної інфраструктури. Розвиток цифрових практик

також супроводжується впровадженням аналітичних систем моніторингу та інструментів «раннього попередження». Такі ініціативи включають дашборди звернень громадян, карти соціально-економічних ризиків або аналіз медійних трендів. Завдяки таким системам стає можливим виявляти потенційні конфлікти на ранніх етапах і розробляти відповідні управлінські рішення.

Держава активно працює над створенням «суверенних AI-рішень». Розробка української великої мовної моделі на основі відкритих технологій у майбутньому може сприяти розвитку інструментів «раннього попередження» і поліпшити державне управління через класифікацію звернень громадян, аналіз публічних комунікацій та прогнозування зон ризику. Такий напрям хоч і перебуває у стадії становлення, проте має значний стратегічний потенціал».

В нашій країні це особливо важливо в таких сферах, як відбудова, просторове планування, тарифна політика та оптимізація мережі соціальних установ, де спостерігається високий рівень конфліктного потенціалу.

Таблиця 3.2.1.

Матриця інноваційних цифрових інструментів запобігання конфліктам у публічному секторі

Інструмент	Превентивна логіка	Механізм впливу на конфлікт	Типові сфери застосування	Ключові умови ефективності
Е-послуги/Дія	Зниження контактності та суб'єктивізму	Мінімізація корупційних і процедурних конфліктів	Реєстраційні, соціальні, дозвільні послуги	інклюзивність, висока якість користувацького досвіду та забезпечення правової чіткості у сфері електронної ідентифікації
Е-закупівлі Prozorro	Прозорість ресурсного розподілу	Зменшення конфліктів довкола бюджету і тендерів	Держзакупівлі, місцеві бюджети, інфраструктура	Незалежний моніторинг, ефективне оскарження, аналітика ризиків
Відкриті дані	Доказовість публічного діалогу	Раннє виявлення проблем і	Земля, містобудування	Якість наборів, регулярність оновлення, баланс

		«точок напруги»	, екологія, фінанси	відкритості й безпеки
Е-демократія	Раннє залучення стейкхолдерів	Зниження конфліктів на етапі реалізації політик	Бюджет участі, консультації, локальні програми	Репрезентативність, комбіновані онлайн/офлайн формати
Аналітичні дашборди	Управління на основі даних	Превентивні рішення до ескалації	Моніторинг звернень, соц.-екон. показників	Якісні дані, аналітична експертиза та оперативність управлінських рішень

(Таблиця узгоджується з нормативним та дослідницьким контекстом цифровізації, відкритих даних і е-урядування в Україні)

Таблиця 3.2.2.

Ризики цифровізації у площині конфлікт-менеджменту та інструменти їх нейтралізації

Ризик	Як може провокувати конфлікт	Управлінські запобіжники
Цифрова нерівність	Відчуття дискримінації та «виключеності»	Розвиток цифрової освіти, інклюзивний дизайн сервісів, офлайн-альтернативи (UNDP)
Дезінформація/бот-кампанії	Штучне загострення суспільної напруги	Протоколи кризових комунікацій, фактчек, відкриті дані як доказова основа (tandfonline.com)
Кіберзагрози	Втрата довіри до державних сервісів, паніка через збої	Стандарти кіберзахисту, резервні сценарії надання послуг, прозоре інформування користувачів
Надмірна формалізація сервісів	Конфлікти через «безлюдність» системи та складність оскаржень	Змішані моделі підтримки, що поєднують онлайн-комунікацію (чат, кол-центри), офлайн-консультації та чітко регламентовані процедури апеляції
Конфлікт «відкритість—безпека»	Суперечки щодо доступу до чутливих даних	Чіткі критерії обмеження доступу, правове балансування публічних цінностей (scielo.cl)

Цифровізація, е-урядування та відкриті дані не слід сприймати лише як технологічний розвиток держави, їх варто оцінювати в ширшому контексті – як механізми інституційної превенції конфліктів. Основна перевага цих інструментів полягає у зменшенні можливостей для корупції та процедурних непорозумінь, підвищенні прозорості прийняття рішень, стимулюванні публічного діалогу на основі доказів, а також у створенні додаткових можливостей для громадянського залучення.

Вказані процеси стратегічно вписуються в цілі реформи державного управління на період 2022–2025 років. Втім, потенціал цифрових інновацій у запобіганні конфліктам реалізується лише за умов належного управлінського підходу.

Це включає доступність сервісів для всіх груп населення, дотримання чітких стандартів процедур, надійність цифрової інфраструктури, кваліфікованість працівників та формування культури прозорої комунікації. Наступним практичним кроком має стати розвиток системних моделей управління на основі даних у громадах і секторах. Це дозволить перейти від переважно реактивного до проактивного управління ризиками, пов'язаними з потенційними конфліктами.

3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічного управління України на сучасному етапі

На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу, визначення чинників конфліктності та оцінки сучасних підходів до врегулювання конфліктів у публічному секторі, доцільно розробити комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами в

Україні. У нинішніх умовах цей процес має розглядатися як стратегічна функція публічної адміністрації, яка сприяє зміцненню інституційної стійкості, зростанню довіри до органів влади та покращенню якості управлінського циклу. Такий підхід відповідає пріоритетам реформування державного управління на 2022–2025 роки, які акцентують увагу на сервісній орієнтованості, прозорості та цифровізації.

Формування цілісної державної політики у сфері управління конфліктами залишається актуальним викликом для України. Основною проблемою сьогодні є переважно ситуативний підхід до реагування на конфлікти, коли управлінські рішення приймаються під впливом конкретної кризи замість того, щоб діяти в межах уніфікованих стандартів.

Для вирішення цієї проблеми необхідно створити та затвердити рамковий стратегічний документ (концепцію, стратегію чи дорожню карту), що визначатиме засади державної політики у сфері конфліктного менеджменту.

Такий документ мав би включати кілька ключових аспектів:

- встановлення основних принципів і стандартів управління конфліктами в публічному секторі;
- розробку типології конфліктів і критеріїв оцінки їх динаміки. - Чітке розмежування повноважень органів влади різних рівнів у питаннях попередження, деескалації та постконфліктного відновлення;
- інтеграцію медіації, переговорів з орієнтацією на інтереси сторін та стратегічних комунікацій у регулярну діяльність адміністрацій.

Створення у 2025 році Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів вирішення спорів є додатковим кроком для зміцнення цього напрямку.

Даний орган повинен містити в собі державний центр координації ADR-практик. В потенціалі – стандартизація процесів медіації в публічному секторі,

створюючи необхідне інституційне підґрунтя для покращення управління конфліктами на всіх рівнях.

2. Покращення нормативно-правового регулювання. Варто вдосконалювати в правову структуру управління конфліктами двох основних напрямках:

- розширення практичних можливостей інтеграції медіації в діяльність органів влади;
- забезпечення прозорості та залучення громадськості на етапах прийняття управлінських рішень.

Закон України «Про медіацію» закріплює визначення медіації як позасудової процедури врегулювання конфліктів, гарантує принципи добровільності та конфіденційності, а також регулює статус медіатора [37].

Це створює підґрунтя для впровадження медіативних моделей у публічному управлінні, проте потребує більш детальної розробки в межах спеціального законодавства та типової регламентації. Водночас значущу роль відіграє Закон України «Про адміністративну процедуру», який набув чинності 15 грудня 2023 року [39].

Цей документ запроваджує уніфіковані стандарти взаємодії адміністративних органів із фізичними та юридичними особами у досудовому порядку. Реалізація положень закону потенційно сприятиме зниженню рівня конфліктності, що виникає через непрозорість, недостатню аргументованість рішень і непередбачуваність процедур [39].

Забезпечення відкритості інформації та процедур участі громадян відповідно до Закону «Про доступ до публічної інформації» і впровадженій політики відкритих даних залишається важливим самостійним напрямом регулювання. Такий підхід сприяє зниженню ризиків конфліктів, пов'язаних із розподілом ресурсів і прийняттям містобудівних чи екологічних рішень.

Інституціоналізація підрозділів і функцій управління конфліктами. Щоб уникнути «ручного управління» конфліктами, доцільно закріпити в

організаційних структурах органів влади та місцевого самоврядування стали функції конфлікт-менеджменту. Зокрема, рекомендується:

- створювати спеціалізовані відділи або офіси діалогу та медіації при державних установах;
- упроваджувати посаду уповноваженого з питань медіації та діалогу на рівні громад;
- розвивати міжвідомчі платформи для врегулювання конфліктів між різними гілками влади.

Емпіричні дослідження свідчать про ефективність такого підходу, особливо у громадах, які зіштовхуються з високим навантаженням реформ і процесом відновлення.

Жодні регламенти не можуть стати ефективними без належного людського ресурсу. Для покращення ситуації необхідно:

- «включити спеціалізовані курси з конфліктології, медіації, переговорних процесів і кризових комунікацій у програми підготовки фахівців;
- проводити практикоорієнтовані тренінги із моделюванням реальних ситуацій;»
- зробити розвиток м'яких навичок («soft skills») обов'язковим стандартом професійної компетентності державних службовців.

Показовим є приклад затвердження НАДС у 2025 році типової програми підвищення кваліфікації в питаннях правосуддя перехідного періоду для держслужбовців та працівників органів місцевого самоврядування. Це демонструє готовність інтегрувати постконфліктні компетенції в професійне навчання публічних службовців.

Посилення цифрових інструментів у конфлікт-менеджменті** Окрім забезпечення сервісних функцій, цифрові технології повинні виступати інструментами аналітики та прогнозування.

До пріоритетних заходів належать:

- створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем для об'єднання даних про звернення громадян, результати консультацій, медіамоніторинг і ключові показники соціально-економічного розвитку;
- запровадження індикаторів «конфліктогенності» в регіонах і громадах;
- розвиток платформ онлайн-діалогу для спільного планування рішень, а не лише подання скарг [46].

Такі підходи органічно продовжують загальний курс реформування системи державного управління та імплементацію політики цифрової трансформації. Сучасні дослідження також підтверджують зростаючу роль цифрових інструментів медіації у розв'язанні соціальних конфліктів у публічному секторі.

Врахування воєнного та післявоєнного контексту Сучасна система управління конфліктами в Україні має бути неминуче адаптована до реалій воєнного періоду та подальшої відбудови країни.

Це передбачає такі кроки: спеціалізовані програми діалогу і медіації в громадах, які зазнали руйнувань, зіткнулися з хвилями міграції, релокацією бізнесу; інтеграцію потреб ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та сімей військовослужбовців у місцеві плани розвитку та соціальні політики; застосування практик перехідного правосуддя у рамках управлінських підходів, спрямованих на відновлення довіри, подолання травматичного досвіду та зміцнення суспільної єдності.

Аналітичні матеріали, розроблені до 2025 року, наголошують на важливості створення державних рамок перехідного правосуддя у післявоєнний період, а також на необхідності зміцнення професійних компетенцій публічних службовців. Зокрема, це стосується: розробки програм навчання й підвищення кваліфікації; проведення тренінгів із модельованими реальними кейсами; формування «м'яких навичок» («soft skills») як обов'язкового стандарту професійної компетенції публічного службовця.

Примітним є той факт, що в 2025 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) затвердило типову короткострокову програму підвищення кваліфікації з питань перехідного правосуддя для державних службовців та місцевих посадовців.

Це є свідченням інституційної готовності інтегрувати постконфліктні компетентності у професійний розвиток публічної служби. Посилення цифрового компоненту в управлінні конфліктами Цифрові технології повинні виконувати не лише сервісну, але й аналітичну та превентивну роль. До рекомендованих дій належить: розробка інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, що об'єднують дані звернень громадян, результати консультацій, медіа-моніторинг і ключові соціально-економічні показники; запровадження індикаторів «конфліктогенності» для оцінки стану громад і регіонів; створення цифрових платформ для діалогу, які включають функціонал не лише для обробки скарг, але й для спільного планування рішень.

Такі рішення вписуються у контекст реформування державного управління та загальної стратегії цифрової трансформації країни. Наукові дослідження також відзначають зростаючу значущість цифрових засобів медіації у врегулюванні соціальних конфліктів у публічному секторі.

Таблиця 3.3.1.

Матриця пропозицій щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту в публічному управлінні України

Напрямок	Суть пропозиції	Рівень впровадження	Ключові стейкхолдери	Очікуваний результат
Державна політика	Розробка концепції/стратегії управління конфліктами	Національний + регіональний	КМУ, ЦОВВ, ОМС, професійні спільноти	Єдині стандарти, зменшення ситуативності рішень
Нормативка	Синхронізація Закону «Про медіацію» з	Національний	ВРУ, Мін'юст, КМУ,	Легітимні «процедурні двері» для

	профільними законами; типові регламенти		координаційна рада ADR	медіації в публічному секторі (Закон України)
Адмпроцедури	Повноцінна імплементація Закону «Про адміністративну процедуру»	Національний та локальний	ЦОВВ, ОМС, НАДС	Менше процедурних конфліктів, вища передбачуваність взаємодії з громадянами (adminprocedure.org.ua)
Інституції	Створення офісів/уповноважених з діалогу і медіації	Локальний	ОМС, облдержадміністрації	Професійна деескалація, менше політизації локальних криз
Кадри	Навчальні модулі, тренінги, розвиток soft skills	Нац. система держслужб	НАДС, заклади освіти, тренінгові центри	Підвищення переговорної та комунікаційної спроможності (nads.gov.ua)
Цифрові рішення	Аналітичні системи раннього попередження	Національний та локальний	Мінцифри, ОМС, аналітичні центри	Data-driven превенція та швидша реакція на зростання напруги (Кабінет Міністрів України)

Таблиця 3.3.2.

Компетентнісна модель публічного службовця у сфері управління конфліктами

Блок компетентностей	Зміст	Практичний індикатор
Конфліктологічна грамотність	типологія, діагностика, ризик-оцінка	здатність визначити фазу конфлікту та обрати інструмент втручання
Медіативні навички	принципи, процедурна дисципліна, етика	організація та супровід нейтрального діалогу відповідно до Закону

		«Про медіацію» (Закон України)
Переговорні навички	interest-based підхід, фасилітація	фіксація «win-win» рішень та контроль виконання домовленостей
Стратегічні/кризові комунікації	робота з довірою, фактчек, антикризові протоколи	зменшення ескалації через проактивне інформування
Цифрова компетентність	використання аналітики, платформ участі	застосування даних звернень/відкритих даних для раннього виявлення проблем (Закон України)
Постконфліктні підходи	елементи transitional justice, робота з травмою	здатність проєктувати політики реінтеграції та соціальної згуртованості (nads.gov.ua)

Запропонований комплекс заходів сприяє переходу від фрагментарного та реактивного підходу до системного управління конфліктами, де ключову роль відіграють профілактика, своєчасне виявлення ризиків, прозорість процедур і професійний діалог.

Це особливо актуально у контексті євроінтеграції: звіт ЄС щодо України за 2025 рік акцентує на недостатньому рівні впровадження Закону про медіацію 2021 року, що підкреслює необхідність практичного розвитку альтернативного врегулювання спорів (ADR) та посилення відповідних інституційних механізмів [51].

Висновки до розділу 3.

Третій розділ присвячений аналізу сучасних інструментів управління конфліктами в публічній сфері України. В ньому визначені практичні шляхи оптимізації конфлікт-менеджменту з урахуванням викликів цифровізації, інституційних змін та особливостей воєнного/післявоєнного часу. За результатами аналізу сформульовані ключові висновки.

Виявлена система інструментів є комплексною і охоплює такі фази конфліктного циклу як:

медіація – найефективніша у випадках глибокої напруги та необхідності відновлення довіри;

переговори, орієнтовані на інтереси це – незамінні для складної міжвідомчої/міжрівневої координації та управління кризовими ситуаціями;

стратегічна та кризова комунікація (разом із платформами залучення) демонструють максимальну ефективність на превентивній фазі, запобігаючи ескалації.

Необхідність інтегрованого, а не розрізненого, використання інструментів врегулювання конфліктів є очевидною, враховуючи їхній функціональний розподіл.

Законодавча база для цього вже сформована: Закони України «Про медіацію» та «Про адміністративну процедуру» заклали правове підґрунтя для легітимного застосування стандартизованих, позасудових моделей вирішення спорів у державному управлінні

Проте, незважаючи на наявність нормативного поля, аналіз демонструє значний розрив між законодавством і практикою. Впровадження медіації та інших методів альтернативного вирішення спорів (ADR) у публічній сфері відбувається нерівномірно. Для підвищення їхньої ефективності критично важливо забезпечити: уніфікацію механізмів застосування, розробку практичних типових регламентів, а також створення дієвих систем моніторингу та оцінки результативності цих підходів.

Ми розглядаємо цифровізацію, електронне урядування та політику відкритих даних не як технічні інновації, а як важливі інструменти запобігання конфліктам на рівні державних інституцій.

Цифровізація, електронне урядування та політика відкритих даних виходять за рамки простого технологічного оновлення державних послуг,

перетворюючись на потужні інструменти для превентивного управління інституційними конфліктами.

Їхня ключова управлінська цінність полягає у створенні середовища, яке мінімізує корупційні та процедурні ризики, забезпечує уніфікацію взаємодії між владою та суспільством, підвищує прозорість при розподілі державних ресурсів та формує об'єктивну інформаційну базу для конструктивного публічного діалогу.

Головний вплив на управління полягає в тому, щоб знизити ризики корупції та бюрократії, уніфікувати адміністративні процеси, підвищити прозорість розподілу ресурсів і, зрештою, створити об'єктивну та достовірну основу для ведення публічного діалогу.

Особливо відзначено перспективи використання аналітичних систем моніторингу та розробки моделей механізмів «раннього попередження», які здатні сприяти переходу до прийняття рішень на основі даних у громадах і різних секторах. Цифрова трансформація, хоча й приносить позитивні зміни, несе в собі серйозні загрози, які вимагають уваги. До них належать: цифрова нерівність, посилення дезінформаційних впливів, підвищені ризики кібербезпеки та надмірна бюрократизація взаємодії з владою через формалізацію процесів.

Отже, стратегія впровадження цифрових інструментів для управління конфліктами має бути комплексною. Вона повинна передбачати обов'язкове поєднання технологічних рішень з інклюзивними офлайн-форматами, стійкими механізмами підтримки, ефективними комунікаційними протоколами та найвищими стандартами захисту даних.

В роботі аргументовано, що підвищення ефективності управління конфліктами вимагає впровадження системної політики та інституційного підходу.

Основними напрямками визначено: розробку рамкової державної стратегії управління конфліктами; удосконалення нормативних механізмів

інтеграції медіації та переговорів у діяльність публічних інституцій; створення спеціалізованих функцій або підрозділів з управління конфліктами на рівні органів влади та місцевого самоврядування; розвиток кадрового потенціалу із фокусом на «м'які» управлінські навички; а також впровадження цифрових інструментів для превенції конфліктних ситуацій.

Воєнний і післявоєнний контекст суттєво змінює виклики та пріоритети у сфері конфлікт-менеджменту. Складні процеси поствоєнного відновлення — від демографічних зсувів та переміщення економічних активів до інтеграції ветеранів і ВПО — вимагають впровадження спеціальних програм, які включають діалог, медіацію та механізми перехідного правосуддя. Вони є обов'язковими як для стабілізації ситуації в громадах, так і для коригування секторних політик.

У цій новій реальності управління конфліктами набуває стратегічної важливості, перетворюючись на головний інструмент для зміцнення соціальної згуртованості та підвищення рівня довіри до інституцій державного управління.

Підсумовуючи результати третього розділу, можна зазначити, що найбільш перспективним підходом є модель багаторівневого управління конфліктами, яка включає: превентивний рівень, що базується на використанні цифрових сервісів, відкритих даних, платформ для залучення громадськості та стратегічних комунікацій; рівень деескалації, що спирається на інтерес-орієнтовані переговори та фасилітовані форми діалогу; рівень стабілізації та відновлення довіри, який забезпечується інституційно підтримуваною медіацією.

Практичний потенціал цих механізмів полягає в тому, що їх комплексне застосування забезпечує перехід від реактивного підходу до проактивного управління ризиками, створення стандартизованих правил взаємодії зі стейкхолдерами, підвищення якості прийняття управлінських рішень і мінімізацію репутаційних і ресурсних втрат для органів влади.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі докладно розглянуто специфіку управління конфліктами у сфері публічного управління, а також узагальнено сучасні методи їх запобігання та врегулювання. Досягнення поставленої мети і успішне виконання завдань дали змогу сформулювати наступні висновки.

Виникнення конфліктів у сфері публічного управління є закономірним, оскільки вони відображають розбіжності між інтересами, цінностями та пріоритетами ключових суб'єктів: влади, громадянського суспільства та бізнесу. При цьому конфлікт може бути перетворений з потенційної загрози на джерело значущих інституційних трансформацій, якщо ним керувати ефективно.

Методологічна основа доводить, що ефективність конфлікт-менеджменту досягається лише за допомогою комплексного, мультидисциплінарного підходу, що інтегрує правові, організаційні, соціально-психологічні та комунікативні інструменти. Використання виключно адміністративних чи судових рішень, як одновимірних підходів, демонструє обмежену ефективність, оскільки не здатне ліквідувати глибинні причини напруги.

Конфлікти в українському публічному управлінні є багаторівневими, охоплюючи вертикальні, горизонтальні та комунікаційні зв'язки. Найбільш чутливими зонами є: розподіл бюджетних ресурсів, реалізація реформ, кадрові рішення, контрольні функції та питання публічної підзвітності.

Інституційні причини конфліктності – нечітке розмежування повноважень, функціональне дублювання, слабка координація та незадовільна внутрішня комунікація – створюють операційні «вузькі місця». У цих точках конфлікти накопичуються, перетворюючись на системні ризики для стабільності управління.

Основним фактором, що забезпечує успіх у врегулюванні, є культура управління. Вона повинна демонструвати високу довіру, прозорість та орієнтованість на інтереси сторін, а не на їхні формальні позиції. Ця здатність до партнерських моделей співпраці є вирішальною.

У цьому контексті медіація та переговори є незамінними інструментами. Вони ефективно застосовуються тоді, коли формальні чи адміністративні процедури є занадто повільними, ризикованими або нездатними забезпечити результат, який буде прийнятним для всіх учасників конфлікту. Їх використання сприяє досягненню стійких рішень і допомагає зменшити витрати, пов'язані з тривалими організаційними чи юридичними конфліктами.

Важливу роль у профілактиці конфліктів відіграють комунікаційні технології, як-от публічні консультації, фасилітація, стратегічний діалог або кризові комунікації. Ці механізми дозволяють своєчасно виявляти ознаки потенційних конфліктів. Комунікація стає ключовим елементом інфраструктури, яка органічно доповнює традиційні формальні регламенти.

Цифровізація створює унікальні можливості для управління конфліктами завдяки механізмам прозорості та аналізу запитів громадян. Однак успіх залежить від умов.

Якщо державні структури не забезпечать чітких стандартів спілкування, належної модерації та оперативного реагування, цифрові платформи можуть не тільки не допомогти, а й спровокувати посилену ескалацію напруги.

Узагальнення сучасних практик дозволило сформулювати висновок, що ефективна модель управління конфліктами у публічному секторі має базуватися на поєднанні превентивного моніторингу, чітких внутрішніх процедур, навчання персоналу навичкам переговорів, застосування медіації та розвитку культури відкритості та підзвітності.

Практичні рекомендації за результатами дослідження зводяться до необхідності впровадження внутрішніх протоколів раннього попередження

конфліктів; інституціоналізації медіації як доступної опції на рівні органів влади та комунальних/державних установ; регулярного навчання керівників і HR-підрозділів конфлікт-менеджменту; розвитку стандартів публічних комунікацій та використання цифрових платформ як інструментів деескалації через прозорі та швидкі механізми реагування на запити громадян.

Таким чином, управління конфліктами в публічній сфері має розглядатися як безперервний управлінський процес, що потребує повної інтеграції в ключові системи: стратегічне планування, кадрову політику, внутрішню комунікацію та взаємодію з громадськістю.

Результати аналізу даної роботи підтверджують що перехід від реактивного підходу до проактивної, партнерської моделі є вирішальним фактором для підвищення загальної ефективності державного управління та зміцнення довіри до його інституцій.

Подальші дослідження доцільно сфокусувати на практичних аспектах, зокрема, на розробці прикладних моделей оцінки конфліктних ризиків у публічних установах, а також на емпіричному вивченні результативності медіації та цифрових інструментів на конкретних кейсах центрального та місцевого рівнів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз діалогових ініціатив щодо врегулювання конфлікту в Україні. Національний діалог. 2015.
2. Актуальні питання місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та подальші завдання децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16609>. URL: http://icps.com.ua/assets/uploads/files/mapping_ukr_.pdf
3. Андрущенко О. Ю. Окремі проблеми визначення поняття конфлікту інтересів в законодавстві України. *Університетські наукові записки*. 2017. № 3. С. 259–267.
4. Антонова-Турченко О. Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. *Завуч*. 2020. № 19. 32 с.
5. Анцупов А. Я., Шипілов А. І. Конфліктологія. У: Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. *Психологія конфлікту*. Київ: Професіонал, 2006.
6. Бабенко В. Ю. Аналіз стану реалізації публічного управління суспільними конфліктами в Україні. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/7.pdf
7. Бабенко В. Ю. Аналіз стану реалізації публічного управління суспільними конфліктами під час військової агресії РФ. *ВНУЦЗ України*. 2022.
8. Бабенко В. Ю. Державне управління суспільними конфліктами в зарубіжних країнах. URL: http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/21.pdf
9. Безкоровайна Л. О. Управління конфліктами в публічному управлінні. Кваліфікаційна робота. КНУТД, 2023.
10. Берназюк Я. О. Механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. *Вісник ЛДУВС*. 2017.
11. Ващенко І. В., Пренко С. П. У: Калаур С. М., Фалинська З. З. *Соціальна конфліктологія*. Тернопіль: Астон, 2010.

12. Вороніна В., Копіна О., Петрова С. Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах. 2020.
URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450478>
13. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів. *Соц.-екон. проблеми і держава*. 2010.
14. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Київ: ФДЕФ-Україна, 2020.
15. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. *Психологія конфлікту*.
URL:
http://pidruchniki.com/15271128/psihologiya/chinniki_faktori_viniknennya_konfliktiv
16. Звіт за результатами серії діалогових зустрічей. ОСБЄ. 2019.
URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/459928>
17. Івата С. І. Стан наукової розробки проблеми конфліктів у державному управлінні.
URL: <http://official.chdu.edu.ua/article/viewFile/60461/56223>
18. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
19. Калюжна Ю. Попередження соціальних конфліктів. *Гілея*. 2017.
20. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 104–110.
21. Каталог успішних практик децентралізації.
URL: <https://decentralization.gov.ua/success-stories-table>
22. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
23. Кодекс адміністративного судочинства України. URL:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>
24. Кодекс законів про працю України.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

25. Костопільська міська рада. Офіційний сайт.
URL: <https://kostopil-rada.gov.ua/>
26. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2003. № 4-5. С. 101–103.
27. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с.
28. Машлякевич Д. С. Кримінологічний аналіз корупційної злочинності.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2015_4_23
29. Нестеренко О. М. Підвищення правової та етичної культури держслужбовців. 2019.
30. Нікіфоров Д. Конфлікт інтересів: судова практика.
URL: <https://bargen.com.ua/2020/05/13/konflikt-interesiv-sudova-praktyka-ta-porady/>
31. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79–83.
32. Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О. Сталий розвиток місцевих громад. Мелітополь, 2019.
33. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Місце та види управлінських конфліктів.
URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/pdf>
34. Про державну службу Закон України № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
35. Про електронні довірчі послуги Закон України № 2155-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
36. Про доступ до публічної інформації Закон України № 2939-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
37. Про медіацію Закон України № 1875-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20>

38. Про місцеве самоврядування Закон України № 280/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
39. Про адміністративну процедуру Закон України № 2073-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
40. Про запобігання корупції Закон України № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
41. Про звернення громадян Закон України № 393/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>
42. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. / Київ: МАУП, 2003. 360 с.
43. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Випуск 1(82). С. 42-47.
44. Рівчаченко С. В. Історія нормативного закріплення поняття «конфлікт інтересів». 2017.
45. Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації. Методичний посібник. 2020.
URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf>
46. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами. 2020.
URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf
47. Статут територіальної громади міста Костополя. URL: <https://kostopil-rada.gov.ua/statyt-14-26-38-06-04-2023/>
48. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
49. Управління конфліктами для потреб публічної служби. Київ: Ваїте, 2021.
50. Федчун Н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування. URL: http://www.academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/9f8bc0bf-f025-4d48-a49b-154a8b3d30c6.pdf

51. Bercovitch J., Kremenjuk V., Zartman W. The SAGE Handbook of Conflict Resolution. URL: https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_conflictres
52. Bokovets V. V. Корпоративні конфлікти. Наукові праці НУХТ. 2019.
53. Burton J. Conflict: Human Needs Theory. Palgrave Macmillan, 1990.
54. Burton J. Conflict: Resolution and Prevention. St. Martin's Press, 1990.
55. Bush R. A. B., Folger J. P. The Promise of Mediation. URL: <https://archive.org/details/promiseofmediat00bush>
56. Galtung J. Peace by Peaceful Means. URL: <https://archive.org/details/peacebypeacefulm0000galt>
57. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. URL: <https://archive.org/details/classclassconfli00rafr>
58. Dahrendorf R. Conflict and Society. Routledge, 1988.
59. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. URL: <https://archive.org/details/resolutionofconf00deut>
60. Lederach J. P. The Little Book of Conflict Transformation. Good Books, 2003.
61. Lederach J. P. Building Peace. USIP, 1997.
62. OECD. Managing Conflict of Interest in the Public Service. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/managingconflictinterestinthepublicservice.htm>
63. Peacebuilding Support Office UN. UN Guidance for Effective Mediation. URL: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012.pdf
64. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. Greenwood, 2002.
65. Roberts A. Mediation in Political Conflicts. 2000.
66. Thomas K. W., Kilmann R. H. Conflict Mode Instrument. URL: <https://kilmanndiagnostics.com>
67. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2021. URL: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2021

68. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2013. URL: <https://www.transparency.org/cpi2013/results>
69. United Nations. United Nations Convention against Corruption. 2003. URL: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/convention.html>