

Юлана Рак

аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби

НАДУ при Президентіві України

ORCID ID: 0000-0001-8415-969X

КОНФЛІКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИДИ

У статті розглянуто теоретичні засади поняття «конфлікт», типологія конфліктів, феномен конфліктної взаємодії у публічному управлінні та причини виникнення конфліктів в державних установах. Конфліктні ситуації у галузі публічного управління можуть бути початком різних криз, а особливо криз суспільного розвитку. Публічне управління, як система врегулювання конфліктних і кризових ситуацій суспільного розвитку та виходу з них, створює основу стабільності політичного, економічного та соціального характеру, саме тому зараз необхідно детально вивчати питання та особливості протікання конфліктів саме у сфері публічного управління. Це свідчить про те, що в процесі формування нової для України політичної системи проблема конфлікту потребує як наукового осмислення, так і вивчення типології конфліктної взаємодії. Тому і маємо, що загальний підхід щодо питань типології, визначення конфліктних ситуацій у публічному управлінні не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання.

Ключові слова: конфлікт; публічне управління; управлінська діяльність; типи конфліктів; причини конфліктів; конфліктна взаємодія; державна служба.

Yulana Rak

PhD student of the Department of Public Administration and Public Service,

NAPA under the President of Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-8415-969X

CONFLICTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE: FEATURES AND TYPES

Nowadays, the problem of conflict has become quite relevant and covers more than one scientific field. The study of the phenomenology of conflict extends to the broad field of research in psychology, sociology, political science, history, military sciences, pedagogy, philosophy, and public administration as well. Today's stage of development of society in Ukraine is accompanied by a large number of conflicts between the executive and legislative branches, parties and movements, individual political leaders, factions in the Verkhovna Rada of Ukraine, the President's Office and the government, between central and local authorities, between public authorities and authorities, and necessarily between the government and the population of the country. In the process of forming a new system of public administration for Ukraine, the problem of conflict interaction requires a deep theoretical understanding and solution of a number of extremely important issues. The article considers the theoretical foundations of the concept of conflict, the typology of conflicts, the phenomenon of conflict interaction in public administration and the causes of conflicts in public institutions. Conflicts in the field of public administration can be the beginning of various crises, especially crises of social development. Public administration, as a system for resolving conflict and crisis situations of social development and overcoming them, creates the basis for political, economic and social stability, which is why it is now necessary to study in detail the issues and peculiarities of conflict in public administration. This indicates that in the process of forming a new political system for Ukraine, the problem of conflict requires both scientific understanding and study of the typology of conflict interaction. Therefore, we have that the general approach to the issues of typology, definition, conflict situations in public administration does not always allow for a qualitative analysis of the specifics of a particular conflict in order to resolve it constructively. Thus, based on the analysis and study of theoretical materials, we see the state of modern research on conflict in public administration is still far from complete, domestic and foreign researchers are considering certain aspects of conflict in public administration. This gives grounds to conclude that the theoretical and practical foundations of conflict interaction in public administration require further scientific and practical study and research, especially today, when the civil service is in the process of transformation and change.

Key words: conflict; public administration; management; types of conflicts; causes of conflicts; conflict interaction; civil service.

Постановка проблеми

Суспільство є неоднорідним, бо воно складається з багатьох особистостей зі своїми поглядами, цінностями, принципами, світоглядом, потребами. А саме тому у всіх сферах людського життя та суспільних відносинах існує таке соціальне явище, як конфлікт, що виникає внаслідок опору тиску і панування однієї сили над іншою. А отже, основною причиною конфліктів стають питання панування

і підпорядкування, відносини влади, нерівність різних груп у соціальній структурі суспільства тощо. Оскільки феномен нерівності існує в будь-якому суспільстві, то і конфлікт є неминучим супутником взаємодії будь-яких соціальних груп людей.

В наші дні сьогодні проблема конфлікту стала досить актуальною та охоплює не єдине наукове спря-

© Рак Ю. О., 2021.

мування. Вивчення феноменології конфлікту сягає широкої галузі досліджень психології, соціології, політології, історії, військових наук, педагогіки, філософії, і публічного управління також. Сьогоднішній етап розвитку суспільства в Україні супроводжується великою кількістю конфліктів між виконавчою та законодавчою владою, партіями й рухами, окремими політичними лідерами, фракціями у Верховній Раді України, Апаратом Президента й апаратом уряду, між центральною і місцевою владою, між органами публічної влади та владою, ну й обов'язково між владою та населенням країни. У процесі формування нової для України системи публічного управління проблема конфліктної взаємодії потребує глибокого теоретичного осмислення й вирішення низки надзвичайно важливих питань.

Аналіз
останніх
досліджень
і публікацій

Вивчення конфліктної взаємодії здійснюється як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Маючи широкий спектр особливостей, питання конфлікту широко висвітлюється в науковій літературі: з психології,

соціології, конфліктології, політології, менеджменту у працях вітчизняних та зарубіжних авторів (Г. Андреева, О. Анцупов, І. Гришина, О. Громова, Л. Ємельяненко, Є. Жариков, Л. Карамушка, Г. Сагач, Е. Уткін, С. Фролов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Бандурка, С. Дубенко, В. Князев, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Пірен, В. Тронь, С. Хаджирадева, В. Цветков, О. Шегда, І. Бекешкіна, О. Здравомислов, В. Лозниця, М. Маскон, Г. Осовська, Ф. Тейлор та інші) [1; 2].

Мета

Дослідження теоретичних засад поняття конфлікт, типології та виникнення конфліктів в публічному управлінні в Україні.

Виклад
основного
матеріалу

Державні установи, в яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором», до них можна віднести як окремі випадкові неприємні ситуації, так і намічені негативні тенденції. У більшості випадків причинами їх виникнення є відмінності працівників установ за віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, розходженнями в їх посадових функціях та обов'язках, цілях та завданнях, а також різноманітність особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають у процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Мова йде не лише про індивідуальні випадки, що можуть зумовлюватися суб'єктивними причинами, а про виявлені тенденції до повторюваності подібних випадків, що потребують аналізу і втручання [3]. Саме тому конфлікти, що виникають у сфері публічного управління, безпосередньо впливають не лише на службовців і на якість виконання ними професійних обов'язків, а й опосередковано на суспільство, громадян.

Конфлікти супроводжують людство протягом усієї історії існування (конфлікти з природою, між родами та племенами, між бідними та багатими, між різними політичними силами, державами, у колективах, сім'ях та ін.), а тому чимало філософів, соціологів та психологів

прагнули з'ясувати причини виникнення даного явища та визначити можливі шляхи його попередження, подолання або уникнення. Термін «конфлікт» походить від «лат. conflictus, conflictio», що у буквальному розумінні слова означає «зіткнення», боротьбу протилежних поглядів [4].

Зазвичай зміст поняття «конфлікт» розкривають через такі значення:

1) стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна;

2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;

3) психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій;

4) протистояння характерів або сил у літературному [5].

Необхідно відзначити, що сьогодні серед дослідників немає єдності в розумінні природи конфлікту як соціального явища: одні вважають, що конфлікт – норма в соціальному житті, «безконфліктне суспільство таке ж немислиме як суха вода», «якщо в житті немає конфліктів, перевірте, чи є у Вас пульс»; інші автори говорять про те, що конфлікт – небезпечна хвороба, соціальна патологія і від неї раз і назавжди потрібно позбутися, попереду – суспільство без конфліктів. Але ми пам'ятаймо, що ще здавна конфлікт вважався неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку, в основі якого лежить боротьба за владу, престиж, авторитет.

Через те, що сьогодні існує багато різних теоретико-методологічних підходів до аналізу сутності та змістовного трактування даного явища, розглянемо визначення поняття «конфлікт», наданих вітчизняними і зарубіжними дослідниками.

1. А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов: конфлікт – це найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості [6].

2. І. В. Ващенко та С. П. Пренко: конфлікт – як 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, спробу завадити зробити те саме іншій стороні, хворобу спілкування (нечесна, несправедлива, незрозуміла гра); серйозне розходження, гостру суперечку [7].

3. В. Друзь, А. Бандурка: конфлікт – протистояння – опозиція – зіткнення індексно протилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок, задумів, критеріїв або ж концепцій суб'єктів в опонентів у процесі спілкування – комунікації [8].

4. Б. Хасан, Дж. Тернер: конфлікт – це така характеристика взаємодії, у якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії, які взаємо детермінують і взаємо замінюють один одного, вимагаючи для цього спеціальної організації. Водночас будь-який конфлікт повинен актуалізувати суперечності, тобто втілені у взаємодії цінності, настанови, мотиви. [9].

5. Г. Ложкін та Н. Пов'якль: конфлікт – це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає

можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму [6].

6. В. Тимофієв: конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протидією на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого – як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації [10].

7. К. Костантіно і К. Мерчант: конфлікт – це висловлення незадоволення та незгоди під час взаємодії сторін, конфлікт є процесом, а не результатом [11].

Отже, наведенні визначення поняття конфлікт, дозволяють виявити певну спільну рису навіть за відмінності трактування, так, у п'ятьох із наведених вище визначень конфлікт – це взаємодія, а у двох – протистояння, неузгодженість, тому ми можемо зробити висновок про те, що наявність взаємодії – це характеристика конфлікту.

Конфліктна взаємодія як компонент професійної діяльності працівників публічної влади ґрунтується на працях дослідників: О. Бандурки, І. Ващенко, Н. Довгань, Г. Ложкіна, В. Радченко, Н. Федчун, С. Хаджираєва та багатьох інших авторів [1].

Також хочемо зауважити, що окрім розуміння того, що конфлікт це негативне явище, ознака неефективної діяльності організації, поганого управління, яке бажано уникати, поширеною стає й інша сучасна точка зору, яка полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути й корисними. Це так звані конструктивні конфлікти, в основі яких лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем організації, що можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей; як правило вони сприяють формуванню нових форм взаємодії і цінностей [3].

Отже, важливість конфлікту в сфері публічного управління полягає в тому, щоб сигналізувати владі та суспільству щодо наявних суперечностей і розбіжностей, а також сприяти пошуку нових можливостей, які оновлюють саму систему державного управління, виокремлюючи старе і віджиле і, тим самим, забезпечуючи механізм розвитку та адаптації до нових умов, що змінилися.

Як правило, кожен керівник намагається будь-яким чином уникнути конфліктної ситуації у своєму колективі. І це зрозуміло, оскільки в свідомості людей конфлікт призводить до погіршення взаємостосунків, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності та ін. [12].

Отже, ми бачимо, що сучасна конфліктологія трактує конфлікт як феномен суспільства, якому властиві як позитивні, так і негативні функції, що є проявом присутніх в суспільних системах суперечностей та несумісних інтересів різних соціальних груп, які є результатом розвитку взаємодії між окремими його частинами.

Глибокий та різноплановий аналіз теоретичних основ конфлікту надає можливість комплексного вивчення передумов, причин і шляхів подолання конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Однак загальний підхід щодо проблем розв'язання конфліктів у публічному управлінні не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання.

Передумови виникнення конфліктів включають у себе загальний контекст ситуації, наявність у цьому контексті факторів, що утруднюють або полегшують гостроту протидіє конфлікту сторін [13].

Передумови виникнення конфлікту:

1) наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто конфліктна;

2) неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення однією стороною своїх проблем стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Найпоширенішою передумовою виникнення конфлікту є фактор відносин, що формуються між працівниками органу влади чи установи, в повсякденному спілкуванні. Характер же відносин під час виконання професійних завдань формується під впливом особливостей самої діяльності.

Розглядаючи головні ознаки конфлікту як соціального явища, дослідники виокремлюють:

1) усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін;

2) відкрите або приховане протидіє сторін, завдання ними взаємних збитків;

3) психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони;

4) втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення [14].

Поведінка державного службовця в конкретній конфліктній ситуації може виявлятися принаймні у трьох напрямках [15]:

- як реакція на перепону досягненню основних цілей трудової діяльності;

- як реакція на перепону досягненню особистих цілей у спільній діяльності;

- як реакція на поведінку, що не відповідає прийнятним нормам відносин службовців у сумісній професійній діяльності.

Питання типології конфліктів, одна з найбільш дискусійних проблем серед сучасних теоретиків конфлікту, адже конфлікт є настільки різноманітним у своїх формах та проявах, що виокремити якийсь один критерій типології надзвичайно важко. Тому автори, виходячи з різних підходів до вивчення конфлікту, по-різному вирішують і саму проблему типології.

Найбільш широко використовується аналітично-описовий підхід до типології конфліктів. Метою такого підходу є логічне визначення і в міру вичерпне порівняння різних типів конфліктів згідно якогось, прийнятого автором, критерію. Найчастіше це поділ суб'єктивний, здійснений через визначення учасників конфлікту (індивіди, суспільні ролі, що вони виконують, соціальні групи тощо) [16]. Наприклад, П. Соркін поділяв суспільні конфлікти на два головних типи: інтерперсональні (міжособистісні) і міжгрупові. Серед останніх він називає близько двадцяти типів конфліктів, в тому числі конфлікти проміж державами, народами, епохами, расами, кастами, кланами, родинами та ін. [17]. Розглянемо найбільш поширені типології конфліктів які існують.

1. За сферами прояву: соціально-політичні, виробничо-економічні, ідеологічні, соціально-психологічні, родинно-побутові.

2. За масштабами, тривалості й напруженості: глобальні, загальні та локальні, парціальні; бурхливі, швидкоплинні, короточасні; гострі, тривалі, затяж-

ні; слабо виражені й уповільнені; слабо виражені й швидкоплинні.

3. Щодо суб'єктів конфліктної взаємодії: внутрішньоособистісні, міжособистісні; між особистісно-групові, між групами.

4. За предметом конфлікту: реальні (предметні), нереальні (безпредметні).

5. За джерелами та причинами виникнення: об'єктивні й суб'єктивні, організаційні, емоційні та соціально-трудова, ділові та особистісні.

6. За комунікативної спрямованості: горизонтальні, вертикальні, змішані.

7. За наслідками: позитивні й негативні; конструктивні та деструктивні; творчі й руйнівні.

8. За формами і ступенем зіткнення: відкриті й приховані; спонтанні, ініціативні і спровоковані; неминучі, вимушені, недоцільні.

9. За способами і масштабами врегулювання: антагоністичні й компромісні; повністю або частково дозволяються; призводять до згоди й співпраці.

Отже, ми бачимо, що типологія конфліктів залежить від наявності різноманітних причин конфліктів в суспільному житті та тих критеріїв, які беруться за основу.

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

Розглядаючи конфлікти на державній службі, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях: на макрорівні це конфлікти між державними органами, на мезорівні – конфлікти між структурними підрозділами одного органу. На мікрорівні конфлікти виникають між співробітниками структурного підрозділу, а також відносно внутрішньо і особистісний конфлікт [18; 19]. Загалом, можна говорити, що конфлікти у сфері публічного управління представлені конфліктами між різними ланками управлінського апарату, обумовлені серйозною функціональною роздробленістю системи державного управління, і конфліктами між органами державного управління і населенням.

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та типології конфліктів, однак більшість із них важко використати для сфери публічного управління, тому ми спробували узагальнити типи конфліктів в публічному управлінні, що наведено у табл. 1 «Типологія конфліктів у публічному управлінні».

Практичне значення типології конфліктів у сфері публічного управління полягає в забезпеченні можливості як більш глибокого якісного і оперативного аналізу, так і ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх вирішення в управлінській сфері.

Найчастіше в системі державного управління відбуваються міжособистісні, внутрішньо- та міжгрупові конфлікти. Конфлікт у державному управлінні практично завжди є видимим, оскільки він має певні зовнішні

прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності.

На основі типології можна виділити причини саме конфліктної взаємодії. Конфліктна взаємодія – це процес взаємних негативних впливів індивідів, груп, рухів, партій, етносів, країн один на одного, в процесі яких стикаються між собою інтереси, цілі, устремління, ціннісні орієнтації змагаються суб'єктів конфлікту.

Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Найкраще на наш погляд вони розкриті у працях Т. Карлова та Н. Довгань, які виокремлюють:

- зіткнення інтересів службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем. Це можна означити як природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;
- відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління;
- нерівномірну завантаженість різних підрозділів і окремих співробітників;
- протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження суб'єктів управління;
- прогалини в нормативних документах, що регулюють порядок публічного управління: нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами дублювання функцій, паралелізм у роботі, слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; порушення конституційного обов'язку забезпечення прав та свобод людини; зловживання повноваженнями; ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці; непідготовленість спеціаліста та інше;
- недосконалість кадрової політики: крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, приниження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами); намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділової якості за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; тощо;
- різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності [1; 20].

Висновки

Отже, на основі аналізу та вивчення теоретичних матеріалів, ми бачимо стан сучасного дослідження конфлікту у публічному управлінні ще далекий від завершення, вітчизняні і зарубіжні дослідники, розглядають окремі аспекти конфліктів у державному управлінні. Це дає підстави для висновку, що теоретичні й практичні основи конфліктної взаємодії у публічному управлінні, потребують подальшого науково-практичного вивчення та дослідження, особливо сьогодні, коли державна служба знаходиться в процесі трансформації та змін.

Поняття конфлікту є багатограним, в його суті є взаємодія, в основі якої лежить несумісність цілей,

«Типологія конфліктів у публічному управлінні»

Умови або причини виникнення	Типи конфліктів у публічному управлінні	Умови, причини виникнення конфліктів
Соціально-психологічні чинники	конфлікт «очікування»	розходження з уявленням щодо умов праці, поведінки керівника/колективу, заробітної плати, функцій та ін.
	конфлікт інтересів, цілей	суперечності щодо цілей, способів виконання завдання, спрямування на перерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше
	особистісні та міжособистісні конфлікти	через індивідуальні особливості членів колективу, незадовільні комунікації між працівниками, керівником і колективом; порушення правових чи етичних норм; дублювання функцій; жорсткий контроль, неадекватне спілкування та ін.
	конфлікти формальної й неформальної структури	пов'язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей, цілей між групами, амбіції лідерів та ін.
	конфлікт «керівник-підлеглий»	протиріччя між функціями, між обов'язками і правами, між функціями та засобами їх виконання, непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих та ін.
Особливості професійної діяльності	конфлікт «структур»	проблеми організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків, дублювання функцій, повноважень, посад, органів неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів та ін.
	конфлікт інформації	брак, достовірність, неповнота наданої інформації, її розмитість, порушення строків та ін.
	посадовий конфлікти	суперечності між правами та обов'язками, юридичними і фактичними діями та ін.
	конфлікти між органами влади	конфлікт інтересів, дублювання функцій чи повноважень, договірних зобов'язань, боротьба за ресурси, сфери впливу та ін.
	конфлікт «політичної ситуації»	залежність органів публічної влади від політичної ситуації, виконання наказів «з гори» та ін.
Зовнішні чинники	конфлікт ресурсів	через обмеженість будь-яких ресурсів або неправомірне користування особою службовими і особистими правами, що пов'язане з отриманням незаконних переваг та ін.
	конфлікти громадськості і органів влади	конфлікт суперечностей поглядів, різна політична орієнтація, порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, використання службового статусу та ін.

Джерело: розроблено автором

інтересів, норм поведінки й відносин в процесі розв'язання проблеми, що має високу ділову та/або особисту значущість для кожної зі сторін, і зазвичай супроводжується гострими негативними емоціями.

Практичне значення типології конфліктів у сфері публічного управління полягає в забезпеченні можливості як більш глибокого якісного і оперативного аналізу, так й ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх вирішення в управлінській сфері.

Конфлікти в сфері публічного управління – складна система, що містить у собі ряд суперечностей, але саме це дає їй можливість пристосовуватися до мінливих умов і розвиватися. Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, тому що, з одного боку, вони дозволяють виявити і відстежити існуючі протиріччя, з іншого ж – домогтися підвищення ефективності всієї системи за умови вмілого управління конфліктами.

Нами розглянуто теоретичні засади поняття конфлікт, визначено, що навіть при великій кількості трактувань поняття, спільним є те що в основі будь-якого конфлікту є взаємодія однієї особи з іншою чи групою. Розглянуто причини конфліктної взаємодії у публічному управлінні. Здійснена спроба типологізації конфлік-

тів у публічному управлінні, в основі якої конфлікти які найчастіше можуть виникати між працівниками сфери державного управління.

Література.

1. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_18
2. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: автореф. дис. ... кдерж.упр. Київ, 2009. 18 с.
3. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gevn_2013_2_14
4. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тисяч слів і словосполучень; уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк; за ред. Г. П. Півторака; НАН України, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. Київ: Довіра, 2006. 790 с.
5. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010. С. 7–14.

6. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с.
7. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
8. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія. Харків: Ун-т внутрен. дел. 1997. 196 с.
9. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. / Київ: МАУП, 2003. 360 с.
10. Тимофіїв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
11. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип. 3(14). С. 183–193.
12. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2003. № 4-5. С. 101–103.
13. Тимофіїв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 205 с.
14. Анцупов А. Я., Шипилов А. І. Конфліктологія: учеб. для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. 551 с.
15. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: навч. посіб. Київ: Видавництво НАДУ, 2003. 240 с.
16. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–128. URL: <https://eprints.ua.edu.ua/109/1/teoretychni.pdf>
17. Сорокин П. Новые материалы к научной биографии: сб. науч. тр. Москва, 2012. 232 с.
18. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1. С. 254–265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28
19. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
20. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2004 р.). Київ: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148–149.
5. Dolynska L. V., Matiash-Zaiats L. P. Psykholohiia konfliktu: navch. posib. Kyiv: Karavela, 2010. S. 7–14.
6. Lozhkin H. V., Poviakel N. I. Psykholohiia konfliktu: teoriia i suchasna praktyka: navch. posib. Kyiv: VD Profesional, 2006. 416 s.
7. Kalaur S. M., Falynska Z. Z. Sotsialna konfliktolohiia: navch. posib. Ternopil: Aston, 2010. 360 s.
8. Bandurka A. M., Druz V. A. Konflyktolohiia. Kharkov: Un-t vnutren. del. 1997. 196 s.
9. Piren M. I. Konfliktolohiia: pidruchnyk. / Kyiv: MAUP, 2003. 360 s.
10. Tymofiiiev V. H. Upravlinnia konfliktamy v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. Dnipropetrovsk, 2006. 20 s.
11. Andriianova Yu. V. Konflikt yak yavysheche upravlinskoii diialnosti: analiz naukovykh doslidzhen. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. 2012. Vyp. 3(14). S. 183–193.
12. Kryvoruchko O. Analiz konfliktu v kolektyvi. Personal. 2003. № 4-5. S. 101–103.
13. Tymofiiiev V. H. Upravlinnia konfliktamy v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv: dys. ... kand. nauk z derzh. upr. Dnipropetrovsk, 2006. 205 s.
14. Antsupov A. Ya., Shypylov A. Y. Konflyktolohiia: ucheb. dla vuzov. Moskva: YuNYTY, 1999. 551 s.
15. Piren M. I. Konflikty v systemi polityko-upravlinskoii diialnosti: navch. posib. Kyiv: Vydavnytstvo NADU, 2003. 240 s.
16. Matsiievskiy Yu. Teoretychni aspekty analizu suspilnykh konfliktiv: mnozhynnist kontseptualnykh pidkhodiv. Liudyna i polityka. 2004. № 3. S. 115–128. URL: <https://eprints.ua.edu.ua/109/1/teoretychni.pdf>
17. Sorokyn P. Novyye materyaly k nauchnoi byohrafiy: sb. nauch. tr. Moskva, 2012. 232 s.
18. Oleshko O. Osoblyvosti upravlinnia konfliktom interesiv u sferi derzhavnoi sluzhby. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. 2015. Vyp. 1. S. 254–265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28
19. Tertyshna O. A. Vykorystannia konstruktyvnoho resursu konfliktu v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. Dnipropetrovsk, 2010. 20 s.
20. Dovhan N. Tekhnolohii vrehuliuвання konfliktiv u derzhavnomu upravlinni. Aktualni teoretyko-metodolohichni ta orhanizatsiino-praktychni problemy derzhavnoho upravlinnia: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (Kyiv, 28 trav. 2004 r.). Kyiv: Vyd-vo NADU, 2004. T. 1. S. 148–149.

References.

1. Karlov T. V. Teoretychni zasady konfliktnoi vzaiedonii v publicnomu upravlinni. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 2015. Vyp. 2. S. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_18
2. Fedchun N. O. Konflikty v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: prychny, shliakhy rozviazannia ta prohnozuvannia: avtoref. dys. ... k.derzh. upr. Kyiv, 2009. 18 s.
3. Novikova N. Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky. Halytskyi ekonomichni visnyk. 2013. № 2. S. 79–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14
4. Suchasnyi slovnyk inshomovnykh sliv: blyzko 20 tysiach sliv i slovopoluchen; uklad. O. I. Skopnenko, T. V. Tsybaliuk; za red. H. P. Pivtorak; NAN Ukrainy, In-t movoznav. im. O. O. Potebni. Kyiv: Dovira, 2006. 790 s.