

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЖУРАВСЬКА ДІАНА ПЕТРІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351.005.334.2(072)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Д. П. ЖУРАВСЬКА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи :
МОСІЄНКО Оксана Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ЖУРАВСЬКУ Діану Петрівну допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор _____ Валентина ЯКОБЧУК
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти ЖУРАВСЬКА Діана Петрівна захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Анастасія ПРУТ
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЖУРАВСЬКА Д. П. Управління конфліктами у публічній сфері. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

На основі аналізу теоретичних і практичних джерел визначено сутність механізмів виникнення, подолання та попередження конфліктів у сфері публічного управління. Розкрито поняття «конфлікт» як специфічна форма взаємодії, що виникає через суперечності в цілях, інтересах і поведінці людей та соціальних груп, супроводжуючись негативними соціально-економічними проявами у публічній сфері.

Проаналізовано принципи, форми та види конфліктів у публічній сфері; визначені причини порушення взаємодії державної влади та органів місцевого самоврядування та громадськості в межах та за межами системи публічного управління. Визначено основні проблеми та наслідки конфліктів у публічній сфері. Запропоновано шляхи подолання та вдосконалення існуючих механізмів запобігання конфліктам в державній службі та сфері публічного управління.

Ключові слова: конфлікт, взаємодія, публічне управління, влада, громадськість, державна служба, методи подолання конфліктів.

SUMMARY

ZHURAVSKA D. Conflict management in the public sphere. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

Based on the analysis of theoretical and practical sources, the essence of the mechanisms of emergence, overcoming and prevention of conflicts in the sphere of public administration is determined. The concept of «conflict» is revealed as a specific form of interaction that arises due to contradictions in the goals, interests and behavior of people and social groups, accompanied by negative socio-economic manifestations in the public sphere.

The principles, forms and types of conflicts in the public sphere are analyzed; the reasons for the disruption of interaction between state authorities and local self-government bodies and the public within and outside the public administration system are identified.

Keywords: conflict, interaction, public administration, government, public, civil service, methods of overcoming conflicts.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	8
1.1. Поняття та сутність конфлікту у публічній сфері	8
1.2. Основні причини та види конфліктів у публічному управлінні	12
ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ ТА МЕТОДІВ ЇХ ВИРІШЕННЯ	22
2.1. Особливості конфліктів у державному управлінні та місцевому самоврядуванні	22
2.2. Емпіричне дослідження стану розвитку конфліктів у публічній сфері	26
2.3. Аналіз методів та механізмів врегулювання конфліктів у публічному секторі	30
ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 2	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	35
3.1. Аналіз кейсів ефективного управління конфліктами у публічній сфері: закордонний досвід	35
3.2. Рекомендації щодо удосконалення механізмів управління конфліктами у публічній сфері	37
ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 3	40
ВИСНОВКИ	41
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження конфліктів у публічній сфері є особливо важливим у сучасних умовах, коли суспільство стикається з політичними, економічними та соціальними викликами. Конфлікти в державному управлінні та місцевому самоврядуванні можуть впливати на ефективність роботи органів влади, рівень довіри громадян до державних інституцій та стабільність суспільних відносин. Ефективне вирішення конфліктів у публічному управлінні потребує відкритого діалогу, посередництва та консенсусу. Прозорість прийняття рішень і підзвітність сприяють запобіганню їх ескалації та підвищують ефективність роботи державних установ та органів місцевого самоврядування. Дослідження конфліктів є актуальним, оскільки вони ґрунтуються на особливостях людських взаємин, які формують соціум і наповнюють будь яку сферу його діяльності.

Мета дослідження: полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні механізмів формування, подолання та запобігання конфліктам в публічній сфері.

Відповідно до мети та предмета визначено *завдання дослідження:*

1. Розглянути суть, роль, механізми та чинники що впливають на виникнення конфліктів в публічній сфері.
2. Проаналізувати особливості виникнення, методи та механізми врегулювання конфліктів у системі публічного управління
3. Провести емпіричне дослідження чинників та стану розвитку конфліктів у публічній сфері.
4. За підсумками основних результатів дослідження сформулювати рекомендації щодо вдосконалення механізмів подолання та запобігання конфліктам у сфері публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес формування, розвитку та подолання конфліктів у публічній сфері.

Предмет дослідження – особливості управління конфліктами у публічній сфері.

Методи дослідження. В дослідженні використовувались такі методи як: дискурсний проблемний аналіз (для визначення бачення проблемної категорії «конфлікти» різними авторами); метод класифікації, аналізу й синтезу (дає можливість виявляти й порівнювати фактори, що впливають, на формування конфліктів у публічній сфері); метод екстраполяції (для визначення синергетичної взаємодії органів публічної влади і громадськості для подолання конфліктних ситуацій в публічному управлінні); емпіричні методи дослідження (бесіда-інтерв'ю, анкетування, опитування); методи математичної статистики (формування вибірок, первинна обробка даних, підготовка статистичних висновків); графічні методи (побудова таблиць, рисунків, діаграм на основі аналізу матеріалу) .

Перелік публікацій автора за темою дослідження: основні результати дослідження були представлені в трьох публікаціях на науково-практичних конференціях Поліського державного університету.

Практичне значення отриманих результатів. Під час виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні положення та практичні методи вдосконалення управління конфліктами у публічній сфері.

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі досягнуто нових наукових результатів та спільно вирішено важливе завдання поглиблення теоретичних положень управління конфліктами у публічній сфері та формування практичних рекомендацій щодо їх подолання.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 45 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 52 сторінки, робота містить 3 таблиці та 6 рисунків (в т.ч. діаграми).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття та сутність конфлікту у публічній сфері

Конфлікт у публічній сфері – це зіткнення інтересів, поглядів, цінностей або ресурсів між різними суб'єктами, які беруть участь у процесах державного управління, громадської діяльності та суспільного розвитку. Такі конфлікти є поширеним явищем через особливості системи публічного управління, такі як ієрархічна структура, політичний тиск, високий рівень соціальної відповідальності та необхідність взаємодії влади з різними зацікавленими сторонами. Суть та поняття «конфлікт» досліджується багатьма науковцями, які дають йому різноманітні тлумачення (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Авторське тлумачення поняття «конфлікт»

Автор	Суть (тлумачення) поняття «спілкування»
Лозниця В.	Автор розглядає конфлікт, як відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборством на основі протилежно направлених мотивів [27]
Гаврищак Л.	Автор припускає, що конфлікт, це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії [9]
Герасіна Л.	Автор аналізує конфлікт, як відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників [10]
Москаленко В.	Автор розглядає конфлікт як особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними соціально-психологічними проявами [35]
Джелалі В.	Автор виділила, що конфлікт, це суперечність, яка виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального й особистого життя [14]
Ходаківський Є.	Автор виділяє, що конфлікт, це прагнення однієї сторони утвердити свою позицію, а інша сторона протестує проти неправильної оцінки її діяльності [45]

Джерело: власні дослідження автора.

Поняття «конфлікт» від лат. «conflictus» означає зіткнення та визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами [15]. Конфлікти у публічній сфері зазвичай мають складну структуру з великою кількістю учасників. Основними сторонами конфліктів у публічній сфері є:

1. Держава та її органи. Центральні органи влади (парламент, уряд, президент) ухвалюють стратегічні рішення, які можуть спричиняти конфлікти з іншими суб'єктами державного управління та місцевого самоврядування. У свою чергу, органи місцевого самоврядування (обласні, міські, сільські ради) часто вступають у конфлікти з громадськістю або центральною владою через розподіл повноважень і ресурсів. Також, представниками цього виду суб'єктів є правоохоронні органи (поліція, суди, прокуратура), які можуть бути як учасниками конфліктів, так і їх арбітрами.

2. Політичні сили. Партії та політичні рухи, які конкурують між собою за владу, що призводить до політичних конфліктів. Опозиція, яка часто виступає в ролі критика дій та рішень уряду та може провокувати або врегульовувати конфлікти у публічній сфері.

3. Громадськість та соціальні групи. Громадяни та активісти ініціюють протести, петиції, громадські обговорення. Громадські організації та профспілки – відстоюють інтереси різних соціальних груп, наприклад, захист прав працівників або екологічні ініціативи.

4. Бізнес та економічні актори. Великі корпорації та підприємці можуть конфліктувати з владою через податкову політику, регуляції або екологічні вимоги. А малі та середні підприємства часто виступають проти монополізації ринку або корупційних схем.

5. Засоби масової інформації. Журналісти та медіа – можуть виступати посередниками або каталізаторами конфліктів, висвітлюючи різні точки зору. У сучасному світі соціальні мережі є майданчиком для інформаційних воєн і суспільних дискусій.

6. Міжнародні організації та партнери. Так, Європейський Союз, ООН, НАТО можуть впливати на врегулювання конфліктів через рекомендації,

санкції або миротворчі місії. Міжнародні фінансові організації (МВФ, Світовий банк) можуть впливати на економічні реформи, що спричиняє соціально-економічні конфлікти.

Об'єктом конфлікту у публічній сфері є конкретні ресурси, інтереси чи цінності, через які виникає протистояння між сторонами [3]. Він визначає суть суперечки та є ключовим елементом, навколо якого розгортається конфлікт (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні об'єкти виникнення конфліктів у публічній сфері

№	Об'єкт конфлікту	Предмет конфлікту відповідно об'єкту
1	Розподіл матеріальних та фінансових ресурсів	Бюджетні кошти та державні субсидії
		Фінансування соціальних програм
		Розподіл природних ресурсів (землі, води, корисних копалин)
		Політична влада та вплив
2	Боротьба між політичними партіями та рухами	Конкуренція між різними рівнями влади (центральною та місцевою)
		Виборчі процеси та фальсифікації
3	Соціальна справедливість та права громадян	Рівний доступ до освіти, медицини, працевлаштування
		Захист прав меншин та вразливих груп населення
		Соціальна нерівність та незадоволеність рівнем життя
4	Державне управління та реформи	Опір змінам у системі управління (децентралізація, адміністративні реформи)
		Корупція та зловживання владою
		Протистояння між чиновниками та громадськістю
5	Екологічні проблеми	Будівництво промислових об'єктів та вплив на довкілля
		Забруднення води, повітря, вирубка лісів
		Протести екологічних організацій та місцевих жителів
6	Національні, етнічні та релігійні питання	Конфлікти на ґрунті мовної політики
		Міжконфесійні суперечності
		Питання національної ідентичності та міграції
7	Засоби масової інформації та інформаційна політика	Цензура та обмеження свободи слова
		Вплив ЗМІ на громадську думку
		Дезінформація та пропаганда

Джерело: власні дослідження автора.

Конфлікти у публічній сфері виникають через суперечності між зазначеними групами, проте їх ефективне управління сприяє розвитку демократичних процесів, підвищенню рівня соціальної довіри та стабільності в суспільстві. Об'єкт конфлікту є центральним елементом, навколо якого

групуються інтереси різних сторін, саме від його природи залежить тип, інтенсивність та способи розв'язання конфлікту у публічній сфері.

Основними характеристиками конфліктів у публічній сфері є: багаторівневність, суспільна значущість, публічність, задіяність та правове регулювання конфліктів [13]. Багаторівневність передбачає те, що конфлікти можуть виникати на рівні держави, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та суспільства. Суспільна значущість означає, що конфлікти впливають на добробут громадян, функціонування інституцій, якість управління та соціальну стабільність. Також до конфліктів можуть залучатися державні органи, політичні партії, громадські об'єднання, ЗМІ, бізнес-структури та окремі громадяни, тому для конфліктів у публічній сфері є характерним велика кількість учасників. Публічність передбачає, що конфлікти в цій сфері часто стають предметом суспільного обговорення та медійного висвітлення. Правове регулювання означає, що вирішення конфліктів у публічній сфері підпорядковується законодавчим та етичним нормам.

Серед наслідків конфліктів у публічній сфері варто виділити такі: погіршення робочої атмосфери всередині системи: конфлікти можуть створювати напругу, що знижує продуктивність і рівень співпраці між співробітниками; зниження ефективності роботи: втрата часу і ресурсів на вирішення конфліктів може негативно впливати на реалізацію завдань; втрата кваліфікованих кадрів: конфлікти, що не вирішуються, можуть призводити до звільнення досвідчених співробітників; зниження довіри громадськості до органів управління: внутрішні конфлікти можуть впливати на якість надання послуг громадянам і підривати репутацію органів влади.

1.2. Основні причини та види конфліктів у публічному управлінні

Конфлікти у публічному управлінні виникають через різні причини, які можна поділити на кілька категорій: інституційні, політичні, економічні, соціальні і кадрові.

До інституційних причини відносяться: нечіткість розподілу повноважень між органами влади; бюрократична зарегульованість процесів; конфлікт інтересів між різними рівнями управління (центральна та місцева влада) [2].

До політичних – політична конкуренція між різними групами впливу; зміна політичного курсу після виборів; ідеологічні розбіжності між управлінцями [31].

До економічних причини належать: обмеженість бюджетних ресурсів; нерівномірний розподіл фінансування між регіонами; корупція та неефективне використання державних коштів [24].

До соціальних причини – низький рівень довіри до органів влади; протиріччя між інтересами різних соціальних груп; недостатня комунікація з громадянами та громадськими організаціями [40].

До кадрових причини відносяться: низький рівень компетентності чиновників; відсутність мотивації та професійного розвитку держслужбовців; незадоволеність умовами праці та оплатою [18].

Для ефективного врегулювання конфліктів у публічному управлінні, в т.ч. у сфері державного управління, необхідно запроваджувати дієві механізми комунікації, чітко розподіляти повноваження, забезпечувати прозорість процесів і підвищувати рівень компетентності управлінців. Основні причини конфліктів у секторі державного управління (державної служби) представлено на рисунку 1.1.

Наявність ієрархічних рівнів державної служби може призводити до напруження між керівництвом і підлеглими через нерівність у правах і обов'язках. А такі недоліки управлінського стилю, як авторитаризм чи недостатня комунікація, часто є причиною непорозумінь у середині системи

влади. Відсутність взаємоповаги, боротьба за вплив або кар'єрне зростання нерідко стають джерелами конфліктів.

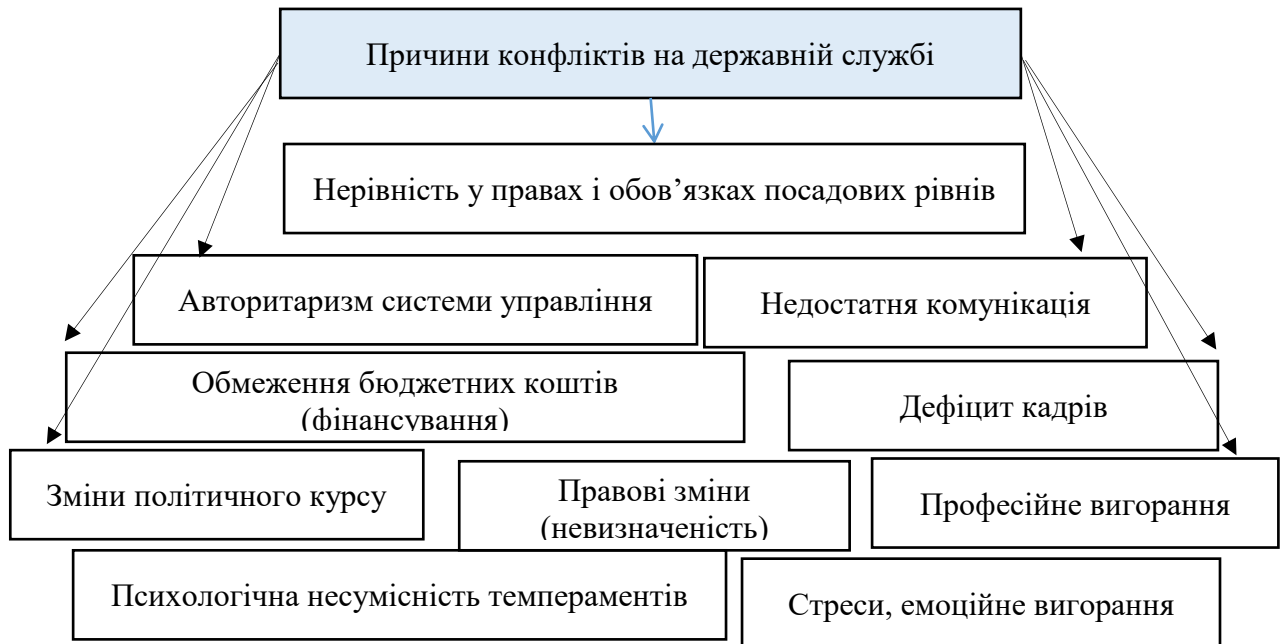


Рис. 1.1. Причини конфліктів на державній службі

Джерело: власні дослідження автора.

Брак фінансування, кадрів і технічного забезпечення спричиняє конкуренцію серед співробітників публічного сектору за обмежені ресурси. Відчуття несправедливого розподілу може стати підґрунтям для невдоволення та внутрішніх конфліктів у системі. Важливим є і зміни у державному курсі чи керівництві, які можуть спричиняти напругу серед державних службовців через необхідність адаптації до нових вимог або втрату відчуття стабільності.

Актуальними причинами конфліктів, особливо під час військових дій, є наявність стресових умов (тривоги, відчуття небезпеки, невизначеності), також відмінності в темпераменті, робочих підходах та особистих поглядах можуть спричиняти непорозуміння [11]. Проблемою є професійне вигорання, адже робота в публічному секторі нерідко супроводжується високим рівнем стресу, що може призводити до емоційного виснаження і, як наслідок, підвищеної конфліктності.

Конфлікти поділяються на різні види (рис.1.2).

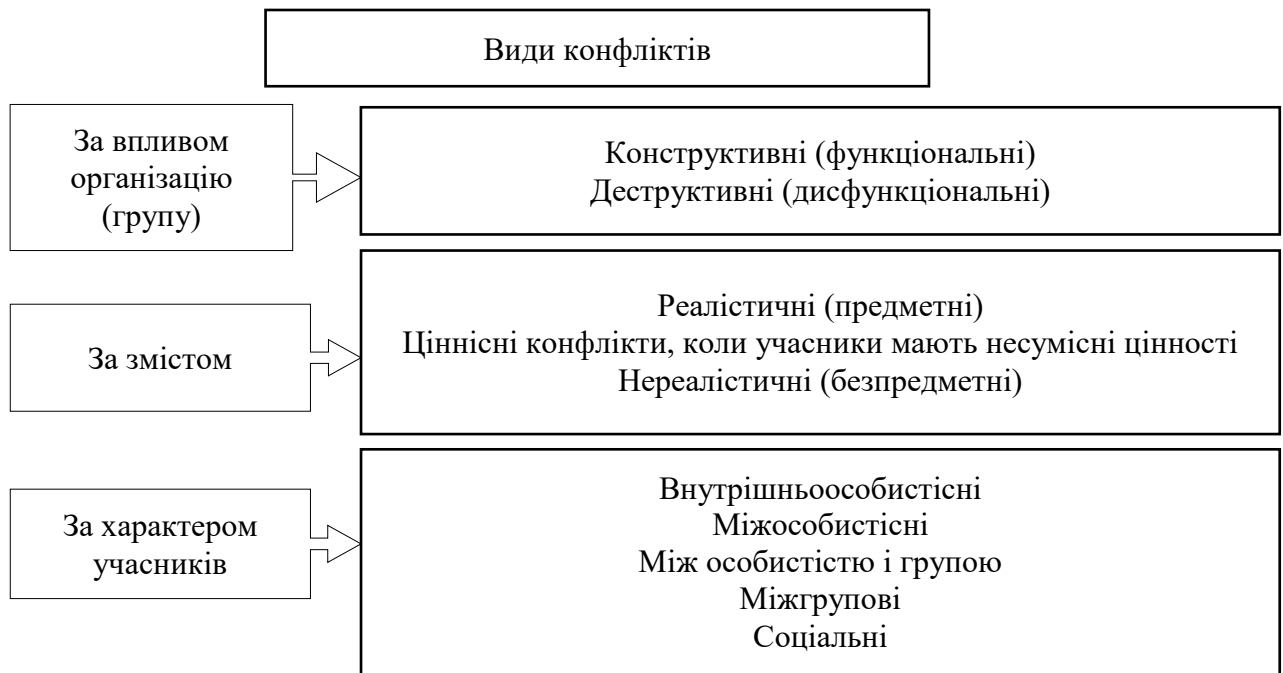


Рис. 1.2. Види конфліктів

Джерело: власні дослідження автора.

Конфлікти які мають назву функціональні є достатньо продуктивними, адже вони призводять до розвитку альтернативних рішень, обговорення, різних пропозицій [39]. Колись говорили: «у спорах народжується істина», це твердження саме про функціональні конфлікти. Але на противагу попередньому існує твердження: «Там де є спір, істина відсутня». що говорить про природу не функціонального конфлікту який шкодить системі і навіть її руйнує.

Типологія конфліктів у публічній сфері передбачає їх поділ на: вертикальні і горизонтальні; функціональні, інституційні та особистісні; політичні, адміністративні і громадські; соціально-економічні та етноконфесійні (табл. 1.3).

Політичні конфлікти можуть виникати на рівні держави, міжпартійної боротьби, органів місцевого самоврядування або навіть усередині окремих інституцій. Політичні конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для системи державного управління.

Типологія конфліктів на державній службі

№	Тип конфлікту	Характеристика конфлікту
1	Політичні конфлікти	Між різними політичними силами, групами, інституціями чи окремими лідерами, які мають відмінні погляди на розподіл влади, ресурси або стратегічні напрями розвитку суспільства
2	Адміністративні	Між різними рівнями управління, органами влади, чиновниками.
3	Громадські	Між державними структурами та громадянами, громадськими об'єднаннями
4	Соціально-економічні	Через нерівний доступ до ресурсів, робочих місць, соціальних благ
5	Етноконфесійні	Пов'язані з культурними, релігійними та національними суперечностями.
6	Вертикальні конфлікти	Між керівництвом і підлеглими. Наприклад, незадоволення стилем управління або нерівномірним розподілом обов'язків
7	Горизонтальні конфлікти	Між колегами на одному рівні ієрархії. Зазвичай виникають через конкуренцію, різницю в підходах до роботи чи міжособистісні розбіжності
8	Функціональні конфлікти	Між різними підрозділами чи відділами, які мають різні цілі або бачення щодо виконання завдань. Наприклад, конфлікти між юридичним і фінансовим відділами через різні підходи до вирішення задач
9	Інституційні конфлікти	Між різними державними органами чи рівнями влади (центральною і місцевим управлінням). Такі конфлікти можуть бути викликані розбіжностями в повноваженнях або протилежними інтересами
10	Особистісні конфлікти	Виникають через несумісність характерів, амбіції або внутрішню конкуренцію між співробітниками

Джерело: власні дослідження автора.

До негативного впливу політичних конфліктів можна віднести: дестабілізацію роботи органів влади – часті зміни керівництва, нестабільність політичного курсу та бюрократичний хаос; неузгодженість рішень – блокування важливих реформ, законопроектів або адміністративних ініціатив; корупційні ризики – використання політичної боротьби для особистих чи корпоративних інтересів; зниження довіри до влади – громадяни втрачають віру в ефективність управління через внутрішні суперечки; падіння ефективності державних службовців – стрес, невизначеність і страх втратити посаду через зміну політичної кон'юнктури. Позитивний вплив політичних

конфліктів проявляється через можливість контролю за владою, адже політична конкуренція стимулює прозорість і підзвітність. Також виникає можливість для реформ – конфлікти можуть сприяти переосмисленню політичного курсу та впровадженню позитивних змін. Політичні конфлікти активізують громадянське суспільство, вони мотивують суспільство брати участь у процесах управління.

У теорії публічного управління політичний конфлікт має поділ на моделі, а саме: ліберальну модель конфлікту, авторитарно-консервативну та соціалістичну моделі конфлікту (рис. 1.3).

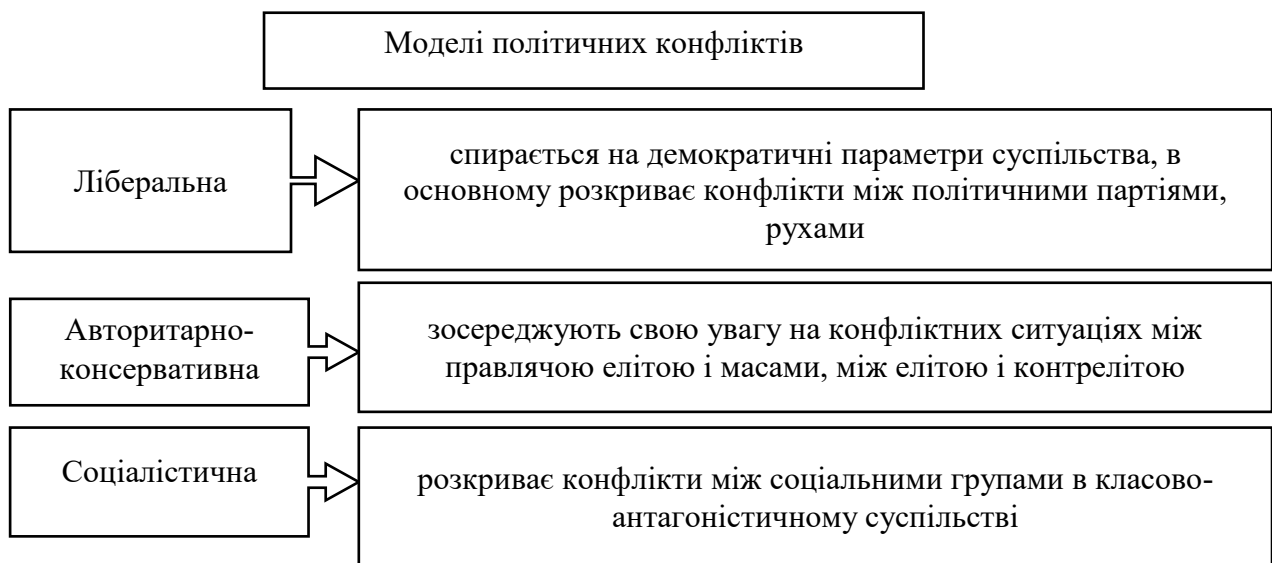


Рис. 1.3. Моделі політичних конфліктів

Джерело: власні дослідження автора.

Адміністративні конфлікти виникають у процесі діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування через розбіжності в повноваженнях, інтересах, підходах до прийняття рішень або управлінських стилях [17]. Вони можуть відбуватися між різними рівнями влади (центральна vs. місцева), міждержавними установами, керівниками та підлеглими або між співробітниками усередині однієї організації. Так само як і політичні, адміністративні види конфліктів можуть мати негативний і позитивний вплив на владу та суспільство. Негативний вплив проявляється через зниження ефективності управління – бюрократичні суперечки та неузгодженість дій

уповільнюють виконання державних функцій; дестабілізацію роботи органів влади, адже конфлікти між посадовцями можуть призвести до кадрових змін, відставок або саботажу рішень; корупційні ризики – конфліктні ситуації нерідко використовуються для досягнення особистих чи корпоративних вигод; погіршення комунікації, тому що ворожість між підрозділами або посадовцями заважає ефективній взаємодії та координації роботи; невдоволення громадян – адміністративні суперечки можуть гальмувати реалізацію важливих ініціатив, що викликає обурення суспільства. Позитивний вплив полягає в можливості оптимізації процесів, аналіз причин конфліктів може сприяти реформуванню застарілих процедур; посилені відповідальності, адже конфлікти можуть стимулювати посадовців до кращого виконання своїх обов'язків, а також розвитку демократії – відкриті дискусії щодо адміністративних рішень дозволяють знайти компромісні варіанти, які враховують інтереси різних сторін.

Громадські конфлікти – це суперечності, що виникають у суспільстві між різними соціальними групами, громадянами та органами влади через розбіжності в інтересах, цінностях або доступі до ресурсів [38]. Такі конфлікти можуть мати економічне, політичне, соціальне чи культурне підґрунтя і проявлятися у формі протестів, страйків, громадських акцій або петицій.

Негативний вплив громадських конфліктів проявляється в зниженні довіри до влади, якщо держава не реагує на потреби громадян, рівень соціальної напруги зростає; дестабілізації суспільного порядку, наприклад масштабні конфлікти можуть переростати в масові заворушення, що ускладнює управління; гальмування реформ, через соціальний спротив або протести важливі державні ініціативи можуть блокуватися. Громадські конфлікти можуть призводити до фінансових втрат, адже на подолання наслідків конфліктів (компенсації, безпекові заходи, відновлення інфраструктури) витрачаються значні ресурси. При конфліктах громадськості відбувається поляризація суспільства – розбіжності між різними соціальними групами можуть загострювати соціальну напругу та призводити до радикалізації.

Позитивний вплив громадських конфліктів забезпечує налагодження зворотного зв'язку влади і громадськості, конфлікти вказують на проблемні питання суспільства, які потребують уваги влади та їх вирішення. Також означений вид конфліктів забезпечує створення нових політик, адже громадські суперечки стимулюють уряд до розробки ефективніших програм і стратегій та активізацію громадянського суспільства, саме суспільний діалог сприяє розвитку демократії та підвищенню участі громадян в управлінні. Громадські конфлікти забезпечують підсилення контролю над діями влади, посилення підзвітності влади, вимоги суспільства змушують посадовців діяти відкрито та відповідально.

Соціально-економічні конфлікти – це протистояння, що виникають через нерівномірний розподіл матеріальних благ, ресурсів, доступу до праці, освіти, охорони здоров'я та інших соціальних гарантій [19]. Такі конфлікти можуть відбуватися між різними соціальними групами (бідними та багатими, працівниками та роботодавцями) або між громадянами та державою через незадоволення економічною політикою. Соціально-економічні конфлікти як негативно так і позитивно впливають на публічне управління. Негативний вплив виявляється в зниженні рівня довіри до влади, адже якщо держава не справляється з економічними проблемами, громадяни можуть втратити віру в її ефективність. Такі види конфліктів як масові протести та страйки можуть викликати зупинку виробництва, що ускладнюють управління економічними процесами. Зростання бідності та безробіття провокують конфлікти, пов'язані з нерівністю, які можуть призвести до загострення соціальних проблем і нестабільності. А еміграція та «відтік мізків», через незадовільні соціально-економічні умови можуть спонукати фахівців та молодь назавжди полишити країни, погіршує ситуацію на ринку праці. Також при великій кількості соціально-економічних негараздів в країні спостерігається підвищення рівня злочинності, саме економічні труднощі найчастіше провокують зростання кримінальної активності.

Однак, є і позитивні наслідки соціально-економічних конфліктів. Наприклад, стимулювання реформ – соціально-економічні конфлікти змушують владу переглядати економічну політику та шукати ефективні рішення; зміцнення громадянського суспільства, адже боротьба за соціальну справедливість може активізувати громадські організації та ініціативи; поліпшення політики соціального захисту, влада, реагуючи на суспільні виклики, може вдосконалити механізми підтримки населення.

Етноконфесійні конфлікти – це суперечності, що виникають між різними етнічними або релігійними групами через розбіжності в культурних традиціях, віросповіданні, політичних чи соціальних правах [7]. Такі конфлікти можуть проявлятися у вигляді дискримінації, протестів, міжетнічної напруги або навіть збройних зіткнень.

Негативний вплив етноконфесійних конфліктів провокує дестабілізацію суспільства, загострення міжетнічної чи релігійної напруги може призвести до розколу в суспільстві; послаблення державних інституцій, адже влада змушена витрачати значні ресурси на врегулювання конфліктів, що може зменшити ефективність інших сфер управління. Також призводить до зростання радикалізму та екстремізму у суспільстві. Саме нерівність або дискримінація можуть сприяти виникненню радикальних рухів, які дестабілізують ситуацію. Етноконфесійні конфлікти призводять до порушення територіальної цілісності, у крайніх випадках етноконфесійні конфлікти можуть спричинити сепаратизм або територіальні претензії (прикладом може бути початок війни на Донбасі).

Етноконфесійні конфлікти позитивно впливають сферу публічного управління. Так, вони сприяють розвитку політики толерантності – держава змушена вдосконалювати механізми міжетнічного та міжрелігійного діалогу; спонукають до вдосконалення правових норм – прийняття законодавчих актів, що регулюють права національних та релігійних меншин. Такі конфлікти активізують громадянське суспільство, адже організації та ініціативи, спрямовані на міжкультурний діалог посилюють соціальну згуртованість.

Для мінімізації негативного впливу конфліктів влада має використовувати різні методи та інструменти. Так, для зменшення негативного впливу від політичних конфліктів необхідні ефективні механізми діалогу, компромісу та стратегічного планування. Для мінімізації негативних наслідків адміністративних конфліктів важливо впроваджувати чіткі регламенти, забезпечувати ефективну комунікацію між управлінцями та використовувати механізми медіації та переговорів. Для ефективного управління громадськими конфліктами необхідно розвивати механізми громадського діалогу, забезпечувати прозорість ухвалення рішень та оперативно реагувати на суспільні запити. Для зменшення впливу соціально-економічних конфліктів необхідно забезпечити прозору та справедливую соціальну політику, розвиток економічних програм для підтримки вразливих верств населення, налагодити діалог між владою, бізнесом і громадянами для пошуку компромісних рішень. Особливу увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць. Зменшити вплив етноконфесійних конфліктів може справедливе законодавство, яке забезпечує рівні права всім громадянам, діалог між громадами та залучення їх до процесів прийняття рішень, розробка та реалізація освітніх програм, що сприяють культурному порозумінню. Також має бути посилення державного контролю за проявами дискримінації, мови ворожнечі та екстремізму.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Зростання суспільної напруги – соціальна нерівність, реформи, політичні суперечності та корупційні скандали посилюють конфліктність у взаємодії громадян із владою. Саме тому назріла необхідність підвищення ефективності управління конфліктами у публічній сфері. Державні органи влади та місцевого самоуправління повинні вдосконалювати механізми запобігання та вирішення

конфліктів для забезпечення стабільності та розвитку регіону та країни в цілому.

Актуальність дослідження конфліктів у публічній сфері зумовлена необхідністю забезпечення ефективного управління, зміцнення демократичних інститутів та підвищення рівня довіри громадян до влади. Аналіз причин, механізмів і методів врегулювання конфліктів сприятиме розвитку більш прозорої та стабільної системи державного управління.

Основними причинами виникнення конфліктів у публічній сфері є: інституційні (нечіткість розподілу повноважень між органами влади, бюрократична зарегульованість процесів); політичні (ідеологічні розбіжності); економічні (обмеженість бюджетних ресурсів, нерівномірний розподіл фінансування між регіонами, корупція); соціальні (низький рівень довіри до органів влади, протиріччя між інтересами різних соціальних груп, недостатня комунікація) і кадрові (низький рівень компетентності чиновників, відсутність мотивації та професійного розвитку держслужбовців).

Основне завдання влади у подоланні та запобіганні конфліктам у публічній сфері – забезпечення прозорого та ефективного управління шляхом відкритого діалогу, справедливого розподілу ресурсів, дотримання законності та підзвітності, а також впровадження механізмів мирного врегулювання суперечок.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ ТА МЕТОДІВ ЇХ ВИРІШЕННЯ

2.1. Особливості конфліктів у державному управлінні та місцевому самоврядуванні

Особливістю конфліктів у публічній сфері є те що їх «ареною» є соціальні суперечності. Взагалі суперечності поділяються на природні (носять несвідомий характер), духовні (мають теоретичний характер, виступаючи у формі науково-ідеологічної полеміки, суперечок) та суспільні. Соціальні (суспільні) суперечності є основою конфліктів у публічній сфері. Вони виникають між протилежними суспільними явищами: продуктивними силами і виробничими відносинами, антагоністичними класами, державами і ін. Ці суперечності носять свідомий характер, оскільки суб'єкти, що беруть в них участь, діють свідомо, ставлячи перед собою певні цілі [24].

Соціальний конфлікт — це виникнення суперечності між будь-якими складовими соціальної структури (людьми, соціальних груп) або зіткнення з причини подібності бажання володіти чимось або цінним для конфліктуючих сторін [8].

Соціальні конфлікти виникають у суспільстві та мають такі стани:

- 1) усередині суб'єктів між різними психічними станами (потребами, інтересами, нормами, цінностями);
- 2) між різними людьми з однаковими або різними психічними станами;
- 3) між соціальними суб'єктами: соціальними спільнотами (виробничими, економічними і ін.), соціальними інститутами (сім'я, школа, транспорт і ін.), соціальними організаціями (держава, політичні партії, профспілки і ін.), націями, країнами, цивілізаціями і ін. [5].

Соціальні суперечності виникають між соціальними суб'єктами (соціальними спільнотами, соціальними інститутами, соціальними

організаціями), що мають різні або протилежні інтереси. Соціальні суперечності можуть бути внутрішніми і зовнішніми, головними і другорядними, основними і неосновними, антагоністичними і неантагоністичними [14]. Наприклад, головною суперечністю для України є протиріччя між нашою країною і сусідньою, що склалась історично, а також через розбіжності у питаннях етнонаціональної ідентичності, мови та релігії, політики. Всі інші суперечності по відношенню до цієї, на даний час, є неголовними.

Сторонами соціальних суперечностей у публічній сфері є різні соціальні суб'єкти (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Сторони соціальних суперечностей

Джерело: власні дослідження автора.

Передумовами виникнення конфліктів у сфері державного управління є відсутність цілеспрямованої та скоординованої роботи суб'єктів і об'єктів державного управління, що призводить до основної суперечності – між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження об'єктів управління. Конфлікти у сфері державного управління є неминучими, оскільки ця система охоплює широкий спектр інтересів, ресурсів і владних повноважень. Вони можуть виникати на різних рівнях – між державними органами, чиновниками, громадянами та бізнесом.

Основними передумови виникнення конфліктів у державному управлінні є [20]:

1. Політичні передумови: зміна політичного курсу після виборів або реформування влади; конкуренція між політичними партіями за вплив на державне управління; невизначеність у розподілі владних повноважень між різними гілками влади; відсутність політичного консенсусу щодо ключових реформ.

2. Адміністративно-організаційні передумови: нечітке розмежування повноважень між органами державної влади; бюрократизація управлінських процесів, що ускладнює прийняття рішень; конфлікти між рівнями влади (центральна, регіональна, місцева); недостатня координація між державними установами.

3. Економічні передумови: обмеженість фінансових ресурсів, що призводить до конкуренції за бюджетні кошти; нерівномірний розподіл економічних благ між регіонами; корупція та неефективне використання державного бюджету; незадоволеність громадян рівнем соціально-економічного забезпечення.

4. Соціальні передумови: низький рівень довіри населення до органів влади; невдоволення громадян якістю державних послуг; зростання соціальної нерівності, що викликає протистояння між різними верствами населення; конфлікти між чиновниками та громадськими активістами щодо політичних чи соціальних рішень.

5. Кадрові передумови: низький рівень професійної підготовки держслужбовців; конкуренція між співробітниками за кар'єрне зростання та вплив; проблеми мотивації персоналу, зокрема низька заробітна плата та перевантаженість; корупційні ризики та зловживання владою з боку чиновників.

6. Інформаційно-комунікаційні передумови: закритість влади та брак комунікації з громадянами; дефіцит прозорості в ухваленні управлінських рішень, маніпуляції та поширення дезінформації, що підсилює соціальну

напругу; конфлікти між державними органами через розбіжності в інформаційній політиці.

Базою виникнення конфліктів у сфері місцевого самоврядування є конфлікти що виникають через зіткнення інтересів різних сторін: органів влади, громади, бізнесу, громадських організацій [33]. Вони можуть бути викликані політичними, економічними, соціальними та управлінськими факторами. Причини достатньо схожі з причинами конфліктів що виникають у сфері державного управління, але мають свою специфіку.

Основними причини конфліктів у місцевому самоврядуванні є [4]:

1. Політичні причини: протистояння між місцевою владою та центральними органами через розподіл повноважень; політична боротьба між різними партіями або групами впливу в місцевій раді; часті зміни керівництва громади, що викликають нестабільність у прийнятті рішень.

2. Економічні причини: недостатнє фінансування місцевих громад, обмеженість ресурсів громади; конфлікти через розподіл бюджету та місцевих податків; корупційні схеми та неефективне управління економічними ресурсами громади.

3. Соціальні причини: незадоволення місцевих мешканців рівнем надання адміністративних та комунальних послуг; конфлікти між різними групами місцевого населення (наприклад, між підприємцями та жителями житлових районів); нерівномірний розвиток громад та соціальна нерівність.

4. Управлінські причини: нечітке розмежування повноважень між різними рівнями місцевої влади; відсутність ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування та громадою; недостатня кваліфікація місцевих чиновників та низька якість управлінських рішень.

5. Урбаністичні та екологічні причини: конфлікти через забудову, порушення містобудівних норм, незаконне будівництво; суперечки щодо екологічних питань (вирубка дерев, утилізація відходів, будівництво промислових об'єктів); транспортні проблеми, відсутність інфраструктури та занедбаність міських територій.

Шляхи вирішення конфліктів у місцевому самоврядуванні та державному управлінні також мають свою специфіку. Так, конфлікти у сфері державного управління вимагають налагодження діалогу між владою та суспільством через громадські слухання, відкриті зустрічі, консультації, медіацію та переговори з бізнес структурами, неурядовими та благодійними організаціями, залучення незалежних експертів для вирішення означених конфліктів. Також ефективним методом подолання конфліктів у державному управлінні є покращення якості державного управління через реформи та підвищення професіоналізму держслужбовців. Важливим є і підвищення прозорості і відкритості влади для громадян та забезпечення соціальної справедливості.

Методами вирішення конфліктів на рівні місцевого самоврядування є: прозоре управління громадою, відкритий доступ до інформації про рішення місцевої влади, чітке регулювання повноважень органів місцевого самоврядування, постійна комунікація з місцевою громадськістю та представниками бізнесу що розташований на території громади. Важливим є розширення фінансової автономії громади, ефективне управління місцевим бюджетом та боротьба з корупцією на місцях [35] .

Отже, ефективне вирішення конфліктів сприяє розвитку місцевих громад, підвищенню довіри до місцевої та державної влади та зміцненню демократичних процесів у країні.

2.2. Емпіричне дослідження стану розвитку конфліктів у публічній сфері

Діяльність у сфері публічного управління насамперед пов'язана з високою соціальною відповідальністю. Слід зазначити, що публічна сфера має високий рівень дотичності до конфліктів та стресу, тому що вона належить до системи професійних комунікацій «людина – людина», тобто тих, які вважаються найбільш стресовмісними порівняно з іншими [9]. В емпіричному

дослідженні стану розвитку конфліктів у публічній сфері нами використовуються такі методи:

1. Бесіда (емпіричний метод одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації у формі «діагностичного інтерв'ю»);

1. Анкетування (емпіричний метод одержання інформації на основі письмового опитування)

2. Методи математичної статистики (формування вибірок, первинна обробка даних, підготовка статистичних висновків);

3. Графічний метод (побудова таблиць, рисунків, діаграм на основі аналізу матеріалу) .

Практичною частиною дослідження стану розвитку конфліктів у публічній сфері, а саме на державній службі, є опитування фахівців Житомирського апеляційного суду. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією межах та відповідно до законів України. Функція судової влади полягає у вирішенні спору між членами суспільства й державою та безпосередньо між членами суспільства згідно принципу верховенства права. Ця функція визначає місію Житомирського апеляційного суду. Опитування проводилось у формі анкетування. В опитуванні прийняли участь 25 респондентів. Респондентами є фахівці Житомирського апеляційного суду (керівники відділів; помічників суддів).

Питання опитувальника представлено в АНКЕТІ (рис. 2.2).

АНКЕТА

З метою визначення психологічних аспектів конфліктів в системі державного управління, просимо ВАС дати відповіді на питання:

Стать респондента/ вік _____

1. Структурний підрозділ суду _____

2. Чи були ви учасником виробничих конфліктів _____

3. Чи приходилось відстоювати точку зору що не співпадає з баченням керівництва _____

4. Чи відчували ви тиск керівництва у спірних питаннях _____
 5. Чи мали ви конфлікти з представниками громадськості _____
 6. Чи володієте Ви прийомами попередження та запобігання конфліктам _____
 7. Чи знаєте ви правила ефективної (безконфліктної) комунікації _____
 8. Зазвичай з ким Вам приходится конфліктувати по робочим питанням (з керівництвом/з колегами/з громадянами) _____
 9. Чи впливають знання методів і інструментів безконфліктної поведінки для успішного подолання конфліктів у сфері управління _____
- Дякуємо за співпрацю!*

Загальні результати опитування можна побачити на сайті psychology.com.ua

Рис. 2.2. АНКЕТА (питання опитувальника)

Джерело: власна розробка автора.

Методом графічного аналізу, а саме за допомогою діаграми, були інтерпретовані наступні результати анкетування (рис.2.3)



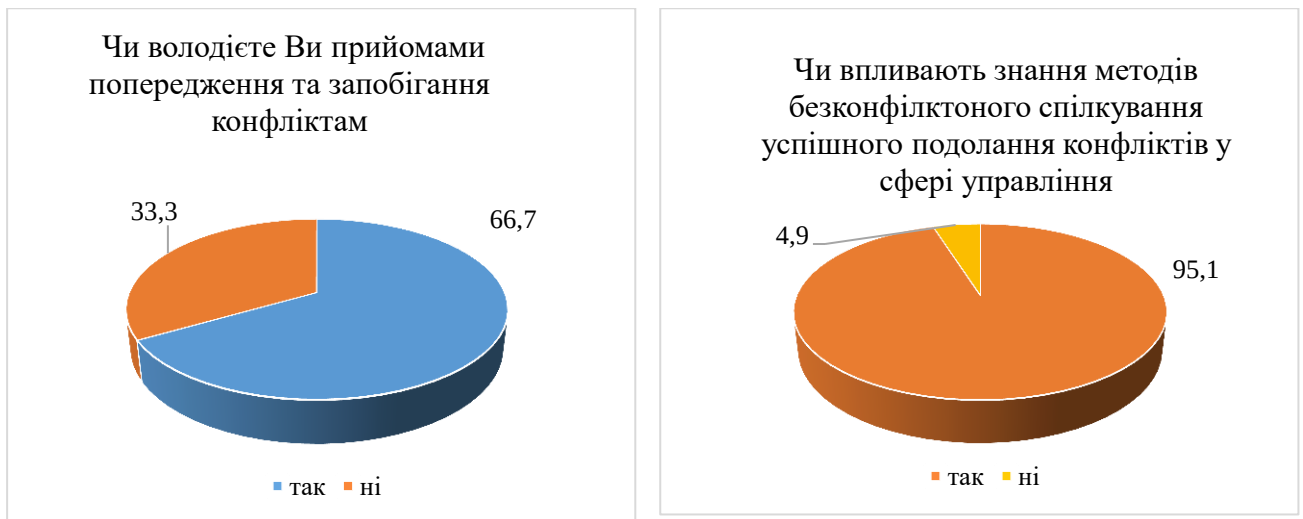


Рис.2.3. Графічні результати опитування

Джерело: власні дослідження автора.

За результатами опитування можемо сформулювати наступні висновки:

- 72,2 % респондентів були учасниками виробничих конфліктів.

Зважаючи на те що досліджувались державні структури, можна стверджувати, що більшість опитуваних приймали участь в конфліктах у сфері публічного управління.

- На питання, чи приходилось вам відстоювати точку зору що не співпадає з баченням керівництва, позитивно відповіли близько 52 % опитуваних, що свідчить про те, що бачення певної проблеми не завжди співпадає між керівником установи та його підлеглими. Зважаючи на те, що респонденти працюють в судовій системі, те що підлеглі можуть відстоювати своє бачення проблем є позитивним, адже зазвичай, для таких структур характерною є адміністративна модель управління. Кількість позитивних відповідей говорить про ознаки демократичного стилю управління в досліджуваній установі.

- Близько 65 % респондентів відчувають на собі тиск з боку керівництва. Це підтверджує, що досліджувана державна система управління все ж має комбіновані ознаки адміністративної моделі управління.

- 88 % респондентів відповіли, що не мали конфліктів з громадянами (відповідачами по справах, іншими не службовими співробітниками та

партнерами: свідками). Це позитивна ознака налагодженої зовнішньої комунікації.

- У більшості випадків респонденти відповіли, що вони володіють прийомами попередження та запобігання конфліктам (66,7 %). Але в уточнюючих «діалогічних інтерв'ю», зізнались, що не завжди використовують означені прийоми.

- На питання, чи впливає чи впливають знання методів та інструментів безконфліктної професійної комунікації для успішного подолання конфліктів у сфері управління, переважна більшість (95,1 %) респондентів, відповіли – так, впливає. Що підтверджує актуальність вивчення механізмів виникнення та подолання конфліктів у сфері публічного управління.

Отже, конфлікти у сфері публічного управління є неминучими через складність управлінських процесів, але їхнє своєчасне вирішення забезпечує стабільну роботу органів державного управління та місцевого самоврядування. Використання методів безконфліктних комунікацій у публічній сфері, таких як медіація, тренінги з комунікації та управління емоціями, дозволяє зменшити напругу, створити позитивну атмосферу та підвищити ефективність роботи сфери публічного управління.

2.3. Аналіз методів та механізмів врегулювання конфліктів у публічному секторі

Управління конфліктами в публічному секторі базується на різних теоретичних підходах, які пояснюють причини виникнення конфліктів та методи їх вирішення. Основні підходи включають структурно-функціональний підхід, інституційний, соціально-психологічний, когнітивний, марксистський, системний та стратегічний підходи. Залежно від означених підходів формується комплект методів врегулювання конфліктів у публічній сфері [1].

Структурно-функціональний підхід розглядає конфлікт як природний елемент соціальної системи [16]. За цим підходом вважається, що для збереження стабільності системи необхідно чітко визначати ролі, функції та правила взаємодії. Основними метод вирішення конфліктів за структурно-функціональним підходом є: регламентація, удосконалення нормативно-правової бази, чіткий розподіл повноважень.

Інституційний підхід передбачає, що конфлікти виникають через особливості державних інституцій та їхню взаємодію [1]. Основний акцент при подолання конфліктів робиться на реформуванні управлінських структур, основними методами при цьому є: адміністративна реформа, підвищення ефективності державного управління.

Соціально-психологічний підхід визначає конфлікти як результат особистісних особливостей, емоцій, комунікаційних бар'єрів [41]. Важливими у вирішенні конфліктів за соціально-психологічним підходом є мотивація, довіра, рівень напруги між сторонами. Основними методами вирішення є: психологічний тренінг, переговори, медіація, розвиток навичок комунікації [44].

Когнітивний підхід передбачає, що конфлікти можуть бути спричинені відмінностями у світогляді, сприйнятті ситуації, інформаційній нерівності. Вирішення означених конфліктів можливе через зміну уявлень про ситуацію, а основними метод є: просвітницька діяльність, усунення дезінформації, покращення комунікації.

Марксистський (конфліктний) підхід базується на ідеї, що конфлікти є неминучими через боротьбу інтересів соціальних класів. За цим підходом вважається, що конфлікти слід вирішувати шляхом соціальних реформ та зміни політичної системи. Методами вирішення є: перерозподіл ресурсів, соціальна справедливість, захист прав меншин.

Системний підхід розглядає конфлікти як частину цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані. Тут важливо не лише усувати конфлікти, а й

аналізувати їхні причини та наслідки. Основними методами вирішення є: комплексний аналіз, інтеграція різних підходів, стратегічне управління.

Стратегічний підхід визначає конфлікт як процес прийняття стратегічних рішень. При такому підході кожна сторона обирає свою тактику залежно від дій іншої сторони. Метод вирішення: переговори, компроміси, стратегічне прогнозування.

Сучасне управління конфліктами в публічному секторі вимагає комплексного підходу, що поєднує адміністративні, правові, соціально-психологічні та комунікаційні методи [39].

1. Адміністративні методи [40]:

- ✓ Регламентування – чітке визначення повноважень, відповідальності та процедур у публічному управлінні.

- ✓ Ротація кадрів – зміна посадових осіб для зниження напруги в колективі.

- ✓ Децентралізація – передача повноважень на місцевий рівень, що дозволяє швидше реагувати на конфлікти.

- ✓ Антикризове управління – впровадження планів дій для реагування на кризові ситуації.

2. Юридичні методи [35]:

- ✓ Посередництво (медіація) – залучення нейтральної сторони для вирішення конфлікту.

- ✓ Арбітраж – вирішення спорів через судові або адміністративні органи.

- ✓ Нормативно-правове регулювання – прийняття законодавчих актів, що знижують ризики конфліктів (антикорупційні закони, закони про місцеве самоврядування тощо).

3. Соціально-психологічні методи [12]:

- ✓ Переговори – обговорення проблеми між сторонами для досягнення компромісу.

- ✓ Психологічне консультування – допомога держслужбовцям у подоланні конфліктних ситуацій.

✓ Тренінги з управління конфліктами – підготовка державних службовців до ефективного вирішення суперечок.

4. Комунікативні методи [12]:

- ✓ Громадські слухання – відкритий діалог між владою і громадянами.
- ✓ Прозора комунікація – доступність інформації щодо рішень влади.
- ✓ Електронні платформи для звернень громадян – онлайн-системи, що дозволяють громадянам висловлювати свої запити та отримувати відповіді.

Серед сучасних механізмів врегулювання конфліктів виділяють:

Інституційні механізми, до яких відносяться: громадські ради – незалежні органи, що контролюють дотримання прав громадян у державному управлінні; антикорупційні агентства – запобігання конфліктам, пов'язаним із корупцією; партисипативне управління – залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Інформаційно-аналітичні механізми, а саме: моніторинг громадської думки – виявлення потенційних конфліктних ситуацій за допомогою соціологічних досліджень; аналіз великих даних (Big Data) – прогнозування конфліктів на основі даних із соцмереж, ЗМІ, звернень громадян.

Превентивні механізми до яких належать: раннє виявлення конфліктів – застосування аналітичних інструментів для запобігання загострення ситуації, медіація та фасилітація – вирішення суперечок за участю професійних посередників, реформи в державному управлінні – зменшення бюрократії, прозоре призначення посадовців [45].

Отже, для ефективного управління конфліктами у публічній сфері найкраще використовувати комбінований підхід, який враховує як структурні, так і психологічні аспекти. Основними інструментами комбінованого підходу є – переговори, медіація, соціальні реформи, ефективна комунікація та стратегічне управління. Ефективне врегулювання конфліктів у публічному секторі потребує поєднання адміністративних, правових, соціальних та комунікативних інструментів. Головний принцип – відкритий діалог, прозорість процесів та активне залучення громадськості.

ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 2

Публічне управління це діяльність, яка має високий рівень дотичності до конфліктів та стресу, вона належить до типу професій «людина – людина», які вважаються найбільш конфліктними та стресовмісними порівняно з іншими. Для публічної сфери характерними є специфічні особливості формування конфліктів, серед яких виділяються саме соціальні суперечності. Соціальні (суспільні) суперечності є основою конфліктів у публічній сфері. Базою виникнення конфліктів у сфері місцевого самоврядування є конфлікти що виникають через зіткнення інтересів різних сторін: органів влади, громади, бізнесу, громадських організацій

В практичній частині дослідженні конфліктів у публічній сфері, нами проводилось опитування у формі анкетування в якому прийняли участь 25 респондентів – фахівці Житомирського апеляційного суду. Результати опитування показали, що 72,2 % респондентів були учасниками конфліктів; більша половина респондентів (52 %) завжди відстоюють свою точку зору, навіть якщо вона не співпадає з баченням керівництва; 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з громадянами (відвідувачами, іншими не службовими співробітниками та партнерами); 66,7 % респондентів володіють прийомами попередження та запобігання конфліктам, але на практиці їх не використовують. Практичне дослідження дозволило визначити основну проблему з якою стикаються службовці - невміння запобігати формуванню конфліктних ситуацій у публічній сфері.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Аналіз кейсів ефективного управління конфліктами у публічній сфері

Ефективне врегулювання конфліктів у публічному управлінні вимагає комплексного підходу, що включає діалог, посередництво, правові механізми та прозорість. Розглянемо кілька успішних зарубіжних та вітчизняних кейсів ефективного управління конфліктами у публічній сфері.

Кейс 1 [40]: Вирішення конфлікту щодо розподілу місцевого бюджету (Польща, Гданськ). У воєводстві (аналог місцевої територіальної громади) склалась така ситуація: мешканці Гданська були незадоволені тим, як міська влада розподіляла бюджетні кошти, що призводило до протестів та недовіри до адміністрації. Міська влада запропонувала наступний механізм вирішення конфлікту: влада впровадила бюджет участі, де громадяни могли подавати свої проекти та голосувати за них; разом з тим була створена платформа онлайн-обговорень, де чиновники відповідали на питання громади; також організовувалися публічні слухання та обговорення. Означені методи подолання конфлікту у публічній сфері дали наступні результати: зменшення соціальної напруги та підвищення рівня довіри громадян до місцевої влади, зростання участі громадян у прийнятті рішень та підвищення прозорості бюджетного процесу.

Кейс 2 [43]: Врегулювання конфлікту через забудову (Україна, Львів). У громаді склалась конфліктна ситуація між забудовниками та місцевими мешканцями через будівництво багатоповерхівки у зеленій зоні. Громада протестувала, заявляючи про порушення екологічних норм. Влада Львова використала наступний механізм подолання конфлікту - вона виступила посередником між забудовником та громадою. Були проведені громадські

слухання та незалежна екологічна експертиза. В результаті було знайдено компромісне рішення: забудовник зобов'язався профінансувати створення нового парку у межах району. Отже, конфлікт вирішено без судових позовів та протестів. В результаті вдалого владного рішення спостерігалось підвищення рівня громадської участі у питаннях містобудування, збереження екологічного балансу та компроміс між бізнесом і громадою.

Кейс 3 [40]: Врегулювання етнічного конфлікту (Канада, Квебек). У Квебеку існував конфлікт між франкомовним та англомовним населенням щодо статусу французької мови в офіційних документах та освіті. Місцева влада запропонувала механізм вирішення конфлікту через діалог між сторонами за підтримки незалежних медіаторів, а саме впровадження білінгвальних програм у державних установах та навчальних закладах. Такі просвітницькі заходи гарантують рівні права для всіх мовних груп. Результатом врегулювання означеного конфлікту було зниження соціальної напруги та уникнення масових протестів, визнання мовного різноманіття без утиску прав жодної групи, як наслідок - стабільність політичної ситуації в регіоні.

Кейс 4 [44]: Врегулювання конфлікту в системі охорони здоров'я (Швеція). Лікарі та медичний персонал у Швеції протестували через низькі зарплати та надмірне навантаження, що могло призвести до страйків. Влада як метод вирішення конфлікту запропонувала проведення переговорів між профспілками та урядом із залученням незалежних експертів. Також на державному рівні було розглянуто перерозподіл державного фінансування на користь підвищення зарплат лікарям, а впровадження цифрових технологій дозволили скоротити адміністративне навантаження на лікарів. В результаті означені дії забезпечили уникнення страйків та кризи в системі охорони здоров'я, підвищення ефективності медичних закладів завдяки автоматизації та підвищили рівень задоволеності медичних працівників, а як наслідок покращення якості медичних послуг.

Отже, ключовими факторами успішного управління конфліктами у публічній сфері є: прозорість і відкритий діалог із громадськістю, медіація та

переговори як інструмент мирного врегулювання, громадські слухання та залучення експертів для пошуку компромісних рішень, гнучкість державного управління та готовність до реформ. Ефективне управління конфліктами не лише зменшує соціальну напругу, а й сприяє розвитку демократичних процесів та підвищенню довіри громадян до влади.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення механізмів управління конфліктами у публічній сфері

Ефективне управління конфліктами у публічній сфері вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, розбудову інституційної спроможності, підвищення рівня комунікації та застосування сучасних інструментів аналізу та прогнозування [15]. Пропозиції щодо удосконалення механізмів подолання конфліктів можуть бути об'єднані в групи: політичні, інституційні, соціальні та комунікативні, технологічні та аналітичні рекомендації.

Політичні рекомендації зачіпають удосконалення законодавчої бази, а саме розробку спеціальних законів і регламентів, що врегульовують конфлікти в державному управлінні та місцевому самоврядуванні, закріплення механізмів медіації у нормативних документах як альтернативного способу вирішення конфліктів, розширення прав і можливостей омбудсманів та громадських рад для розгляду конфліктних ситуацій [25]. Також політичні рекомендації передбачають підвищення прозорості та підзвітності влади через запровадження цифрових платформ для громадського моніторингу діяльності державних органів, розширення практики громадських слухань та консультацій із громадськістю при ухваленні важливих рішень, запобігання корупції через створення механізмів контролю та прозорості бюджетних витрат.

Інституційні рекомендації стосуються розвитку системи управління конфліктами [11]. Означений розвиток відбувається завдяки створенню

державних центрів медіації при органах влади для вирішення адміністративних і громадських конфліктів, розширенню правового супроводу для державних службовців у конфліктних ситуаціях, запровадженню служб внутрішнього моніторингу та аудиту для аналізу потенційних конфліктних ситуацій. Також означені рекомендації зачіпають розвиток кадрового потенціалу через регулярне навчання державних службовців з питань переговорів, медіації та роботи з конфліктами, запровадження системи мотивації для працівників, які успішно вирішують конфлікти без ескалації, зміцнення професійних етичних стандартів для державних службовців.

Соціальні та комунікативні рекомендації спонукають до активного залучення громадськості через розвиток механізмів партисипативного управління – включення громадян у процес прийняття рішень, формування громадських комісій для моніторингу конфліктних питань (наприклад, у сфері містобудування, екології тощо), підтримку незалежних платформ для діалогу між громадою та владою [17]. Комунікативні рекомендації також направлені на покращення інформаційної політики, яке досягається запровадженням ефективних стратегій кризової комунікації для державних органів, розширенням використання соціальних мереж і цифрових платформ для взаємодії з громадянами та через запобігання дезінформації через посилення інформаційної прозорості.

Технологічні та аналітичні рекомендації полягають у використанні сучасних технологій для моніторингу конфліктів, а саме впровадженні Big Data та штучного інтелекту для прогнозування конфліктних ситуацій, створенні онлайн-платформ для збору громадської думки та аналізу соціальної напруги, автоматизації процесів обробки звернень громадян для швидшого реагування на конфлікти [34]. В цій частині рекомендацій важливим є стратегічний підхід до управління конфліктами, основними інструментами якого є розробка національних та регіональних стратегій щодо запобігання та врегулювання конфліктів, регулярні соціологічні дослідження для виявлення проблемних питань та оцінки ефективності політики, розробка алгоритмів реагування на

різні типи конфліктів у публічному секторі. Серед методів вирішення конфліктів у публічній сфері варто виділити [33]:

1. Покращення комунікації: впровадження прозорих процедур обговорення робочих питань; регулярні збори, на яких співробітники можуть висловити свої думки і пропозиції.

2. Медіація, навчання та тренінги: залучення нейтральної третьої сторони (наприклад, HR-фахівця чи зовнішнього експерта) для посередництва у вирішенні конфлікту; проведення тренінгів з управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації.

3. Забезпечення рівності та справедливості: прозорий розподіл обов'язків і ресурсів; використання об'єктивних критеріїв для оцінки ефективності співробітників і просування по службі.

4. Профілактика емоційного вигорання: забезпечення сприятливих умов праці, організація психологічної підтримки та програми для зниження стресу.

5. Чітке визначення ролей і обов'язків: уникнення подвійного тлумачення завдань і зон відповідальності для зниження функціональних конфліктів.

6. Створення етичних стандартів: впровадження кодексу етики державного службовця для регулювання поведінки співробітників і сприяння конструктивній взаємодії.

7. Залучення громадськості: важливо активно залучати громадськість до процесу прийняття рішень, оскільки це сприяє покращенню легітимності рішень та зменшенню конфліктів.

8. Розвиток міжкультурної та міжетнічної толерантності: програми, спрямовані на підвищення рівня толерантності та розуміння між культурами та етносами, можуть допомогти запобігти міжетнічним або міжкультурним конфліктам.

9. Освіта та інформаційна робота: проведення освітніх програм та інформаційних кампаній з питань громадянської участі, прав людини, рівності та справедливості може сприяти зменшенню конфліктів у суспільстві.

10. Створення умов для вирішення соціально-економічних проблем:

політики, спрямовані на зменшення бідності, безробіття та інших соціально-економічних проблем.

Отже, запропоновані пропозиції можуть використовуватися окремо або в поєднанні для ефективного попередження конфліктів у публічній сфері та забезпечення мирного вирішення суперечок. Ефективне врегулювання конфліктів у публічному секторі потребує комплексного підходу, що поєднує прозоре врядування, діалог із громадянами, правові інструменти, технологічні рішення.

ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 3

До методів вирішення конфліктів у публічній сфері відносяться: покращення внутрішніх комунікацій, медіація, навчання та тренінги, забезпечення рівності та справедливості - прозорий розподіл обов'язків і ресурсів, профілактика емоційного вигорання, чітке визначення ролей і обов'язків, створення етичних стандартів.

Попередження конфліктів у публічній сфері це важливе завдання, щоб забезпечити ефективне функціонування державних та муніципальних органів та зберегти стабільність суспільства. Запобігання конфліктам і превентивні прийоми охоплюють багато інструментів, таких як: раннє попередження, ретельний аналіз та встановлення фактів виникнення конфліктів, заходи зміцнення довіри, превентивні бесіди, роз'яснення, консультування.

Діяльність у сфері публічного управління часто пов'язана з високим рівнем стресу. Ефективною технологією запобігання стресу є копінг-стратегії, які включають в себе: проблемно-орієнтовані (ефективне планування робочого часу, делегування обов'язків), емоційно-орієнтовані (релаксація, розвиток позитивного мислення, контроль емоцій), соціально-орієнтовані (обговорення проблем, пошук порад).

ВИСНОВКИ

1. Конфлікт – це ситуація, коли дві або більше сторін мають протилежні інтереси, потреби, цілі або переконання, і це призводить до суперечок, напруги або боротьби між ними. Конфлікт може виникати у будь-якій сфері життя – в особистих відносинах, на роботі, в політиці, в міжнародних відносинах та у сфері публічного управління. Конфлікт може бути як відкритим і вираженим, так і схованим і прихованим. Управління конфліктами і розв'язання їх – важливий аспект багатьох аспектів життя, а особливо у сфері публічного управління, оскільки правильне вирішення конфлікту може сприяти поліпшенню відносин та досягненню спільних цілей розвитку та добробуту суспільства

2. Конфлікти в публічному управлінні можуть виникати з різних причин і мати різні форми та причини: ресурсні конфлікти: це може бути конкуренція за бюджетні кошти або інші ресурси, які можуть бути обмеженими; конфлікти через різницю у цілях і цінностях: учасники публічного управління можуть мати різні погляди на те, які цілі має ставити управління або які цінності мають бути пріоритетними; політичні конфлікти: урядові структури можуть мати політичні погляди, які відрізняються від інших учасників публічного процесу; конфлікти через різницю в управлінському стилі: різні керівники можуть мати різний стиль керівництва, що може призводити до конфліктів у способах прийняття рішень та організації роботи.

3. Особливо актуальними для сфери публічного управління є конфлікти через недостатню комунікацію: недостатня або неефективна комунікація може призводити до непорозумінь та конфліктів між учасниками управлінського процесу. У сфері публічного управління конфлікт може виникати у зв'язку з різними переконаннями, інтересами та потребами між різними групами людей або організаціями, що працюють у сфері державного або муніципального управління.

4. Практичною частиною дослідження формування та подолання

конфліктів у сфері публічного управління є опитування фахівців Житомирського апеляційного суду. Опитування проводилось у формі анкетування, в якому прийняли участь 25 респондентів. Опитування показало, що 72,2 % респондентів були учасниками виробничих конфліктів; відстоювали точку зору що не співпадає з баченням керівництва близько 52 % опитуваних, що свідчить про те, що бачення певної проблеми не завжди співпадає між керівником установи та його підлеглими. Близько 65% респондентів відчують на собі тиск з боку керівництва. Це підтверджує, що державна система управління все ж має комбіновані ознаки адміністративної моделі управління. 88 % респондентів відповіли, що не мали конфліктів з громадянами (відвідувачами, іншими не службовими співробітниками та партнерами). Це позитивна ознака налагодженої зовнішньої комунікації. 66,7 % респондентів відповіли, що вони володіють прийомами попередження та запобігання конфліктам, але в уточнюючих інтерв'ю, зізнались, що не завжди використовують означені прийоми. Позитивним є те, що 95,1% респондентів вважають знання методів безконфліктної поведінки важливими для успішного подолання конфліктів у сфері управління. Що підтверджує актуальність вивчення конфліктів у сфері публічного управління.

Серед видів професійної діяльності, саме публічне управління часто супроводжується стресами. Управління конфліктами у цій сфері вимагає ефективних методів, технологій та стратегій. До методів вирішення конфліктів на у публічній сфері відносяться: покращення внутрішніх комунікації, медіація, навчання та тренінги, забезпечення рівності та справедливості – прозорий розподіл обов'язків і ресурсів, профілактика емоційного вигорання, чітке визначення ролей і обов'язків, створення етичних стандартів. Подолання конфліктів передбачає використання таких методів, як: переговори і медіація, арбітраж, дипломатія та лобіювання та альтернативні методи вирішення конфліктів (ADR – консенсус, фасилітація, примирення). Ці методи можуть бути використані окремо або в поєднанні, залежно від конкретної ситуації та потреб сторін, для ефективного вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова-Турченко О.Г. Як вижити серед конфліктів. – Серія 10. Проблеми виховання. - № 51. – К.: Знання, 1991. – 32с.
2. Антонова – Турченко О.Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. – Завуч. – 2002. - №19. – С.18-21
3. Балл. Г.О. Про передумови запобігання конфліктів між педагогами і учнями. – Педагогіка толерантності. – 1998. - № 3-4. – С 61-62.
4. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223- 232.
5. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
6. Васильченко О. М., Жебчук І. В. Переконавання як засіб психологічного впливу в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Психологічний часопис. 2019. Т. 5, № 9. С. 45-56.
7. Васильєв Г.Ю., Герасіна Л.М., Осіпова Н.П., Панов М.І., Розенфельд Ю.М. Конфліктологія. - Х.: Право, 2002. – 256 с.
8. Вільш І. Знати індивідуальні якості кожного учня, усвідомлювати свої. (Про один із шляхів запобігання конфліктам. – Педагогіка толерантності. – 2000. - №3-4. – С.100-102.
9. Гаврищак Л. Аналіз теоретичних підходів до вивчення міжособистісних конфліктів у зарубіжній соціальній психології. – В кн.: Проблеми гуманітарних наук: Наукові записки ДДПУ. – Вип. 5. – Дрогобич: Вимір, 2000. – С. 106-116.
10. Герасіна Л. М, Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін. / Конфліктологія: Харків. Право, 2002. – 256 с.
11. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
12. Головаха Є. І. Психологія людського взаєморозуміння / Є. І. Головаха, Н. В. Паніна. – К. : 1989. – 189 с.

13. Гребінь Н. В. Зміст маніпуляції як різновиду прихованого психологічного впливу. Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. С. 80-93
14. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р. И. Ф., 2006. – 320 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління / Т. В. Дуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
16. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. - К.: КНЕУ, 2003. - 315 с.
17. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Либідь, 2005. 464с.
18. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. доповн.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. Х. : ХНАМГ, 2012. 202 с.
19. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
20. Карамушка, Л.М. Методики діагностики психологічних особливостей інноваційних змін в освітніх організаціях : навч. практикум для слухачів очно-дистанц. форми навч. в сист. післядиплом. пед. освіти / Л. М. Карамушка, О.С.Толков ; Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менедж. освіти. К. : Ун-т менедж. освіти, 2015. 32 с.
21. Карамушка, Л.М. Психологія підприємницької поведінки в освітніх організаціях : спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навч. в сист. післядиплом. пед. освіти / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер ; Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менедж. освіти. К. : Ун-т менедж. освіти, 2012. 24 с.
22. Корольчук, М.С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. К. : Ніка-Центр, 2009. 580 с.
23. Костриця, Н.М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності [Текст] / Н.М. Костриця, В.І. Свистун, В.В. Ягупов. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 272 с.

24. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
25. Красноручський О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 171. С. 21-26
26. Леонова Н. С. Нарада як вид офіційно-ділового спілкування. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2012. № 4. С. 81-85.
27. Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст] / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ»УВПКЕксОб», 2001. – 512 с.
28. Лукіяничук, А.М. Психологічні основи професійного становлення та розвитку особистості учня ПНЗ : навч.-метод. посібник для навч. модулю «Соціально-психологічна компетентність педагогічних працівників ПНЗ» / А. М. Лукіяничук ; Білоцерк. ін-т неперерв. проф. освіти. – Біла Церква : БІНПО, 2016.
29. Максименко С. Д. Загальна психологія: навч. посібник / С. Д. Максименко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.
30. Максименко, С. Д. Психологія особистості : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / С.Д. Максименко, [К.С. Максименко, М.В. Папуча] ; за ред. С.Д.Максименка. К. : КММ, 2007. 296 с.
31. Максименко, С. Д. Психологія та педагогіка : підручник / С.Д. Максименко [та ін.]. К. : Слово, 2012. 584 с.
32. Максимов, М. В. Психологія розвитку : тести : навч. посіб. / М. В. Максимов. К. : Ліра-К, 2010. 242 с.
33. М'ясоїд, П.А. Задачі з курсу загальної психології : задачі для студ. вищ. навч. закладів / П.А. М'ясоїд. К. : Вища школа, 2000. 184 с.
34. Мельник, Л. П. Психологія управління: курс лекцій / Л. П. Мельник; Міжрег. Акад. упр. персоналом (МАУП). 2-е вид., стер. К. : МАУП, 2002. 176 с.: іл. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

35. Москаленко, В. В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. К. : Центр. навч. л-ри, 2005. – 624 с.
36. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
37. Палеха Ю. І. Етика ділових стосунків: навч.-метод. посібник / Ю. І. Палеха, Ю. В. Водерацький. – К. : УФІНБ, 1999. – 138 с.
38. Почепцов, Г.Г. Теорія комунікацій [Текст] / Г.Г. Почепцов. – К.: Вид. центр „Київ. ун-т», 1999. – 212 с.
39. Практикум із групової психокорекції : підручник / С. Д. Максименко [та ін.]. – Мелітополь : вид-во Мелітоп. держ. пед. ун-ту ім. Б. Хмельницького, 2015. – 412 с.
40. Психологічна служба : підручник / [А. Г. Обухівська та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Панка ; Нац. акад. пед. наук України, Укр. наук.-метод. центр практ. психології і соц. роботи, Всеукр. асоц. практикуюч. психологів. К. : Ніка-Центр, 2016. 362 с.
41. Радевич-Винницький, Я. Етикет і культура спілкування [Текст] / Я. Радевич-Винницький. – Л.: Сполом, 2001. – 224 с.
42. Слюсаревський, М. М. Психологія міграції : навч. посіб. / М.М. Слюсаревський, О. Є. Блінова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Кіровоград : [Імекс-ЛТД], 2013. 244 с.
43. Скрипченко О. В. Загальна психологія : навч. посібник / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська та ін. – К. : Либідь, 2005. – 465 с.
44. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник / Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін.; за ред. Ю. Л. Трофімова. – К. : Либідь, 2001. – 560 с.
45. Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навч. посіб. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. К.: Центр учбової літератури, 2016. 687 с.