

УДК 35.08:316.485

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.1.62>**О. О. Переверзев**здобувач наукового ступеня кандидата наук
Харківського університету цивільного захисту

КОНФЛІКТИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

У статті здійснено комплексне дослідження природи, чинників виникнення та способів врегулювання конфліктів у сфері державного управління. Показано, що конфлікти в публічному секторі є не лише неминучим, а й потенційно конструктивним явищем, яке при належному управлінні може сприяти інституційній зрілості та професійному розвитку органів влади. Обґрунтовано, що ключовими джерелами конфліктогенності в державному управлінні є дефіцит ресурсів, неузгодженість нормативно-правових актів, зміни в кадровій політиці, неефективна комунікація та наявність конфліктів інтересів, особливо в умовах високої політичної та соціальної турбулентності. Проаналізовано типи конфліктів – горизонтальні, вертикальні, рольові та конфлікти інтересів – та виявлено специфіку їх прояву на різних рівнях управлінської ієрархії. У роботі здійснено порівняльний аналіз сучасних підходів до врегулювання конфліктів, включаючи поведінковий, організаційно-структурний та нормативно-правовий. Окрему увагу приділено механізмам превенції конфліктів, що включають підвищення рівня етичної культури, впровадження інструментів прозорості, розвиток інституцій посередництва, а також роль керівника у моделюванні безконфліктного управлінського середовища. У роботі також досліджено національний досвід управління конфліктами, зокрема практики, запропоновані Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК), а також міжнародні рекомендації з питань запобігання конфлікту інтересів у державному секторі. На основі дослідження сформульовано прикладні рекомендації для державних службовців, які включають створення ефективних систем раннього виявлення конфліктів, розвиток лідерських якостей, впровадження тренінгів з конфліктології та інституціалізацію етичних кодексів у практику державного управління. На основі аналізу сучасних досліджень та нормативної бази зроблено висновки про необхідність системного підходу до управління конфліктами в державному секторі. Рекомендовано інтегрувати профілактичні заходи, навчальні програми, етичне лідерство і нормативні обмеження як єдину стратегічну модель.

Ключові слова: державне управління, конфлікт, конфлікт інтересів, профілактика конфліктів, публічна служба, управлінська етика, медіація, організаційна культура, НАЗК, НАДС.

Постановка проблеми. Сфера державного управління в сучасних умовах зазнає значних трансформацій, пов'язаних із необхідністю підвищення ефективності, відкритості, прозорості та доброчесності діяльності органів публічної влади. Водночас ці трансформаційні процеси супроводжуються численними викликами, серед яких особливе місце посідають конфлікти – як міжособистісні, так і інституційні. Конфлікти в державному управлінні не є випадковим або аномаль-

ним явищем – вони є наслідком природної взаємодії різних суб'єктів із відмінними цілями, ресурсами, стилями управління та управлінськими повноваженнями. Як свідчать численні дослідження, їхня природа має глибоко системний характер і вимагає усвідомленого підходу до профілактики та врегулювання [1; 2]. У державному секторі конфлікти можуть виникати як на горизонтальному рівні (між підрозділами чи окремими посадовими особами в межах однієї структури), так і на вертикальному

(між центральними та місцевими органами влади або між вищим і нижчим керівництвом). Окрему групу становлять конфлікти ролей, а також конфлікти інтересів, які мають особливо високий ступінь ризику – як з точки зору порушення законодавства, так і втрати довіри громадськості до державної влади [3; 5]. Особливо актуальним питання конфліктів у державному управлінні стає в умовах українського реформування публічної служби, зростання прозорості та запровадження механізмів електронного врядування. Впровадження законодавчих інструментів (зокрема щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів), активізація контролюючих і наглядових органів, а також підвищення суспільного запиту на відкритість вимагають від державних службовців нових навичок управління конфліктами та розуміння їхньої багатовимірності [4]. На сучасному етапі конфлікти розглядаються не лише як загроза стабільності управлінської системи, а й як потенційне джерело розвитку, інновацій та змін за умови їх конструктивного врегулювання. Саме тому науковий та прикладний інтерес становлять питання класифікації конфліктів у держуправлінні, виявлення їх причин, а також аналіз і впровадження сучасних підходів до управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика конфліктів у системі державного управління активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значну увагу у науковій літературі приділено аналізу сутності конфліктів, їх класифікації, причин виникнення, а також механізмам регулювання в межах публічного управління. У працях Н. Довгань підкреслюється важливість превентивної ролі керівника у формуванні безконфліктного середовища в державній установі, а також необхідність застосування різноманітних управлінських методів, які враховують психологічні особливості персоналу [1]. Вона наголошує, що здатність керівника своєчасно діагностувати потенційні джерела конфлікту та вживати запобіжних заходів є критичним фактором стабільності організації.

У своєму дисертаційному дослідженні В. Г. Тимофієв акцентує увагу на систем-

ному підході до управління конфліктами в діяльності державних службовців, розглядаючи їх не лише як епізодичні явища, а як процес, що потребує стратегічного планування, впровадження спеціальних управлінських інструментів і формування культури конфліктної стійкості [2]. Він також виділяє потребу у постійному підвищенні кваліфікації персоналу, впровадженні механізмів медіації та розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації.

Окремий сегмент сучасних досліджень присвячено тематиці конфлікту інтересів, що дедалі більше набуває значення в контексті доброчесності публічної служби. Зокрема, Г. Джумагельдієва розкриває механізми врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління, акцентуючи увагу на законодавчих та інституційних аспектах, таких як розмежування повноважень, декларування майна, інституційна відповідальність посадових осіб та діяльність контролюючих органів [3]. Її висновки підтверджують високу залежність ефективності управління конфліктами інтересів від прозорості процедур та правової визначеності.

Практичні рекомендації з управління конфліктами представлено також у методичних матеріалах Національного агентства України з питань державної служби, де запропоновано алгоритми виявлення, аналізу та врегулювання конфліктних ситуацій на рівні державних інституцій [4]. Агентство пропонує системний підхід до конфліктологічного менеджменту, в якому поєднуються інструменти навчання, інституційного аудиту та оцінювання поведінкових ризиків.

Не менш важливою є міжнародна практика. Зокрема, у публікаціях, підготовлених у співпраці з НАТО, окреслено стандарти доброчесності та принципи запобігання конфліктам інтересів у публічному секторі. У звітах вказано на важливість інституційної незалежності антикорупційних органів, запровадження ефективних санкцій та регулярного моніторингу відповідності етичним нормам [5].

Аналіз також охоплює освітні напрацювання, зокрема конспект лекцій Л. О. Позднякової та Н. В. Гриценко, у якому систематизовано методи управління конфліктами

та наведено прикладні інструменти для практичного використання у держсекторі [6]. Актуальні підходи до конфліктного менеджменту в організаціях розглядає і М. Чмир, який наголошує на ролі організаційної культури та гнучкості управлінських рішень у вирішенні внутрішніх суперечностей [8].

Таким чином, сучасний стан досліджень свідчить про формування цілісної наукової бази щодо управління конфліктами в державному управлінні. Проте водночас залишаються відкритими питання інтеграції теоретичних моделей у реальну управлінську практику, адаптації до національного контексту, а також розвитку інструментів ранньої діагностики конфліктів. Саме ці аспекти потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Мета статті є комплексне дослідження природи конфліктів у державному управлінні, аналіз основних чинників їх виникнення, визначення типів конфліктних ситуацій та систематизація сучасних підходів до їх ефективного врегулювання.

Виклад основного матеріалу. Конфлікти в системі державного управління не є поодиноким явищем – вони мають комплексний, системний характер і виникають під впливом широкого спектру чинників, які взаємодіють між собою на різних рівнях організації управлінської діяльності. Усвідомлення цих причин є критично важливим для формування ефективних підходів до запобігання, діагностики та врегулювання конфліктів у публічному секторі.

Однією з ключових причин є структурна недосконалість органів державної влади, що проявляється у дублюванні функцій, невизначеності повноважень, надмірній централізації або, навпаки, розбалансованій децентралізації. У такому середовищі зростає конкуренція за ресурси, повноваження, вплив, що провокує вертикальні та горизонтальні конфлікти між посадовими особами, відомствами або органами влади різного рівня [2; 4].

Другим важливим фактором є дефіцит управлінських ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних. Обмежений доступ до ресурсів часто створює ситуацію суперництва між підрозділами

або окремими працівниками, що веде до конфліктів інтересів, звинувачень у неефективності, втрати довіри та порушення норм колективної співпраці [1; 6].

Значну роль відіграє і комунікаційна неефективність, зокрема відсутність налагоджених каналів зворотного зв'язку, непрозорість процесів прийняття рішень, низька якість внутрішньої комунікації. Це сприяє поширенню недостовірної інформації, формуванню чуток, невдоволенню працівників, що у підсумку призводить до ескалації конфліктів [6; 8].

Особливе місце у структурі конфліктогенних факторів посідає конфлікт інтересів – ситуація, коли приватний інтерес державного службовця суперечить його службовим обов'язкам. Такий конфлікт не лише дестабілізує роботу колективу, а й підриває авторитет органу влади в очах громадськості. В українських реаліях це питання є особливо актуальним через недостатньо сформовану культуру доброчесності, нечітке розмежування повноважень та спокусу зловживання службовим становищем [3; 5].

Ще одним чинником є кадрова нестабільність – висока плинність кадрів, часта ротація керівників, призначення за політичними квотами або без належної кваліфікації. Це викликає опір з боку професійної спільноти, втрату інституційної пам'яті, нерозуміння цілей і цінностей організації, що в довгостроковій перспективі призводить до хронічних конфліктів [2; 4].

До цього додається психоемоційний чинник, пов'язаний із професійним вигоранням державних службовців, високим рівнем стресу, жорсткими бюрократичними рамками, що унеможливають прояв ініціативності та творчого підходу. В таких умовах будь-яке управлінське рішення може сприйматися як загроза або несправедливість, що створює передумови для внутрішньоорганізаційного протистояння [1].

Крім того, важливо враховувати і культурні та ментальні особливості системи публічного управління, включаючи авторитарні стилі керівництва, нехтування етичними нормами, відсутність корпоративної ідентичності. Ці аспекти часто спричиняють внутрішню поляризацію колективу, зниження мотивації та форму-

вання опозиційних груп усередині органу влади [6; 8].

Нарешті, не можна оминати увагою і вплив зовнішнього середовища – політичну турбулентність, медійну напругу, суспільні очікування, міжнародний тиск, які впливають на діяльність державного сектору та підвищують загальний рівень конфліктності в системі [3; 5].

Таким чином, причини виникнення конфліктів у державному управлінні мають багатовимірний характер і охоплюють як внутрішні, організаційні аспекти, так і зовнішні соціально-політичні чинники. Їхнє своєчасне виявлення, аналіз та усвідомлення – це перший крок до побудови ефективної системи управління конфліктами, яка забезпечить стабільність і ефективність державної служби.

Конфлікти в системі державного управління є різноманітними за формами прояву, глибиною, масштабами охоплення та наслідками. Для ефективного управління ними необхідним є їх чітке розуміння та класифікація. Типологізація конфліктів дозволяє виявити причини їх виникнення, визначити найбільш відповідні методи реагування, а також сформувати системний підхід до їх профілактики. У науковій літературі та практиці публічного управління існує кілька підходів до класифікації конфліктів, які можна умовно об'єднати за критерієм рівня прояву, суб'єктного складу, причин виникнення та наслідків для управлінського процесу.

Однією з найпоширеніших є класифікація конфліктів за рівнем управлінської взаємодії, яка передбачає виділення горизонтальних, вертикальних та внутрішньо-особистісних конфліктів.

Горизонтальні конфлікти виникають між структурними підрозділами одного рівня в межах органу влади або між установами одного рівня. Наприклад, між двома департаментами міністерства або між обласними державними адміністраціями в умовах обмеженого бюджету або перекриття сфер повноважень. Причиною зазвичай виступає конкуренція за ресурси, інформацію або інституційний вплив [1; 2].

Вертикальні конфлікти проявляються у стосунках між вищим і нижчим рівнями

управління. Такі конфлікти часто виникають унаслідок централізованого стилю керівництва, ігнорування ініціатив знизу, надмірного контролю або, навпаки, недостатнього зворотного зв'язку. Наприклад, суперечності між центральними органами виконавчої влади та місцевими адміністраціями щодо реалізації державної політики або розподілу делегованих повноважень [2; 6].

Рольові конфлікти (іноді їх класифікують як внутрішньоособистісні або структурно-інституційні) виникають тоді, коли посадова особа виконує кілька функцій, що вступають у суперечність одна з одною. Наприклад, коли керівник виступає як представник органу влади і одночасно є депутатом місцевої ради, або коли службовець змушений балансувати між формальними процедурами і потребами оперативного управління. Такі конфлікти супроводжуються високим емоційним навантаженням, напругою та моральною дилемою [1; 8].

Окрему групу становлять конфлікти інтересів, які є особливо небезпечними з точки зору впливу на якість державного управління. Вони виникають у ситуації, коли приватний інтерес особи може впливати на об'єктивність прийняття нею рішень або виконання обов'язків. Типовими є випадки, коли державний службовець бере участь у вирішенні питань, пов'язаних із діяльністю близьких осіб або власним бізнесом. Такий конфлікт прямо суперечить принципам доброчесності та публічної служби, передбаченим законодавством України, зокрема Законом «Про запобігання корупції» [3; 5].

Також у рамках типології доцільно виділяти інституційні конфлікти, які мають системний характер і виникають на перетині функціональних зон відповідальності органів публічної влади. Це можуть бути конфлікти між гілками влади, між державними органами та інститутами громадянського суспільства, конфлікти щодо тлумачення законодавства, делегування повноважень тощо. Інституційні конфлікти мають стратегічне значення, оскільки впливають на стабільність і легітимність всієї системи управління [4; 6].

Ще один підхід передбачає поділ конфліктів на реальні, потенційні та уявні.

Реальні конфлікти мають об'єктивну основу та виявляються в конкретних управлінських ситуаціях. Потенційні конфлікти – це латентні суперечності, які ще не набули відкритого характеру, але можуть проявитися в умовах зовнішнього тиску або змін. Уявні конфлікти – це сприйняття загрози з боку інших учасників, яке не має реального підґрунтя, але здатне викликати деструктивну поведінку. Уміння керівника ідентифікувати характер конфлікту дає змогу вибрати адекватну стратегію реагування [1; 6].

Усе вищезазначене дозволяє зробити висновок, що конфлікти в державному управлінні мають багатовимірну природу, що поєднує організаційні, правові, соціально-психологічні та етичні компоненти. Їх ефективне вирішення можливе лише за умови правильної ідентифікації типу конфлікту, розуміння його кореневих причин і застосування відповідних управлінських інструментів. Типологізація, як аналітичний інструмент, відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки вона створює основу для стратегічного планування та системної профілактики конфліктів у публічному секторі (табл. 1).

В умовах трансформаційних процесів у сфері публічного управління, дедалі більше уваги приділяється формуванню ефективних систем врегулювання конфліктів, які базуються не лише на примусових або адміністративних заходах, а й на превентивних, етичних та комунікативних механізмах. Сучасні підходи до вирішення конфліктів у державному секторі можна умовно поділити на три взаємопов'язані групи: поведінковий (психологічний), організаційно-управлінський та нормативно-правовий. Вони застосовуються як окремо, так і в комбінації, залежно від характеру конфлікту, його глибини, рівня та потенційних наслідків.

1. Поведінковий підхід. Цей підхід базується на розумінні конфлікту як міжособистісного процесу, що виникає внаслідок несумісності характерів, стилів управління, комунікативних стратегій або мотивацій. Основна увага приділяється індивідуальним особливостям учасників конфлікту, їхнім очікуванням, сприйняттю ситуації та емоційному стану. У межах цього підходу широко використовуються такі методи, як медіація, фасилітація, індивідуальні консультації, коучинг, психоемоційна підтримка тощо [1; 6].

Таблиця 1

Типологія конфліктів у державному управлінні

Тип конфлікту	Критерій класифікації	Характеристика	Приклади
Горизонтальний	Рівень взаємодії	Конфлікт між підрозділами або органами одного рівня	Суперечки між департаментами одного міністерства щодо повноважень
Вертикальний	Рівень взаємодії	Конфлікт між керівництвом і підлеглими або між центральною і місцевою владою	Непорозуміння між міністерством та обласною адміністрацією
Рольовий	Функціональні ролі	Конфлікт між різними обов'язками або очікуваннями до однієї посадової особи	Службовець, який є одночасно чиновником і депутатом місцевої ради
Конфлікт інтересів	Етичний аспект	Ситуація, коли приватний інтерес впливає на службові рішення	Участь посадовця в розподілі бюджетних коштів на користь фірми родича
Інституційний	Структурно-системний	Суперечність між повноваженнями чи функціями органів влади	Конфлікт між гілками влади щодо тлумачення Конституції
Реальний	Ступінь прояву	Має об'єктивне підґрунтя, явно проявляється	Відкрите протистояння між керівником і колективом
Потенційний (латентний)	Ступінь прояву	Схований, неактивний конфлікт, який може розгорнутися за певних умов	Напруження між старими і новими співробітниками після реорганізації
Уявний (перцептивний)	Ступінь прояву	Сприймається як конфлікт без фактичних підстав	Відчуття несправедливого ставлення з боку керівництва, яке не відповідає реальності

Джерело: систематизовано автором

Важливим інструментом є модель управління конфліктами Томаса-Кілмена, що передбачає п'ять стратегій поведінки в конфліктній ситуації: уникнення, пристосування, компроміс, суперництво та співпраця. Застосування цієї моделі дозволяє керівнику обрати відповідну тактику залежно від ситуації, інтенсивності конфлікту та бажаного результату. Поведінковий підхід є ефективним у вирішенні міжособистісних і рольових конфліктів, а також на ранніх етапах ескалації [1].

2. Організаційно-управлінський підхід. Цей підхід фокусується на вдосконаленні внутрішніх управлінських процесів, організаційної структури та культури установи з метою зниження рівня конфліктності. Передусім йдеться про оптимізацію розподілу повноважень, забезпечення чіткості регламентів, покращення комунікації та запровадження внутрішніх стандартів управлінської етики. Важливим компонентом цього підходу є розбудова організаційної культури, заснованої на довірі, відкритості та орієнтації на результат [2; 4].

Практика показує, що наявність чіткої ієрархії, формалізованих процедур прийняття рішень, системи оцінки ефективності, регулярного внутрішнього моніторингу та опитування працівників значно знижує ймовірність виникнення конфліктів. Також до організаційно-управлінських методів належать створення інституту уповноважених з етики, проведення регулярних командних зустрічей, впровадження внутрішніх політик щодо вирішення конфліктів та механізмів анонімого повідомлення про порушення [4].

3. Нормативно-правовий підхід. Цей підхід передбачає врегулювання конфліктів через правові механізми, встановлені законами, підзаконними актами та внутрішніми нормативними документами. Найбільш актуальним у цьому контексті є інститут врегулювання конфлікту інтересів, який закріплений у Законі України «Про запобігання корупції». Відповідно до нього, державний службовець зобов'язаний повідомити про потенційний конфлікт інтересів, а уповноважені органи мають надати рекомендації або вжити заходів щодо його усунення [3; 5].

У межах цього підходу діють такі інсти-

туції, як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), яке розробляє роз'яснення, проводить перевірки декларацій, контролює сумісництво та дарунки. Поряд із цим Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) пропонує типові алгоритми роботи з конфліктами в органах публічної влади, які передбачають поетапну ідентифікацію, аналіз та реагування [4].

Крім того, на практиці застосовуються такі інструменти правового врегулювання, як службове розслідування, дисциплінарні провадження, внутрішні службові перевірки та навіть судові процедури у разі, коли конфлікт має ознаки порушення антикорупційного або трудового законодавства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасне врегулювання конфліктів у державному управлінні повинно спиратися на комбінований підхід, що інтегрує поведінкові, організаційні та правові механізми. Лише поєднання етичного лідерства, функціональної організації управлінських процесів та чіткого дотримання законодавства дозволяє забезпечити стабільне, прозоре та ефективне функціонування органів публічної влади. Важливим також є формування профілактичної культури, яка передбачає не просто реагування на конфлікти, а їхнє передбачення, виявлення на ранніх стадіях та конструктивне перетворення на можливості для розвитку організації.

У системі державного управління керівник відіграє ключову роль у формуванні ефективного робочого середовища, де конфлікти або не виникають зовсім, або своєчасно виявляються та врегульовуються конструктивно. Саме керівник задає тон організаційній культурі, визначає стиль взаємодії між працівниками, створює простір для комунікації та ініціює системні заходи з управління персоналом. Як зазначає Н. Довгань, профілактика конфліктів належить до прямих управлінських обов'язків керівника, оскільки конфлікт у колективі часто є свідченням недоліків у роботі самого керівника [1].

Насамперед, керівник виступає як посередник між стратегічними цілями органу влади та інтересами персоналу, що

вимагає постійного балансу між нормативними вимогами та індивідуальними очікуваннями співробітників. Його здатність передбачати потенційні зони напруги, вчасно реагувати на сигнали конфлікту й підтримувати конструктивну атмосферу взаємодії визначає якість управління в цілому. Профілактика вимагає від керівника високого рівня емоційного інтелекту, навичок активного слухання, емпатії та комунікаційної гнучкості.

Одним із ключових аспектів є розбудова довіри у колективі, що досягається через послідовність управлінських рішень, відкритість до зворотного зв'язку, рівне ставлення до всіх працівників та прозорість процедур. Якщо керівник діє непослідовно або віддає перевагу «наближенню», це неминуче створює атмосферу недовіри, яка сприяє формуванню внутрішньоорганізаційних коаліцій, прихованих конфліктів і навіть саботажу. Таким чином, роль керівника у профілактиці конфліктів є не лише організаційною, а й морально-етичною, комунікативною, соціальною. Він одночасно виконує функції аналітика, наставника, фасилітатора, лідера та арбітра. Його особистий приклад, стиль керівництва, принципи взаємодії з підлеглими багато в чому визначають загальний клімат у колективі та готовність до конструктивного вирішення суперечностей. Успішна профілактика конфліктів – це передусім результат системного, свідомого, відповідального управлінського підходу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що конфлікти в державному управлінні є не винятковим, а закономірним і багатоаспектним явищем, яке зумовлене як внутрішніми організаційними суперечностями, так і зовнішніми політичними, соціальними й економічними чинниками. Їхня природа охоплює широкий спектр причин: від дефіциту ресурсів, неефективної комунікації та кадрової нестабільності – до більш глибоких етичних проблем, таких як конфлікт інтересів та втрата довіри до управлінських рішень. Особливої актуальності набувають інституційні та рольові конфлікти, які підривають стабільність функціонування органів влади та створюють ризики для демократичного управління.

Водночас конфлікти не обов'язково мають деструктивний характер – за належного управління вони можуть виступати каталізатором змін, оновлення підходів до управлінської діяльності та посилення інституційної спроможності. Саме тому сучасне врегулювання конфліктів має спиратися на системний підхід, який поєднує поведінкові, організаційні та нормативно-правові інструменти. Зокрема, ефективною є інтеграція методів переговорів, медіації, компромісу, а також впровадження етичних кодексів, внутрішніх політик доброчесності та нормативного контролю у сфері запобігання конфлікту інтересів.

Ключову роль у профілактиці конфліктів відіграє керівник органу публічної влади, який має не лише вчасно виявляти потенційні зони напруження, але й створювати умови для відкритого діалогу, підтримувати організаційну культуру, засновану на довірі, прозорості та партнерстві. Від його особистої управлінської компетентності, здатності до фасилітації та емоційного лідерства великою мірою залежить те, чи стане конфлікт точкою дестабілізації чи навпаки – поштовхом до розвитку.

З огляду на вищезазначене, доцільним є подальше вдосконалення механізмів врегулювання конфліктів у публічному секторі України, зокрема через інституціоналізацію системи етичного менеджменту, запровадження обов'язкових тренінгів із конфліктології для державних службовців, розширення повноважень органів з етики та доброчесності, а також системне дослідження конфліктів як управлінського явища. Такий підхід сприятиме не лише стабільності державного управління, а й підвищенню довіри громадян до органів влади та утвердженню демократичних принципів публічного врядування.

Список використаної літератури:

1. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2002. № 4. С. 223-227.
2. Тимофієв В.Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: Дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Національна академія держ. управління при Президенті України / В.Г.Тимофієв. Д., 2006. 205 с.

3. Джумагельдієва Г. Д. Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток №2 2019. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1386>
4. Національне агентство України з питань державної служби. Робота з управління конфліктами. URL: https://nads.gov.ua/roboata-z-upravlinnia-konfliktamy?utm_source=chatgpt.com
5. Вирішення конфлікту інтересів у державному секторі. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/7/pdf/200724-BI-GGG2-ukr.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами: конспект лекцій / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
7. Пірен М. І. Конфлікт. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article3235>
8. Чмир М. Управління конфліктами в організації. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці. Луцьк, 2020. С. 741-743.

Pereverzev O. O. Conflict in public administration: causes of occurrence and modern approaches to their regulation

The article presents a comprehensive study of the nature, factors of occurrence and methods of conflict resolution in the sphere of public administration. It is shown that conflicts in the public sector are not only inevitable, but also a potentially constructive phenomenon, which, if properly managed, can contribute to the institutional maturity and professional development of government bodies. It is substantiated that the key sources of conflict in public administration are the shortage of resources, inconsistency of regulatory and legal acts, changes in personnel policy, ineffective communication and the presence of conflicts of interest, especially in conditions of high political and social turbulence. The types of conflicts – horizontal, vertical, role and conflicts of interest – are analyzed and the specifics of their manifestation at different levels of the management hierarchy are revealed. The paper presents a comparative analysis of modern approaches to conflict resolution, including behavioral, organizational-structural and regulatory. Special attention is paid to conflict prevention mechanisms, including increasing the level of ethical culture, implementing transparency tools, developing mediation institutions, and the role of the manager in modeling a conflict-free management environment. The paper also examines national experience in conflict management, in particular practices proposed by the National Agency of Ukraine for Civil Service (NACS) and the National Agency for Corruption Prevention (NACP), as well as international recommendations on preventing conflicts of interest in the public sector. Based on the research, practical recommendations for civil servants are formulated, which include the creation of effective early conflict detection systems, the development of leadership qualities, the implementation of conflictology training, and the institutionalization of ethical codes in public administration practice. Based on the analysis of modern research and the regulatory framework, conclusions are drawn about the need for a systemic approach to conflict management in the public sector. It is recommended to integrate preventive measures, training programs, ethical leadership, and regulatory constraints as a single strategic model.

Key words: public administration, conflict, conflict of interest, conflict prevention, public service, management ethics, mediation, organizational culture, NACP, NADS.