

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Пилипонюк Ігор Ярославович

Керівник: доктор філософії (PhD) Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доцент Казюка Н.П.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Поняття, сутність та види конфліктів у публічному управлінні.....	6
1.2. Причини виникнення та функції конфліктів у діяльності органів публічної влади.....	13
1.3. Теоретичні підходи та методи вирішення конфліктів у публічному управлінні.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АСОЦІАЦІЇ МІСТ УКРАЇНИ.....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України.....	31
2.2. Особливості організації діяльності, комунікацій та взаємодії з органами публічної влади.....	39
2.3. Аналіз методів вирішення конфліктів та оцінка їх ефективності у діяльності відділення.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	59
3.1. Зарубіжний досвід вирішення конфліктів у публічному управлінні.....	59
3.2. Напрями вдосконалення механізмів вирішення конфліктів в органах публічної влади.....	63
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів.....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з децентралізацією влади, реформуванням системи місцевого самоврядування та адаптацією управлінських механізмів до умов воєнного стану. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення ефективної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що, у свою чергу, неминуче супроводжується виникненням конфліктних ситуацій різного характеру.

Конфлікти у сфері публічного управління є об'єктивним явищем, що виникає внаслідок розбіжностей інтересів, повноважень, ресурсів та управлінських підходів між різними суб'єктами владних відносин. Вони можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер, впливаючи на ефективність прийняття управлінських рішень, якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. Саме тому питання дослідження методів вирішення конфліктів у публічному управлінні набуває особливої актуальності.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади в умовах зростання складності управлінських процесів. Реформа децентралізації суттєво змінила розподіл повноважень між рівнями влади, що спричинило появу нових типів конфліктів, зокрема компетенційних та ресурсних. Крім того, в умовах воєнного стану зростає навантаження на органи місцевого самоврядування, що також впливає на характер взаємодії між суб'єктами публічного управління та підвищує ризик виникнення конфліктних ситуацій.

Важливу роль у врегулюванні конфліктів між органами публічної влади відіграють асоціації органів місцевого самоврядування, зокрема Асоціація міст України, яка забезпечує представництво інтересів територіальних громад, координацію їх діяльності та сприяє налагодженню ефективного діалогу між

різними рівнями влади. Практична діяльність регіональних відділень цієї організації, зокрема Івано-Франківського регіонального відділення, свідчить про значну роль переговорних, консультативних та медіаційних механізмів у процесі врегулювання конфліктів.

Ступінь наукової розробленості теми охоплює праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі публічного управління, конфліктології та адміністративного права. Дослідження проблематики конфліктів у публічному управлінні здійснювали такі вчені, як Якубів В. М., П'ятничук І. Д., Жук О. І., Кафка С. М., Томашевська А. В. та інші [1].

Водночас окремі аспекти застосування сучасних методів вирішення конфліктів у діяльності органів публічної влади потребують подальшого дослідження, особливо з урахуванням практичного досвіду функціонування регіональних інституцій.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування методів вирішення конфліктів у публічному управлінні, а також розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та особливості конфліктів у публічному управлінні;
- визначити основні причини їх виникнення та функції;
- дослідити теоретичні підходи до управління конфліктами;
- проаналізувати діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України;
- оцінити застосовувані методи вирішення конфліктів у практичній діяльності;
- визначити напрями вдосконалення механізмів врегулювання конфліктів;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх застосування.

Об'єктом дослідження є система публічного управління в Україні.

Предметом дослідження є методи вирішення конфліктів у діяльності органів публічної влади.

Методи дослідження включають аналіз нормативно-правових актів, узагальнення наукових підходів, порівняльний аналіз, системний підхід, а також використання емпіричних даних, отриманих у процесі проходження виробничої практики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення діяльності органів публічної влади, підвищення ефективності управлінських рішень та розвитку механізмів врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, сутність та види конфліктів у публічному управлінні

Проблематика конфліктів у системі публічного управління є однією з ключових у сучасній управлінській науці, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. У процесі реалізації владних повноважень між суб'єктами управління неминуче виникають суперечності, які зумовлені різними інтересами, обмеженістю ресурсів та специфікою нормативно-правового регулювання [1].

У загальному розумінні конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих інтересів, цілей або позицій сторін, що супроводжується напруженням та потребує врегулювання. У контексті публічного управління конфлікт має більш складний характер, оскільки його учасниками виступають суб'єкти, наділені владними повноваженнями та відповідальні за реалізацію публічних інтересів [2].

Науковці у сфері державного управління підкреслюють, що конфлікт у публічній сфері є не лише негативним явищем, але й важливим елементом розвитку управлінської системи. Зокрема, Ю. Рак зазначає, що конфлікти можуть виступати каталізатором змін, сприяючи вдосконаленню управлінських рішень та підвищенню їх обґрунтованості [2]. У свою чергу, Мілославська О.М., Бернадський Б.В. розглядають конфлікт як форму взаємодії суб'єктів влади, що виникає внаслідок розбіжностей у трактуванні повноважень або шляхів досягнення управлінських цілей [4].

Сутність конфліктів у публічному управлінні полягає у протиріччі між інтересами різних рівнів влади, а також між державними органами та органами місцевого самоврядування. Такі конфлікти можуть виникати у процесі розподілу ресурсів, прийняття управлінських рішень, реалізації державної

політики або виконання делегованих повноважень. Особливістю таких конфліктів є їх публічний характер, що передбачає необхідність врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін та дотримання принципів законності, відкритості та підзвітності [3].

Важливим аспектом є також те, що конфлікти у публічному управлінні мають інституційне підґрунтя. Вони часто зумовлені недосконалістю законодавства, нечіткістю розмежування повноважень або відсутністю ефективних механізмів координації між органами влади. У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні, зокрема в контексті децентралізації, ці проблеми набувають особливої гостроти. Збільшення автономії територіальних громад та розширення їх повноважень створює нові умови для виникнення конфліктів, що потребують адекватних управлінських рішень та ефективних методів врегулювання [6].

Таким чином, конфлікти у публічному управлінні слід розглядати як складне соціально-управлінське явище, що має як негативні, так і позитивні наслідки. З одного боку, вони можуть ускладнювати процес прийняття рішень та знижувати ефективність діяльності органів влади, з іншого – сприяти виявленню проблемних аспектів управління та стимулювати пошук нових підходів до їх вирішення. Саме тому дослідження сутності конфліктів є необхідною передумовою для розробки ефективних механізмів їх управління [5].

Однією з ключових характеристик конфліктів у публічному управлінні є їх багаторівневість. На відміну від конфліктів у приватній сфері, де взаємодія зазвичай обмежується окремими суб'єктами, у публічному управлінні конфліктні ситуації можуть охоплювати декілька рівнів влади – державний, регіональний та місцевий. Це ускладнює процес їх аналізу та врегулювання, оскільки потребує врахування різних інституційних інтересів та нормативних обмежень [7].

Сутність конфлікту в публічному управлінні також проявляється через специфіку владних повноважень його учасників. Кожен суб'єкт діє в межах

законодавчо визначених компетенцій, однак у практичній діяльності часто виникають ситуації, коли межі цих повноважень є нечіткими або перетинаються. Це створює передумови для виникнення суперечностей щодо прийняття управлінських рішень, особливо у сфер спільної відповідальності, таких як земельні відносини, бюджетне регулювання або управління комунальною власністю [8].

Окрему увагу слід приділити функціональному значенню конфліктів у публічному управлінні. Вони можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію. Деструктивна функція проявляється у порушенні стабільності управлінських процесів, затримці прийняття рішень, погіршенні взаємодії між органами влади. Водночас конструктивна функція полягає у виявленні проблемних аспектів діяльності, удосконаленні нормативно-правової бази та підвищенні якості управлінських рішень [5].

З позицій сучасної теорії управління конфлікти розглядаються як невід’ємна складова управлінської діяльності, яку неможливо повністю усунути, але можна ефективно регулювати. У зв’язку з цим важливим є не лише їх подолання, але й управління ними на ранніх стадіях виникнення. Це передбачає своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, аналіз їх причин та застосування відповідних механізмів впливу.

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення сутності конфліктів у публічному управлінні. Зокрема, системний підхід розглядає конфлікт як елемент функціонування управлінської системи, що виникає внаслідок дисбалансу між її складовими. Інституційний підхід акцентує увагу на ролі правових та організаційних факторів, що визначають поведінку суб’єктів конфлікту. Поведінковий підхід, у свою чергу, зосереджується на психологічних аспектах взаємодії учасників конфлікту, зокрема їх мотивації, цінностях та стилях прийняття рішень [9].

Важливим є також розмежування понять «конфлікт» і «управлінська суперечність». Не кожна суперечність переростає у відкритий конфлікт, однак за відсутності належного реагування вона може набути більш гострої форми.

Саме тому ефективне публічне управління передбачає здатність своєчасно ідентифікувати потенційні конфлікти та запобігати їх ескалації.

У практичній діяльності органів публічної влади конфлікти часто виникають у процесі взаємодії між різними суб'єктами управління. Зокрема, як свідчить досвід діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України, значна частина конфліктів пов'язана з питаннями розмежування повноважень, розподілу фінансових ресурсів та узгодження управлінських рішень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Це підтверджує, що конфлікти у публічному управлінні мають не лише теоретичний, але й виражений прикладний характер [10].

Подальший розгляд сутності конфліктів у публічному управлінні потребує їх систематизації та класифікації за різними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти природу цього явища та визначити ефективні підходи до його врегулювання (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Класифікація конфліктів у публічному управлінні*

*Джерело: авторська розробка.

Класифікація конфліктів у публічному управлінні є важливим етапом їх наукового аналізу, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні прояви цього явища та визначити найбільш ефективні способи їх врегулювання. У

науковій літературі існують різні підходи до класифікації конфліктів залежно від обраних критеріїв, серед яких найпоширенішими є: суб'єктний склад, причини виникнення, сфера прояву, характер взаємодії та рівень управління.

За суб'єктним складом конфлікти у публічному управлінні поділяються на конфлікти між органами державної влади, між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів. Особливістю таких конфліктів є те, що їх учасники діють у межах публічно-правових відносин, що накладає додаткові вимоги до способів їх вирішення, зокрема необхідність дотримання законодавства та принципів публічного управління [2].

Залежно від причин виникнення конфлікти можна поділити на компетенційні, ресурсні, нормативні, процедурні та ціннісні. Компетенційні конфлікти виникають унаслідок нечіткого розмежування повноважень між суб'єктами управління. Ресурсні конфлікти пов'язані з обмеженістю фінансових, матеріальних або кадрових ресурсів. Нормативні конфлікти зумовлені суперечностями між правовими актами різного рівня або їх неоднозначним тлумаченням. Процедурні конфлікти виникають у разі порушення встановлених процедур прийняття управлінських рішень, а ціннісні – внаслідок відмінностей у пріоритетах розвитку та підходах до реалізації політики [12].

Практичний досвід діяльності органів публічної влади підтверджує доцільність такої класифікації. Зокрема, у діяльності регіональних інституцій, що забезпечують взаємодію між органами влади, найчастіше фіксуються саме компетенційні та ресурсні конфлікти, які виникають у процесі розподілу повноважень і фінансування програм розвитку територіальних громад.

З урахуванням зазначених підходів доцільно узагальнити основні види конфліктів у публічному управлінні у вигляді таблиці 1.1.

Окрім наведеного поділу, конфлікти у публічному управлінні класифікуються також за рівнем прояву. На макрорівні вони виникають між центральними органами влади, на мезорівні – між регіональними структурами,

а на мікрорівні – у межах окремих органів або між посадовими особами. Такий підхід дозволяє більш точно визначити масштаб конфлікту та обрати адекватні механізми його врегулювання [2].

Таблиця 1.1

Види конфліктів у публічному управлінні*

Вид конфлікту	Характеристика	Приклади прояву
Компетенційний	Виникає через невизначеність або перетин повноважень	Спори щодо управління землею, майном
Ресурсний	Пов'язаний із розподілом фінансових та матеріальних ресурсів	Розподіл бюджетних коштів, субвенцій
Нормативний	Обумовлений суперечностями у законодавстві	Невідповідність рішень ОМС законам
Процедурний	Виникає через порушення встановлених процедур	Порушення порядку погодження рішень
Ціннісний	Зумовлений різними підходами до розвитку та управління	Різні пріоритети розвитку територій

**Джерело: авторська розробка.*

Значення класифікації конфліктів полягає не лише у їх систематизації, але й у можливості прогнозування їх розвитку та вибору оптимальних управлінських рішень. Розуміння природи конфлікту, його причин та особливостей дозволяє зменшити ризики його ескалації та забезпечити більш ефективну взаємодію між суб'єктами публічного управління.

Подальший аналіз передбачає розгляд особливостей кожного виду конфлікту та визначення підходів до їх вирішення з урахуванням специфіки функціонування системи публічного управління.

Подальше поглиблення розуміння конфліктів у публічному управлінні потребує врахування їх динамічного характеру. Конфлікт не є статичним явищем, а проходить певні стадії розвитку: виникнення передумов, усвідомлення суперечностей, ескалація, безпосереднє протистояння та врегулювання. На кожному з цих етапів змінюється поведінка учасників, що впливає на вибір інструментів управлінського впливу. Зокрема, на ранніх стадіях ефективними є превентивні заходи, спрямовані на усунення причин

конфлікту, тоді як на стадії загострення необхідне застосування більш активних методів врегулювання [8].

Суттєвою характеристикою конфліктів у публічному управлінні є їх залежність від зовнішнього середовища. Політичні, економічні та соціальні фактори безпосередньо впливають на інтенсивність і частоту виникнення конфліктів. У сучасних умовах розвитку України, з урахуванням триваючих реформ та воєнного стану, значно зростає складність управлінських процесів, що, у свою чергу, підвищує рівень конфліктності у взаємодії між суб'єктами публічної влади. Зокрема, збільшення навантаження на органи місцевого самоврядування, необхідність швидкого прийняття рішень та обмеженість ресурсів формують додаткові передумови для виникнення суперечностей.

Важливим аспектом є також роль людського фактора у виникненні конфліктів. Навіть за наявності чітко визначених нормативно-правових рамок значення мають індивідуальні особливості посадових осіб, їх професійний рівень, стиль управління та здатність до комунікації. Низький рівень взаєморозуміння, відсутність навичок переговорів або небажання досягати компромісу можуть призводити до загострення навіть незначних суперечностей. У цьому контексті підвищення професійної компетентності управлінських кадрів розглядається як важливий чинник запобігання конфліктам [13].

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв'язку конфліктів і ефективності публічного управління. З одного боку, конфлікти можуть негативно впливати на функціонування управлінської системи, знижуючи оперативність прийняття рішень та ускладнюючи реалізацію державної політики. З іншого – їх наявність свідчить про активну взаємодію між суб'єктами управління та може сприяти виявленню недоліків у системі розподілу повноважень або організації управлінських процесів. У такому випадку конфлікт виступає своєрідним індикатором проблем, що потребують вирішення.

Практичні спостереження, отримані під час аналізу діяльності органів публічної влади, підтверджують, що ефективне управління конфліктами передбачає не лише їх врегулювання, але й системну роботу щодо їх попередження. Зокрема, важливими є налагодження комунікаційних механізмів, забезпечення прозорості управлінських рішень та формування культури взаємодії між органами влади. У діяльності інституцій, що координують взаємодію органів місцевого самоврядування, значна увага приділяється саме превентивним заходам, спрямованим на зниження рівня конфліктності у публічній сфері [13].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що конфлікти у публічному управлінні є складним багатофакторним явищем, яке формується під впливом інституційних, правових, економічних та соціальних чинників. Їх сутність проявляється у зіткненні інтересів суб'єктів владних відносин, а різноманітність видів обумовлює необхідність застосування диференційованих підходів до їх аналізу та врегулювання. Розуміння природи конфліктів, їх причин і класифікаційних ознак створює основу для подальшого дослідження методів управління конфліктними ситуаціями в системі публічного управління.

1.2. Причини виникнення та функції конфліктів у діяльності органів публічної влади

Дослідження причин виникнення конфліктів у діяльності органів публічної влади є необхідною умовою для формування ефективних механізмів їх попередження та врегулювання. Конфліктні ситуації у сфері публічного управління не виникають випадково, а є результатом дії комплексу взаємопов'язаних факторів, що мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Однією з базових причин виникнення конфліктів є обмеженість ресурсів, які знаходяться у розпорядженні органів публічної влади. Фінансові, матеріальні та кадрові ресурси завжди є обмеженими, тоді як потреби територіальних громад постійно зростають. Це створює ситуацію конкуренції між різними суб'єктами управління за доступ до бюджетних коштів, державних програм або інвестиційних ресурсів. У таких умовах навіть незначні розбіжності у пріоритетах можуть призводити до конфліктів між органами влади різних рівнів [14].

Не менш важливою причиною є недосконалість нормативно-правової бази. Суперечності між законодавчими актами, їх нечіткість або відсутність детального регулювання окремих сфер управління створюють підґрунтя для різного тлумачення норм права. Це, у свою чергу, призводить до виникнення конфліктів між органами влади щодо правомірності прийнятих рішень або меж реалізації повноважень. Особливо гостро ця проблема проявляється у періоди реформування системи публічного управління, коли законодавство перебуває у стані постійних змін [14, с.258].

Важливим чинником є також інституційні особливості організації публічної влади. Розподіл повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування не завжди є чітко визначеним, що створює передумови для виникнення компетенційних суперечностей. У процесі реалізації державної політики органи різних рівнів можуть по-різному трактувати свої функції та відповідальність, що ускладнює координацію їх діяльності та призводить до конфліктів [15].

Серед причин виникнення конфліктів значне місце займають організаційно-управлінські фактори. До них належать недоліки у плануванні діяльності, відсутність належної координації між структурними підрозділами, неефективна система комунікації, а також недостатній рівень інформаційного забезпечення управлінських процесів. У таких умовах виникає нерозуміння між суб'єктами управління, що може перерости у відкриті конфліктні ситуації.

Необхідно також враховувати вплив людського фактору. Особистісні якості керівників та посадових осіб, їх професійна підготовка, управлінський стиль та здатність до взаємодії відіграють важливу роль у формуванні конфліктних ситуацій. Відсутність навичок ефективної комунікації, низький рівень конфліктологічної компетентності або небажання йти на компроміс можуть значно ускладнювати процес взаємодії між органами влади [16].

Суттєвий вплив на виникнення конфліктів мають і зовнішні умови функціонування системи публічного управління. До них належать політична нестабільність, соціально-економічні виклики, кризові явища, а також вплив надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану. У таких умовах підвищується рівень напруженості в управлінській системі, що сприяє зростанню кількості конфліктів між суб'єктами публічної влади.

Таким чином, причини виникнення конфліктів у діяльності органів публічної влади мають комплексний характер і охоплюють широкий спектр факторів – від ресурсних та правових до організаційних і психологічних. Їх глибоке розуміння є важливою передумовою для подальшого аналізу функцій конфліктів та визначення ефективних способів їх управління.

Окрім причин виникнення, важливим аспектом дослідження конфліктів у публічному управлінні є визначення їх функціонального значення. У науковій літературі конфлікти розглядаються не лише як негативне явище, але і як процес, що виконує певні функції у розвитку управлінської системи. Їх аналіз дозволяє глибше зрозуміти роль конфліктів у діяльності органів публічної влади та визначити можливості їх конструктивного використання.

Насамперед варто зазначити, що функції конфліктів умовно поділяються на конструктивні та деструктивні. Такий підхід є загальноприйнятим у теорії конфліктології та дозволяє оцінити вплив конфліктних ситуацій на ефективність управлінських процесів [13]. Конструктивні функції сприяють розвитку системи, тоді як деструктивні можуть призводити до її дестабілізації.

До конструктивних функцій конфліктів у публічному управлінні належить, передусім, функція виявлення проблем. У процесі конфлікту стають

очевидними недоліки в організації управління, прогалини у законодавстві, неузгодженість дій між органами влади або неефективність окремих управлінських рішень. Це створює передумови для їх подальшого усунення та вдосконалення управлінської діяльності.

Не менш важливою є стимулююча функція конфлікту. Конфліктні ситуації можуть спонукати суб'єктів публічного управління до активнішого пошуку рішень, підвищення рівня відповідальності та ініціативності. У результаті цього зростає ефективність діяльності органів влади, а також покращується якість прийнятих управлінських рішень [14].

Інтегративна функція конфлікту проявляється у можливості об'єднання сторін навколо спільної проблеми. У процесі врегулювання конфлікту формується новий рівень взаєморозуміння між учасниками, що сприяє налагодженню більш ефективної взаємодії в майбутньому. Це особливо важливо для системи публічного управління, де координація дій між різними суб'єктами є необхідною умовою досягнення спільних цілей.

Водночас конфлікти можуть виконувати й деструктивні функції. До них належить, зокрема, функція дестабілізації управлінської діяльності. У випадку загострення конфлікту можливе порушення нормального функціонування органів влади, затримка прийняття рішень та зниження ефективності реалізації державної політики. Це негативно впливає на якість управління та може призводити до соціальної напруги.

Ще однією деструктивною функцією є погіршення комунікації між суб'єктами управління. У процесі конфлікту сторони можуть втрачати довіру одна до одної, що ускладнює подальшу взаємодію та знижує ефективність спільної діяльності. У довгостроковій перспективі це може призводити до формування стійких протиріч у системі публічного управління [15].

Таким чином, функції конфліктів у діяльності органів публічної влади є багатогранними та можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на управлінські процеси. Їх значення визначається не лише характером конфлікту, але й здатністю суб'єктів управління ефективно реагувати на

конфліктні ситуації та використовувати їх потенціал для вдосконалення своєї діяльності.

Для більш чіткого розуміння функціонального значення конфліктів доцільно узагальнити їх основні прояви у систематизованому вигляді.

З метою узагальнення функціонального значення конфліктів у діяльності органів публічної влади доцільно систематизувати їх основні функції у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функції конфліктів у публічному управлінні*

Група функцій	Назва функції	Сутність прояву
Конструктивні	Виявлення проблем	Дозволяє ідентифікувати недоліки в управлінні та нормативному регулюванні
	Стимулююча	Сприяє активізації діяльності та пошуку нових управлінських рішень
	Інтегративна	Забезпечує зближення позицій сторін та покращення взаємодії
	Інформаційна	Розкриває реальний стан взаємодії між суб'єктами управління
Деструктивні	Дестабілізуюча	Порушує нормальне функціонування органів влади
	Комунікативна (негативна)	Погіршує взаєморозуміння та довіру між сторонами
	Затримки рішень	Уповільнює процес прийняття управлінських рішень
	Соціальної напруги	Може спричиняти напруженість у суспільстві

**Джерело: авторська розробка.*

Як, видно, з наведеної таблиці, функціональне значення конфліктів у публічному управлінні не є однозначним. Їх вплив на управлінську систему залежить від характеру конфлікту, стадії його розвитку та здатності суб'єктів влади ефективно управляти конфліктними ситуаціями. У разі правильного підходу конфлікт може стати джерелом розвитку та вдосконалення управлінських процесів.

Особливу роль у реалізації конструктивних функцій конфлікту відіграє ефективна система управління. Наявність чітко визначених процедур взаємодії, прозорість прийняття рішень та належний рівень комунікації між

органами влади сприяють зниженню негативних наслідків конфліктів. Водночас відсутність таких механізмів значно підвищує ризик їх ескалації [17].

У практичній діяльності органів публічної влади важливим є не лише реагування на вже існуючі конфлікти, але й їх попередження. Це передбачає створення умов для відкритого діалогу між суб'єктами управління, забезпечення доступу до інформації та підвищення рівня професійної підготовки управлінських кадрів. У цьому контексті конфлікт виконує також превентивну функцію, оскільки його аналіз дозволяє виявити потенційні проблеми ще до їх загострення.

Слід зазначити, що ефективність реалізації функцій конфлікту значною мірою залежить від рівня інституційного розвитку системи публічного управління. У розвинених управлінських системах конфлікти, як правило, мають більш конструктивний характер, оскільки існують налагоджені механізми їх врегулювання. В умовах трансформаційних процесів, характерних для України, значна частина конфліктів набуває більш гострих форм, що пов'язано з недосконалістю інституційного середовища та відсутністю достатнього досвіду ефективного управління конфліктами.

У цьому контексті важливим є впровадження сучасних підходів до управління конфліктами, які передбачають використання переговорних технологій, медіації та інших альтернативних методів врегулювання спорів. Такі підходи дозволяють мінімізувати негативні наслідки конфліктів та забезпечити їх конструктивне вирішення [22].

Розглядаючи функції конфліктів у діяльності органів публічної влади, доцільно звернути увагу на їх взаємозв'язок із ефективністю управлінських процесів. Характер прояву конфлікту значною мірою залежить від того, наскільки органи влади здатні забезпечити належний рівень комунікації, координації та прозорості прийняття рішень. За умов відкритого обміну інформацією та готовності сторін до взаємодії навіть складні конфліктні ситуації можуть бути використані як інструмент удосконалення управління.

Важливим аспектом є також роль організаційної культури в управлінні конфліктами. У тих органах публічної влади, де сформована культура партнерства, взаємної поваги та відповідальності, конфлікти, як правило, не набувають деструктивного характеру. Натомість вони розглядаються як природний елемент управлінської діяльності, що підлягає конструктивному врегулюванню. Відсутність такої культури, навпаки, сприяє загостренню суперечностей та переходу їх у затяжні конфлікти [23].

Значення функцій конфліктів проявляється і у сфері прийняття управлінських рішень. У процесі обговорення спірних питань відбувається зіставлення різних точок зору, що дозволяє більш повно врахувати інтереси зацікавлених сторін. Це сприяє підвищенню обґрунтованості рішень та їх адаптованості до реальних умов функціонування системи публічного управління. Водночас за відсутності ефективних механізмів врегулювання конфліктів можливе блокування прийняття рішень або їх формальний характер [17].

Необхідно також враховувати, що функції конфліктів можуть змінюватися залежно від стадії їх розвитку. На початкових етапах конфлікт виконує переважно інформаційну та діагностичну функції, сигналізуючи про наявність проблем у системі управління. У процесі ескалації зростає ризик прояву деструктивних функцій, пов'язаних із порушенням стабільності управлінських процесів. На етапі врегулювання конфлікт може набувати інтегративного характеру, сприяючи налагодженню взаємодії між сторонами та формуванню нових підходів до вирішення спірних питань.

У сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні особливого значення набуває превентивний аспект функцій конфлікту. Своєчасне виявлення потенційних суперечностей, аналіз їх причин та впровадження заходів щодо їх попередження дозволяє знизити рівень конфліктності в діяльності органів влади. Це передбачає вдосконалення нормативно-правового регулювання, підвищення якості управлінських

рішень, а також розвиток професійних компетенцій посадових осіб у сфері комунікації та управління конфліктами.

Водночас слід підкреслити, що ефективність реалізації конструктивних функцій конфлікту значною мірою залежить від наявності відповідних інституційних механізмів. До них належать процедури консультацій, узгодження позицій, участь зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, а також можливість застосування альтернативних методів врегулювання спорів. Їх використання сприяє трансформації конфліктів із деструктивного явища у фактор розвитку системи публічного управління.

У цьому контексті конфлікти виступають не лише як наслідок недосконалості управлінської системи, але й як важливий елемент її функціонування, що відображає реальні процеси взаємодії між суб'єктами влади. Усвідомлення причин їх виникнення та функціонального значення створює підґрунтя для подальшого дослідження методів їх ефективного врегулювання, що розглядатимуться у наступному підрозділі.

Подальший аналіз причин і функцій конфліктів у діяльності органів публічної влади дозволяє виокремити їх системний характер. Конфлікти не існують ізольовано, а формуються під впливом сукупності факторів, що взаємодіють між собою. Ресурсні обмеження, недосконалість нормативно-правової бази, організаційні недоліки та людський фактор у комплексі визначають рівень конфліктності у системі публічного управління. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до їх аналізу та врегулювання [8].

Особливого значення набуває питання адаптації системи публічного управління до умов підвищеної нестабільності. Сучасні виклики, пов'язані з економічними труднощами, соціальними трансформаціями та зовнішніми загрозами, зумовлюють ускладнення управлінських процесів. У таких умовах конфлікти стають більш частими та складними за своєю структурою, що вимагає підвищення гнучкості та ефективності управлінських механізмів [18].

Важливим напрямом зниження рівня конфліктності є вдосконалення системи розподілу повноважень між органами влади. Чітке визначення компетенцій, узгодженість нормативно-правових актів та прозорість процедур прийняття рішень сприяють зменшенню кількості потенційних суперечностей. Поряд із цим, значну роль відіграє розвиток механізмів міжвідомчої координації та взаємодії, що дозволяє забезпечити узгодженість дій суб'єктів публічного управління [19].

1.3. Теоретичні підходи та методи вирішення конфліктів у публічному управлінні

Ефективне управління конфліктами у сфері публічного управління неможливе без належного теоретичного обґрунтування, яке дозволяє визначити сутність конфліктних процесів, механізми їх розвитку та оптимальні способи врегулювання. У сучасній науковій думці сформувалося декілька підходів до розуміння конфліктів і методів їх вирішення, які застосовуються з урахуванням специфіки публічно-правових відносин.

Одним із базових є класичний підхід, у межах якого конфлікт розглядається як негативне явище, що підлягає усуненню або мінімізації. Представники цього підходу акцентують увагу на необхідності запобігання конфліктам шляхом чіткого регламентування діяльності органів влади, удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення дисципліни у сфері управління [24]. Такий підхід був характерний для традиційних адміністративних систем, у яких пріоритет надавався стабільності та ієрархічному контролю.

Разом із тим сучасні концепції публічного управління розглядають конфлікт як невід'ємний елемент управлінської діяльності. Щодо функціонального підходу, то конфлікт трактується як природний процес, що виникає внаслідок взаємодії різних інтересів та може виконувати як негативні,

так і позитивні функції. Основна увага приділяється не усуненню конфлікту, а його ефективному регулюванню та використанню потенціалу для вдосконалення управлінських процесів [25].

Системний підхід до управління конфліктами передбачає їх розгляд як складової частини функціонування публічної системи. У цьому контексті конфлікт виступає результатом дисбалансу між елементами системи – цілями, ресурсами, повноваженнями та інтересами суб'єктів управління. Вирішення конфліктів у межах цього підходу полягає у відновленні рівноваги шляхом оптимізації управлінських процесів, удосконалення організаційної структури та підвищення рівня координації між органами влади [19].

Важливе місце займає інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі правових норм, формальних процедур та організаційних механізмів у процесі врегулювання конфліктів. Ефективність управління конфліктами пов'язується з наявністю чітко визначених правил взаємодії між суб'єктами публічної влади, а також із можливістю використання формалізованих процедур, таких як адміністративне оскарження або судовий захист [26].

Поведінковий підхід зосереджується на аналізі дій та мотивації учасників конфлікту. Він враховує психологічні аспекти взаємодії, зокрема рівень комунікативних навичок, готовність до співпраці, стиль управління та здатність до компромісу. Відповідно цього підходу особлива увага приділяється розвитку навичок переговорів, управління емоціями та формуванню конструктивної моделі поведінки в конфліктних ситуаціях [27].

Таким чином, різні теоретичні підходи до управління конфліктами дозволяють комплексно охарактеризувати це явище та визначити основні напрями його врегулювання. Вони формують методологічну основу для застосування конкретних методів вирішення конфліктів у діяльності органів публічної влади, що потребує подальшого детального розгляду.

У межах сучасних підходів до публічного управління особлива увага приділяється практичним методам вирішення конфліктів, які дозволяють не лише знижувати рівень напруженості, але й забезпечувати ефективну

взаємодію між суб'єктами влади. Вибір конкретного методу залежить від характеру конфлікту, його причин, стадії розвитку та особливостей учасників.

Найбільш поширеним і базовим методом вирішення конфліктів у публічному управлінні є переговори. Вони передбачають безпосередню взаємодію сторін конфлікту з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. Перевагою переговорів є їх гнучкість, можливість врахування інтересів усіх учасників та збереження партнерських відносин. У процесі переговорів сторони можуть обмінюватися інформацією, уточнювати свої позиції та знаходити компромісні варіанти вирішення проблеми [28, с.328].

Важливим методом є медіація, яка передбачає залучення нейтральної третьої сторони – медіатора. Його роль полягає у сприянні конструктивному діалогу між сторонами конфлікту, допомозі у формулюванні позицій та пошуку взаємоприйняттого рішення. Медіація є добровільною та конфіденційною процедурою, що дозволяє уникнути ескалації конфлікту та зберегти робочі відносини між учасниками [22]. У сфері публічного управління цей метод поступово набуває поширення, особливо в умовах зростання складності міжвідомчої взаємодії.

До методів вирішення конфліктів належить також консультативний підхід, який має превентивний характер. Його сутність полягає у попередньому узгодженні позицій між суб'єктами публічної влади ще до прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє зменшити ймовірність виникнення конфліктів, оскільки враховує інтереси сторін на ранніх етапах управлінського процесу.

Окрему групу становлять адміністративно-правові методи вирішення конфліктів. До них належать процедури адміністративного оскарження, звернення до судових органів та застосування інших форм правового захисту. Ці методи забезпечують обов'язковість виконання прийнятих рішень, однак мають певні обмеження, пов'язані з тривалістю процедур та можливим загостренням відносин між сторонами.

У практиці публічного управління застосовуються також організаційні методи, спрямовані на вдосконалення структури управління та координації діяльності. До них належать перерозподіл повноважень, уточнення функціональних обов'язків, створення робочих груп та координаційних органів. Використання таких методів дозволяє усунути причини конфлікту, пов'язані з організаційними недоліками.

Значну роль відіграють комунікаційні методи, які спрямовані на покращення обміну інформацією між суб'єктами управління. Вони включають проведення нарад, консультацій, круглих столів, використання інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективна комунікація сприяє зниженню рівня непорозумінь та формуванню довіри між учасниками управлінського процесу.

Таким чином, у публічному управлінні застосовується широкий спектр методів вирішення конфліктів, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Їх ефективне використання передбачає врахування конкретних умов виникнення конфлікту та здатність суб'єктів управління адаптувати відповідні інструменти до практичних потреб.

Подальший аналіз передбачає систематизацію зазначених методів та визначення їх порівняльних характеристик.

Не менш важливим є підвищення рівня професійної підготовки управлінських кадрів. Формування у посадових осіб навичок ефективної комунікації, ведення переговорів та управління конфліктами сприяє зниженню ймовірності їх ескалації. У цьому контексті доцільним є впровадження систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, що дозволяє підвищити якість управлінських процесів.

Аналіз функцій конфліктів свідчить про те, що їх роль у системі публічного управління не обмежується лише негативним впливом. За умови ефективного управління конфліктні ситуації можуть виконувати важливі конструктивні функції, сприяючи вдосконаленню управлінської діяльності, підвищенню якості прийнятих рішень та розвитку взаємодії між органами

влади. Водночас недооцінка деструктивного потенціалу конфліктів може призводити до суттєвих ускладнень у функціонуванні управлінської системи.

Узагальнення причин виникнення та функцій конфліктів дозволяє зробити висновок про необхідність формування системного підходу до управління конфліктами у публічній сфері. Такий підхід передбачає поєднання превентивних заходів, спрямованих на запобігання конфліктам, із ефективними механізмами їх врегулювання. Це створює підґрунтя для забезпечення стабільності та ефективності функціонування органів публічної влади.

Отримані результати аналізу причин і функцій конфліктів є основою для подальшого дослідження теоретичних підходів і практичних методів їх вирішення, що розглядаються у наступному підрозділі.

З метою більш чіткого розуміння особливостей застосування різних методів вирішення конфліктів у публічному управлінні доцільно узагальнити їх основні характеристики у систематизованому вигляді в таблиці 1.3.

Наведена таблиця демонструє, що кожен із методів має свої переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх комплексного застосування. У практиці публічного управління рідко використовується лише один метод – найчастіше застосовується їх поєднання залежно від конкретної ситуації.

Особливого значення набувають переговорні та консультаційні методи, які дозволяють вирішувати конфлікти на ранніх стадіях їх виникнення. Їх ефективність обумовлена можливістю врахування інтересів усіх сторін та досягнення компромісу без застосування формалізованих процедур. У сучасних умовах розвитку публічного управління такі методи розглядаються як пріоритетні, оскільки вони сприяють формуванню партнерських відносин між суб'єктами влади.

Медіація як відносно новий інструмент у сфері публічного управління має значний потенціал для вирішення складних конфліктних ситуацій. Її застосування дозволяє зменшити рівень конфронтації між сторонами та забезпечити більш гнучкий підхід до врегулювання спорів. Водночас розвиток

цього методу потребує відповідного нормативного забезпечення та підготовки фахівців [25].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів вирішення конфліктів у
публічному управлінні*

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження
Переговори	Безпосередня взаємодія сторін конфлікту	Гнучкість, збереження відносин, швидкість прийняття рішень	Залежність від позицій сторін, можливий дисбаланс інтересів
Медіація	Залучення нейтрального посередника	Конфіденційність, добровільність, взаємоприйнятність рішень	Потребує підготовленого медіатора, не завжди застосовна
Консультації	Попереднє узгодження позицій	Запобігання конфліктам, врахування інтересів сторін	Потребує часу та ефективної комунікації
Адміністративне оскарження	Формалізоване вирішення спору через відповідні органи	Юридична визначеність, обов'язковість виконання рішень	Тривалість процедур, ризик загострення конфлікту
Судовий розгляд	Вирішення конфлікту у судовому порядку	Захист прав, остаточність рішення	Висока тривалість, значні витрати, погіршення взаємодії
Організаційні методи	Зміна структури, повноважень, функцій	Усунення причин конфлікту, підвищення ефективності управління	Потребує системних змін, не дає швидкого результату
Комунікаційні методи	Покращення інформаційного обміну	Зниження непорозумінь, формування довіри	Залежність від рівня культури взаємодії

**Джерело: розроблено автором.*

Адміністративно-правові методи залишаються важливим інструментом вирішення конфліктів, особливо у випадках, коли досягнення компромісу є неможливим. Вони забезпечують юридичну визначеність та захист прав сторін, однак їх використання часто супроводжується значними витратами часу та ресурсів.

Таким чином, ефективне вирішення конфліктів у публічному управлінні передбачає раціональне поєднання різних методів з урахуванням специфіки

конфліктної ситуації, що потребує подальшого узагальнення та визначення пріоритетних напрямів їх застосування.

Розглядаючи теоретичні підходи та методи вирішення конфліктів у публічному управлінні, доцільно підкреслити їх взаємозалежність та практичну спрямованість. Жоден із підходів не може бути використаний ізольовано, оскільки кожен із них відображає лише окремі аспекти конфліктної взаємодії. Саме комплексне застосування різних підходів дозволяє сформувати цілісну систему управління конфліктами, яка враховує як інституційні, так і поведінкові особливості діяльності органів публічної влади.

Важливу роль у виборі методів вирішення конфліктів відіграє стадія їх розвитку. На ранніх етапах доцільним є застосування превентивних заходів, зокрема консультацій та переговорів, що дозволяє уникнути загострення ситуації. У разі переходу конфлікту у більш активну фазу необхідним стає залучення медіації або інших форм посередництва. Якщо ж конфлікт набуває юридичного характеру, застосовуються адміністративно-правові методи, включаючи процедури оскарження та судовий розгляд.

Суттєвим фактором ефективності використання методів вирішення конфліктів є рівень інституційної спроможності органів публічної влади. Наявність чітко визначених процедур, прозорість управлінських процесів, а також розвинена система комунікації між суб'єктами управління сприяють зниженню рівня конфліктності та підвищенню результативності їх врегулювання. У цьому контексті важливим є також впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують оперативний обмін інформацією та сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує роль професійної підготовки управлінських кадрів. Формування у посадових осіб навичок ефективної комунікації, ведення переговорів, управління конфліктами та прийняття рішень у складних умовах є необхідною передумовою успішного функціонування системи публічного

управління. Підвищення рівня конфліктологічної компетентності дозволяє не лише ефективно реагувати на конфліктні ситуації, але й запобігати їх виникненню.

У сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні особливого значення набуває впровадження альтернативних методів вирішення конфліктів, таких як медіація та переговорні технології. Вони відповідають принципам відкритості, партнерства та децентралізації, що є ключовими для побудови ефективної системи взаємодії між органами влади. Використання таких методів дозволяє зменшити навантаження на судову систему, скоротити строки вирішення конфліктів та забезпечити більш гнучкий підхід до врегулювання спірних ситуацій.

Узагальнення теоретичних підходів та методів вирішення конфліктів дозволяє зробити висновок про необхідність формування інтегрованої моделі управління конфліктами у публічному секторі. Така модель має поєднувати превентивні заходи, спрямовані на запобігання конфліктам, із ефективними інструментами їх врегулювання, що забезпечують баланс інтересів сторін та сприяють підвищенню якості управлінських рішень.

Отже, теоретичне обґрунтування методів вирішення конфліктів створює основу для їх практичного застосування у діяльності органів публічної влади. Подальше дослідження передбачає аналіз реального досвіду використання зазначених методів на прикладі діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України, що дозволить оцінити їх ефективність та визначити напрями вдосконалення.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних основ конфліктів у публічному управлінні встановлено, що конфлікт є невід’ємною складовою управлінської діяльності, яка виникає внаслідок зіткнення інтересів, повноважень та

управлінських підходів між суб'єктами публічної влади. Його специфіка зумовлена публічно-правовим характером відносин, необхідністю дотримання принципів законності, відкритості та підзвітності, а також орієнтацією на забезпечення суспільних інтересів.

Визначено, що конфлікти у публічному управлінні мають складну структуру та можуть проявлятися на різних рівнях – від внутрішньоорганізаційного до міжвідомчого. Їх класифікація за суб'єктним складом, причинами виникнення та характером прояву дозволяє систематизувати різноманітні форми конфліктних ситуацій та створює передумови для вибору адекватних способів їх врегулювання.

Аналіз причин виникнення конфліктів показав, що вони мають комплексний характер і обумовлені сукупністю факторів, серед яких провідне місце займають обмеженість ресурсів, недосконалість нормативно-правової бази, нечіткість розмежування повноважень, організаційні недоліки та вплив людського фактору. Додатковими чинниками виступають зовнішні умови функціонування системи публічного управління, зокрема соціально-економічні та політичні процеси.

Дослідження функцій конфліктів дозволило встановити їх подвійний характер. З одного боку, конфлікти можуть виконувати конструктивні функції, сприяючи виявленню проблем, стимулюванню управлінської діяльності та вдосконаленню прийняття рішень. З іншого – вони здатні чинити деструктивний вплив, порушуючи стабільність управлінських процесів, ускладнюючи взаємодію між суб'єктами влади та знижуючи ефективність їх діяльності.

Узагальнення теоретичних підходів до управління конфліктами показало, що сучасна наукова думка відходить від їх сприйняття виключно як негативного явища та розглядає їх як природний елемент функціонування управлінської системи. Це обумовлює необхідність переходу від політики уникнення конфліктів до їх свідомого та ефективного управління.

Визначено, що у публічному управлінні застосовується широкий спектр методів вирішення конфліктів, серед яких ключове місце займають переговори, медіація, консультаційні механізми, а також адміністративно-правові та організаційні інструменти. Ефективність їх використання залежить від характеру конфлікту, стадії його розвитку та рівня інституційної спроможності органів влади.

Отримані результати свідчать про необхідність формування комплексного підходу до управління конфліктами у публічному секторі, що поєднує превентивні заходи із ефективними механізмами їх врегулювання. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практичного досвіду застосування методів вирішення конфліктів у діяльності органів публічної влади, що розглядатиметься у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АСОЦІАЦІЇ МІСТ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України

Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України є важливим елементом інституційної структури системи публічного управління на регіональному рівні. Воно функціонує як складова частина всеукраїнської добровільної неприбуткової організації, яка об'єднує органи місцевого самоврядування з метою представництва та захисту їх інтересів у взаємодії з органами державної влади [10].

Правові засади діяльності регіонального відділення визначаються чинним законодавством України, зокрема законами, що регулюють функціонування місцевого самоврядування та асоціацій органів місцевого самоврядування, а також внутрішніми нормативними документами самої Асоціації. Відповідно до цих положень органи місцевого самоврядування мають право об'єднуватися для більш ефективного здійснення своїх повноважень, що і зумовлює створення та функціонування подібних структур [29].

Асоціація міст України загалом виступає однією з ключових платформ взаємодії між територіальними громадами та центральними органами влади (рис. 2.1). Вона об'єднує значну кількість громад різного рівня та забезпечує їх участь у формуванні державної політики у сфері місцевого самоврядування. У цьому контексті регіональні відділення, зокрема Івано-Франківське, виконують функцію посередника між місцевим і національним рівнями управління, забезпечуючи врахування регіональної специфіки у процесі прийняття рішень.

Діяльність Івано-Франківського регіонального відділення охоплює територію області, яка характеризується специфічними соціально-економічними та географічними умовами. Наявність гірських територій, активний розвиток туристичної сфери, а також значні міграційні процеси визначають особливості функціонування органів місцевого самоврядування регіону. У зв'язку з цим відділення виконує важливу роль у координації діяльності громад, наданні їм консультаційної підтримки та узагальненні проблемних питань для подальшого їх вирішення на державному рівні[30].



Рисунок 2.1. Система взаємодії Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України*

*Джерело: авторська розробка.

До складу регіонального відділення входять територіальні громади області, які є членами Асоціації. Членство забезпечує їм доступ до широкого спектра послуг, включаючи аналітичну, консультаційну та інформаційну підтримку. Це особливо важливо в умовах постійних змін законодавства та реформування системи публічного управління, коли органи місцевого самоврядування потребують оперативного отримання актуальної інформації та практичних рекомендацій щодо її застосування.

Основні напрями діяльності відділення включають представницьку, аналітичну, консультаційну, координаційну, навчальну та інформаційну функції. Представницька діяльність полягає у захисті інтересів територіальних громад на державному рівні, участі у підготовці нормативно-правових актів та формуванні консолідованої позиції органів місцевого самоврядування. Аналітична діяльність передбачає моніторинг законодавчих змін та підготовку відповідних матеріалів для громад. Консультаційна функція реалізується через надання роз'яснень з питань застосування законодавства, зокрема у сферах бюджетної політики, земельних відносин та управління комунальною власністю.

Важливим аспектом діяльності є координація взаємодії між органами місцевого самоврядування, а також їх співпраця з органами державної влади. Відділення організовує спільні заходи, сприяє обміну досвідом між громадами та формуванню узгоджених підходів до вирішення актуальних проблем розвитку територій. Значну увагу приділено також підвищенню кваліфікації посадових осіб шляхом проведення семінарів, тренінгів та інших освітніх заходів.

У сучасних умовах особливого значення набуває діяльність відділення у контексті воєнного стану. Органи місцевого самоврядування виконують ключові функції щодо забезпечення життєдіяльності населення, надання соціальних послуг та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Регіональне відділення сприяє координації цих процесів, узагальнює проблемні питання та забезпечує їх донесення до центральних органів влади через механізми Асоціації.

Організація діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України ґрунтується на чітко визначеній системі функціональних напрямів, які забезпечують комплексну підтримку органів місцевого самоврядування регіону. Відділення виконує роль багатофункціонального центру, що поєднує аналітичну, консультативну,

координаційну та представницьку діяльність, спрямовану на підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Одним із ключових напрямів є представницька діяльність, яка полягає у відстоюванні інтересів територіальних громад на загальнодержавному рівні. Через відповідні механізми Асоціації формуються узагальнені пропозиції щодо змін у законодавстві, які передаються до центральних органів виконавчої влади та парламентських структур. Таким чином забезпечується врахування позиції громад при формуванні державної політики.

Аналітична функція відділення передбачає системний моніторинг змін у нормативно-правовому середовищі та підготовку інформаційно-аналітичних матеріалів для органів місцевого самоврядування. Зокрема, здійснюється аналіз законодавчих ініціатив, що стосуються бюджетної, податкової, земельної та регіональної політики, а також оцінка їх впливу на діяльність територіальних громад. Підготовлені матеріали доводяться до відома членів Асоціації, що сприяє підвищенню рівня їх правової обізнаності та управлінської спроможності.

Консультаційна діяльність займає важливе місце у структурі функцій відділення. Вона реалізується шляхом надання роз'яснень та рекомендацій з актуальних питань діяльності органів місцевого самоврядування. Найбільш поширеними є звернення щодо застосування бюджетного законодавства, управління земельними ресурсами, функціонування комунальних підприємств, а також організації надання адміністративних послуг. У цьому процесі відділення виступає своєрідним посередником між громадами та центральним офісом Асоціації, забезпечуючи оперативний обмін інформацією та практичну підтримку.

Значну роль відіграє координаційна функція, яка спрямована на узгодження діяльності органів місцевого самоврядування між собою та з органами державної влади. Відділення організовує спільні наради, робочі зустрічі, круглі столи, що дозволяє виробляти узгоджені підходи до вирішення

актуальних питань розвитку територій. Така взаємодія сприяє формуванню єдиної позиції регіону щодо ключових управлінських проблем.

Важливим напрямом є навчально-освітня діяльність, яка реалізується через проведення тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Тематика таких заходів охоплює питання стратегічного планування розвитку громад, бюджетного процесу, цифровізації управління, а також впровадження сучасних управлінських технологій. Участь у цих заходах сприяє формуванню професійних компетенцій та підвищенню ефективності управлінської діяльності на місцях.

З метою узагальнення основних напрямів діяльності регіонального відділення доцільно представити їх у систематизованому вигляді у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні напрями діяльності Івано-Франківського регіонального
відділення АМУ***

Напрямок діяльності	Зміст діяльності	Результат для громад
Представницький	Формування та просування інтересів громад на державному рівні	Врахування позиції ОМС у політиці
Аналітичний	Моніторинг законодавства, підготовка аналітичних матеріалів	Підвищення обізнаності громад
Консультаційний	Надання роз'яснень і рекомендацій	Підвищення якості управлінських рішень
Координаційний	Організація взаємодії між громадами та органами влади	Узгодженість дій
Навчальний	Проведення тренінгів і семінарів	Підвищення кваліфікації
Інформаційний	Поширення актуальної інформації	Оперативне реагування громад

**Джерело: авторська розробка*

Таким чином, діяльність Івано-Франківського регіонального відділення має комплексний характер і охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Така

багатофункціональність обумовлює важливість відділення як елемента системи публічного управління регіону.

Важливим аспектом діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України є його роль у забезпеченні взаємодії між територіальними громадами в умовах підвищеного навантаження на систему публічного управління. Особливо це проявилось в період дії воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування зіткнулися з новими викликами, пов'язаними із забезпеченням життєдіяльності населення, організацією гуманітарної допомоги та підтримкою внутрішньо переміщених осіб.

У цих умовах регіональне відділення виконувало функцію координаційного центру, що забезпечував обмін інформацією між громадами, узагальнення проблемних питань та їх оперативне донесення до центрального рівня. Значна увага приділялася питанням забезпечення громад ресурсами, організації роботи комунальних служб, а також взаємодії з державними органами щодо реалізації соціальних програм. Це дозволило підвищити ефективність реагування на кризові ситуації та зменшити рівень управлінських ускладнень.

У процесі проходження практики встановлено, що важливою складовою діяльності відділення є організація комунікацій між суб'єктами публічного управління. Регулярне проведення нарад, консультацій та робочих зустрічей сприяє формуванню спільного бачення шляхів вирішення актуальних проблем. Такий підхід дозволяє уникати непорозумінь та знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій між органами влади різних рівнів.

Окремо слід відзначити інформаційну підтримку, яку надає відділення територіальним громадам. В умовах постійних змін законодавства своєчасне інформування про нові нормативно-правові акти, роз'яснення щодо їх застосування та надання практичних рекомендацій є важливим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності. Це дозволяє громадам оперативно адаптуватися до нових умов функціонування та уникати помилок у процесі прийняття рішень.

Значну увагу у діяльності відділення приділено питанням підвищення професійної компетентності представників органів місцевого самоврядування. Проведення навчальних заходів, тренінгів та семінарів сприяє формуванню сучасного підходу до управління, що базується на принципах ефективності, відкритості та орієнтації на результат. Участь у таких заходах дозволяє посадовим особам вдосконалювати свої навички, що є важливим чинником зниження рівня конфліктності у їх діяльності.

У ході аналізу діяльності відділення також встановлено, що значна частина звернень від територіальних громад стосується питань, які мають потенціал до виникнення конфліктів. Зокрема, це питання розподілу бюджетних ресурсів, управління земельними відносинами, функціонування комунальних підприємств та взаємодії з органами виконавчої влади. У таких випадках відділення виступає як консультативний та координаційний орган, що сприяє пошуку оптимальних рішень та запобіганню загостренню суперечностей.

Таким чином, практичний аналіз діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України свідчить про його важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування системи публічного управління на регіональному рівні. Виконуючи функції координації, підтримки та представництва, відділення сприяє підвищенню якості управлінських процесів та створює передумови для зниження рівня конфліктності у взаємодії між суб'єктами влади.

Аналіз діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України дозволяє зробити висновок про його вагому роль у забезпеченні стабільності та ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Відділення виступає не лише як організаційна структура, що об'єднує територіальні громади, але й як інституційний механізм координації їх діяльності, інформаційної підтримки та представництва інтересів на різних рівнях публічного управління.

Особливістю діяльності відділення є його орієнтація на практичні потреби громад, що проявляється у наданні консультаційної допомоги, організації навчальних заходів та сприянні обміну досвідом між органами місцевого самоврядування. Такий підхід забезпечує підвищення управлінської спроможності територіальних громад та створює умови для більш ефективного виконання ними своїх функцій.

У процесі дослідження встановлено, що діяльність відділення безпосередньо пов'язана із запобіганням та врегулюванням конфліктних ситуацій у сфері публічного управління. Завдяки налагодженій системі комунікації, координації та інформаційної підтримки вдається своєчасно виявляти потенційні суперечності та сприяти їх вирішенню ще на ранніх стадіях. Це особливо важливо в умовах реформування системи публічного управління та підвищення ролі місцевого самоврядування.

Разом з тим, проведений аналіз свідчить про наявність ряду факторів, які можуть ускладнювати діяльність органів місцевого самоврядування та створювати передумови для виникнення конфліктів. До них належать складність нормативно-правового регулювання, обмеженість ресурсів, а також необхідність узгодження позицій між різними суб'єктами публічної влади. У таких умовах роль регіонального відділення як координаційного та консультативного центру значно зростає.

Важливим є те, що діяльність відділення спрямована не лише на реагування на вже існуючі проблеми, але й на їх попередження. Формування ефективної системи взаємодії між органами влади, забезпечення відкритості управлінських процесів та підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб сприяють зниженню рівня конфліктності у публічному управлінні.

Отже, Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України є важливим елементом системи публічного управління, діяльність якого сприяє підвищенню ефективності функціонування органів місцевого самоврядування та забезпеченню конструктивної взаємодії між ними.

Отримані результати аналізу створюють підґрунтя для подальшого дослідження особливостей виникнення конфліктів у діяльності відділення та оцінки застосовуваних методів їх вирішення.

У наступному підрозділі доцільно зосередити увагу на аналізі організаційних процесів, комунікацій та взаємодії між суб'єктами публічного управління, що дозволить більш детально дослідити умови виникнення конфліктів та визначити фактори, які впливають на їх розвиток.

2.2. Особливості організації діяльності, комунікацій та взаємодії з органами публічної влади

Організація діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України характеризується системністю та орієнтацією на забезпечення ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та органами державної влади. Відділення функціонує як координаційний центр, який забезпечує узгодження позицій територіальних громад, сприяє обміну інформацією та формує єдиний підхід до вирішення актуальних управлінських питань.

Особливістю організації діяльності є поєднання централізованого та децентралізованого підходів. З одного боку, регіональне відділення діє у межах загальної структури Асоціації міст України та реалізує її стратегічні напрями. З іншого – враховує специфіку регіону та потреби конкретних територіальних громад. Така модель дозволяє забезпечити гнучкість управління та адаптацію діяльності до реальних умов функціонування публічної влади.

Важливим елементом організації діяльності є чітке планування роботи, яке включає формування переліку заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблем громад. До таких заходів належать робочі наради, консультації, семінари, круглі столи, а також інші форми взаємодії, що забезпечують обговорення проблемних питань та вироблення спільних

рішень. У ході практики встановлено, що саме регулярність таких заходів сприяє підвищенню рівня координації між суб'єктами публічного управління та зменшує ризик виникнення непорозумінь.

Комунікації у діяльності відділення мають багаторівневий характер і охоплюють як внутрішню взаємодію між територіальними громадами, так і зовнішню – з органами державної влади, центральними структурами Асоціації та іншими інституціями. Основними каналами комунікації виступають офіційне листування, електронна пошта, телефонний зв'язок, а також проведення спільних заходів. Значну роль відіграють також сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які дозволяють оперативно передавати інформацію та забезпечувати постійний зв'язок між учасниками управлінського процесу (рис. 2.2).

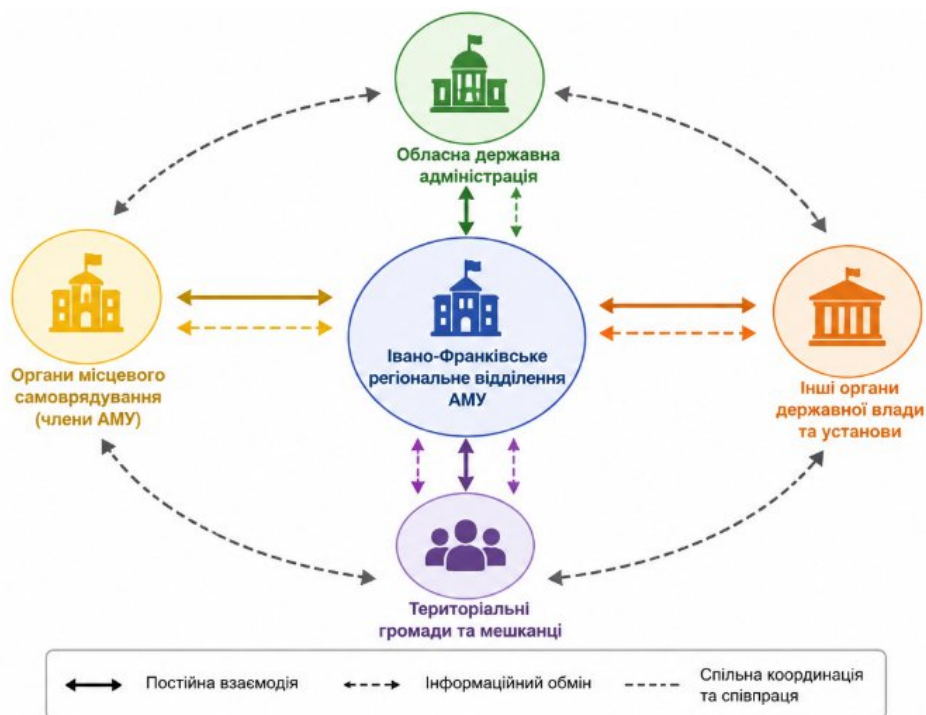


Рисунок 2.2. Комунікаційні зв'язки Івано-Франківського регіонального відділення АМУ*

*Джерело: авторська розробка

На рисунку 2.2 відображено основні комунікаційні зв'язки між Івано-Франківським регіональним відділенням Асоціації міст України та суб'єктами

публічного управління. Система взаємодії базується на постійній координації, інформаційному обміні та спільному вирішенні управлінських питань. Ефективна комунікація сприяє узгодженню позицій та підвищенню результативності діяльності органів влади.

У процесі взаємодії з органами публічної влади відділення виконує посередницьку функцію, забезпечуючи передачу інформації від територіальних громад до центральних органів влади та навпаки. Це дозволяє враховувати інтереси громад при формуванні державної політики, а також забезпечує більш ефективне впровадження рішень на місцевому рівні. Така взаємодія має важливе значення у контексті децентралізації, оскільки сприяє узгодженню дій між різними рівнями управління.

Практика показує, що значна частина комунікацій пов'язана з вирішенням поточних проблем громад, які потребують оперативного реагування. У таких випадках відділення виступає як координатор, що сприяє швидкому обміну інформацією та пошуку оптимальних рішень. Це особливо актуально в умовах нестабільності, коли швидкість прийняття управлінських рішень відіграє вирішальну роль.

Таким чином, організація діяльності, система комунікацій та взаємодія з органами публічної влади у межах Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України мають комплексний характер і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління на регіональному рівні.

Важливою складовою ефективної діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України є налагоджена система комунікацій, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу. У ході проходження практики встановлено, що комунікаційні процеси мають як формальний, так і неформальний характер, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати ефективну координацію дій.

Формальні комунікації реалізуються через офіційні канали взаємодії, зокрема шляхом підготовки листів, звернень, запитів та відповідей на них. Такі документи використовуються для узгодження позицій між територіальними громадами та органами державної влади, а також для передачі інформації щодо змін у законодавстві чи реалізації державних програм. Чіткість і структурованість цих комунікацій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зменшує ризик виникнення непорозумінь.

Поряд із формальними активно використовуються неформальні комунікації, які проявляються у вигляді телефонних консультацій, робочих зустрічей, неофіційних обговорень та обміну досвідом між представниками громад. Такий формат взаємодії дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію, уточнювати позиції сторін та вирішувати проблемні питання без застосування складних бюрократичних процедур. У багатьох випадках саме неформальні комунікації сприяють запобіганню розвитку конфліктних ситуацій.

Особливістю комунікацій у діяльності відділення є їх спрямованість на забезпечення горизонтальної взаємодії між територіальними громадами. Це проявляється у регулярному обміні інформацією щодо практичного досвіду управління, реалізації місцевих програм, вирішення проблем у різних сферах діяльності. Такий обмін дозволяє громадам використовувати напрацьовані рішення інших учасників та уникати повторення помилок.

Водночас важливе значення має вертикальна взаємодія, яка здійснюється між регіональним відділенням, центральним офісом Асоціації та органами державної влади. У цьому випадку комунікації спрямовані на передачу узагальненої інформації про проблеми громад, формування пропозицій щодо вдосконалення законодавства та отримання роз'яснень з боку державних органів. Така взаємодія дозволяє забезпечити зв'язок між місцевим та державним рівнями управління та сприяє більш ефективному прийняттю рішень.

У процесі дослідження встановлено, що ефективність комунікацій значною мірою залежить від рівня організації інформаційних потоків. Своєчасність передачі інформації, її достовірність та повнота є ключовими умовами прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Порухення цих умов може призводити до виникнення непорозумінь між суб'єктами управління та створювати передумови для конфліктів.

Окрім цього, важливу роль відіграє використання сучасних цифрових інструментів комунікації, які дозволяють забезпечити швидкий доступ до інформації та підтримувати постійний зв'язок між учасниками управлінського процесу. Це особливо актуально в умовах підвищеного навантаження на органи публічної влади, коли оперативність взаємодії має вирішальне значення.

Таким чином, комунікаційна система Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України є важливим елементом організації його діяльності, що забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами публічного управління та створює передумови для запобігання конфліктним ситуаціям.

Незважаючи на налагоджену систему організації діяльності та комунікацій, у процесі функціонування Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України спостерігаються окремі проблемні аспекти, які можуть ускладнювати взаємодію між суб'єктами публічного управління та створювати передумови для виникнення конфліктів. Аналіз практичної діяльності дозволяє виокремити низку факторів, що впливають на ефективність комунікаційних процесів.

Однією з основних проблем є нерівномірний рівень організаційної та управлінської спроможності територіальних громад. Різниця у кадровому забезпеченні, досвіді роботи посадових осіб та рівні ресурсного забезпечення призводить до того, що окремі громади мають обмежені можливості для ефективної участі у комунікаційних процесах. Це може ускладнювати

формування узгодженої позиції та створювати напруженість у взаємодії між учасниками.

Важливим чинником є також складність нормативно-правового регулювання, що визначає діяльність органів місцевого самоврядування. Часті зміни законодавства, неоднозначність окремих норм та необхідність їх швидкого впровадження на практиці створюють додаткове навантаження на систему комунікацій. У таких умовах виникає ризик різного трактування правових положень, що може призводити до непорозумінь між суб'єктами управління.

Окрему проблему становить інформаційне перевантаження. Велика кількість нормативних документів, роз'яснень та рекомендацій, що надходять до органів місцевого самоврядування, потребує оперативної обробки та аналізу. За відсутності належної систематизації інформації це може призводити до її часткового або несвоєчасного використання, що, у свою чергу, впливає на якість управлінських рішень.

Серед проблемних аспектів також слід відзначити недостатній рівень стандартизації комунікаційних процедур. Відсутність єдиних підходів до обміну інформацією, підготовки документів та організації взаємодії між суб'єктами публічного управління може призводити до різночитань та ускладнювати координацію діяльності. У результаті виникають ситуації, коли одна й та сама інформація сприймається по-різному, що створює підґрунтя для суперечностей.

Не менш важливим є вплив людського фактору. Особистісні особливості посадових осіб, їх стиль комунікації, рівень професійної підготовки та здатність до співпраці безпосередньо впливають на ефективність взаємодії. У випадках недостатнього рівня комунікативної компетентності або небажання враховувати позицію інших сторін можливе загострення відносин навіть за відсутності об'єктивних причин для конфлікту.

Зазначені проблеми свідчать про те, що навіть за наявності налагодженої системи комунікацій у діяльності відділення існують певні обмеження, які

можуть негативно впливати на ефективність взаємодії між суб'єктами публічного управління. Вони формують передумови для виникнення конфліктних ситуацій, що потребують своєчасного виявлення та належного управлінського реагування.

Подальший аналіз передбачає розгляд особливостей виникнення таких конфліктів та оцінку застосовуваних методів їх вирішення у діяльності відділення.

Узагальнюючи особливості організації діяльності, комунікацій та взаємодії Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України, слід відзначити, що їх ефективність визначається здатністю забезпечити узгодженість дій між різними суб'єктами публічного управління. Відділення виступає як важливий елемент координаційної системи, який сприяє формуванню єдиного інформаційного простору та забезпечує взаємозв'язок між територіальними громадами та органами державної влади.

Організаційна структура діяльності відділення дозволяє поєднувати різні форми взаємодії, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Використання як формальних, так і неформальних каналів комунікації сприяє підвищенню оперативності реагування на проблемні ситуації та дозволяє враховувати інтереси різних сторін. Такий підхід є особливо важливим у сучасних умовах, коли швидкість обміну інформацією безпосередньо впливає на ефективність управління.

Разом з тим проведений аналіз показав, що у процесі організації діяльності та комунікацій існують певні обмеження, які можуть ускладнювати взаємодію між суб'єктами публічної влади. До них належать нерівномірність розвитку територіальних громад, складність нормативного середовища, інформаційне перевантаження та недостатній рівень стандартизації комунікаційних процедур. Ці фактори створюють додаткові труднощі у процесі узгодження позицій та можуть призводити до виникнення суперечностей.

Важливим є те, що більшість виявлених проблем не мають критичного характеру, однак за відсутності належного реагування вони можуть трансформуватися у більш складні конфліктні ситуації. Саме тому ефективність діяльності відділення значною мірою залежить від своєчасності виявлення таких проблем та здатності оперативно реагувати на них шляхом удосконалення комунікаційних механізмів.

Аналіз практичної діяльності свідчить про те, що належно організована система комунікацій дозволяє не лише забезпечити ефективну взаємодію між органами влади, але й виступає важливим інструментом запобігання конфліктам. У тих випадках, коли інформація передається своєчасно, є повною та зрозумілою для всіх учасників процесу, ймовірність виникнення суперечностей значно знижується. Водночас порушення комунікаційних процесів, навпаки, створює підґрунтя для непорозумінь та конфліктів.

Для дослідження діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України проведено SWOT-аналіз (рис. 2.3), який дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України, а також основні можливості та загрози зовнішнього середовища.



Рисунок 2.3. SWOT-аналіз діяльності Івано-Франківського регіонального відділення АМУ*

**Джерело: авторська розробка*

Проведений SWOT-аналіз Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України засвідчує наявність вагомego потенціалу для подальшого розвитку організації. Сильними сторонами є професійна команда, налагоджена співпраця з органами влади та громадами, ефективна комунікація й успішна реалізація спільних проєктів. Водночас існують певні внутрішні обмеження, пов'язані з фінансовими ресурсами, рівнем цифровізації та навантаженням на працівників. Серед зовнішніх можливостей особливо перспективними є розширення міжнародного партнерства, залучення грантових ресурсів і впровадження сучасних цифрових інструментів. Разом із тим діяльність відділення може зазнавати впливу економічної та політичної нестабільності, змін у законодавстві та інших зовнішніх ризиків. Загалом результати аналізу свідчать про доцільність використання наявних переваг для максимального залучення нових можливостей та мінімізації впливу потенційних загроз, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації та зміцненню її ролі у розвитку територіальних громад.

Після проведення SWOT-аналізу для більш детального дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України було здійснено PEST-аналіз (рис. 2.4). Його застосування дало можливість оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які визначають умови функціонування організації та можуть впливати на реалізацію її стратегічних цілей. Результати PEST-аналізу дозволяють комплексно охарактеризувати зовнішнє середовище діяльності відділення, виявити потенційні можливості для розвитку та своєчасно врахувати ризики, що виникають у процесі взаємодії з органами влади, територіальними громадами та іншими зацікавленими сторонами.

Проведений PEST-аналіз дозволив комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Результати аналізу свідчать, що ефективність функціонування відділення значною мірою залежить від державної політики у сфері місцевого самоврядування, економічної ситуації в країні, рівня громадської активності та розвитку сучасних цифрових технологій. Найбільш вагомими чинниками виступають підтримка процесів децентралізації, доступ до фінансових ресурсів і грантових програм, залученість громад до прийняття рішень, а також впровадження інноваційних цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Врахування визначених політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів є важливою передумовою для формування ефективної стратегії розвитку відділення, посилення його інституційної спроможності та підвищення результативності підтримки територіальних громад регіону.



Рисунок 2.4. PEST-аналіз діяльності Івано-Франківського регіонального відділення АМУ*

*Джерело: авторська розробка

Отже, організація діяльності, комунікацій та взаємодії у межах Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України є важливим фактором забезпечення ефективності публічного управління на регіональному рівні. Водночас наявність окремих проблемних аспектів свідчить про необхідність подальшого вдосконалення цих процесів, зокрема у напрямі підвищення їх прозорості, стандартизації та адаптації до сучасних умов.

Отримані результати створюють підґрунтя для більш детального аналізу конфліктних ситуацій у діяльності відділення та оцінки ефективності застосовуваних методів їх вирішення, що розглядатиметься у наступному підрозділі.

2.3. Аналіз методів вирішення конфліктів та оцінка їх ефективності у діяльності відділення

У діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України конфліктні ситуації виникають переважно у процесі взаємодії між органами місцевого самоврядування, а також між громадами та органами державної влади. Проведений аналіз практичної діяльності дозволяє встановити, що найбільш поширеними є конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів, узгодженням управлінських рішень, а також тлумаченням нормативно-правових актів.

Особливістю таких конфліктів є те, що вони здебільшого не набувають відкритої форми протистояння, а проявляються у вигляді суперечностей у позиціях сторін, затримок у прийнятті рішень або складнощів у координації діяльності. Це зумовлює необхідність застосування переважно м'яких, гнучких методів їх врегулювання, які дозволяють зберегти конструктивну взаємодію між суб'єктами публічного управління (рис. 2.5).

У ході дослідження встановлено, що найбільш активно у діяльності відділення застосовуються переговорні методи вирішення конфліктів. Вони

реалізуються через проведення робочих нарад, консультацій та спільних обговорень проблемних питань. Ефективність переговорів зумовлена можливістю безпосереднього обміну інформацією між сторонами, уточнення їх позицій та пошуку компромісних рішень. У більшості випадків саме цей метод дозволяє врегулювати суперечності без їх подальшої ескалації.



Рисунок 2.5. Методи вирішення конфліктів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення АМУ*

*Джерело: авторська розробка

Встановлено, що ефективність переговорного процесу залежить від ряду факторів, серед яких ключовими є рівень підготовки учасників, їх готовність до співпраці та наявність чіткої інформаційної бази. У випадках, коли одна зі сторін займає жорстку позицію або відсутня достатня аргументація, процес досягнення домовленостей може ускладнюватися, що знижує результативність переговорів.

Другим за значущістю методом є консультаційний підхід, який має превентивний характер. Його використання дозволяє вирішувати потенційні

конфліктні ситуації ще до їх переходу у відкриту фазу. У практиці відділення консультації здійснюються як у формі офіційних роз'яснень, так і через неформальне спілкування між представниками громад та працівниками відділення. Такий підхід сприяє зменшенню кількості конфліктів та підвищує якість управлінських рішень.

Оцінюючи ефективність консультаційних методів, слід зазначити, що їх результативність значною мірою залежить від оперативності надання інформації та її достовірності. У випадках, коли громади своєчасно отримують необхідні роз'яснення, ймовірність виникнення суперечностей значно знижується. Водночас затримки у комунікації або недостатня конкретизація рекомендацій можуть призводити до різного трактування ситуацій і, відповідно, до виникнення конфліктів.

У меншій мірі у діяльності відділення застосовуються формалізовані методи вирішення конфліктів, зокрема адміністративні процедури або звернення до судових органів. Це пояснюється прагненням уникати загострення відносин між суб'єктами публічного управління та зберігати партнерський характер взаємодії. Як правило, такі методи використовуються лише у випадках, коли інші способи врегулювання виявляються неефективними.

Таким чином, у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України домінують неформальні та гнучкі методи вирішення конфліктів, які орієнтовані на досягнення компромісу та збереження ефективної взаємодії між сторонами.

Подальший аналіз застосовуваних методів вирішення конфліктів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України дозволяє більш детально оцінити їх ефективність з урахуванням практичних умов функціонування системи публічного управління. З цією метою доцільно розглянути основні критерії оцінки, до яких належать: оперативність вирішення конфлікту, рівень досягнення узгодженості позицій

сторін, стабільність прийнятих рішень та збереження ефективної взаємодії між суб'єктами.

Аналіз показує, що переговорні методи вирішення конфліктів демонструють високий рівень ефективності за більшістю зазначених критеріїв. Зокрема, вони забезпечують відносно швидке реагування на проблемні ситуації та дозволяють досягати взаємоприйнятних рішень без залучення складних процедур. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від рівня організації процесу переговорів та професійної підготовки учасників. У випадках недостатньої координації або відсутності чіткої структури обговорення можливе затягування процесу та зниження його результативності.

Консультаційні методи, у свою чергу, характеризуються високою ефективністю на етапі попередження конфліктів. Їх застосування дозволяє зменшити кількість проблемних ситуацій ще до їх виникнення, що позитивно впливає на загальний рівень управлінської стабільності. Разом з тим ефективність таких методів безпосередньо пов'язана з якістю інформаційного забезпечення. Наявність актуальної, повної та чітко структурованої інформації є визначальною умовою їх результативності.

Оцінка застосування комунікаційних методів свідчить про їх значну роль у процесі врегулювання конфліктів. Налагоджена система обміну інформацією дозволяє своєчасно виявляти проблемні ситуації та забезпечувати координацію дій між суб'єктами публічного управління. Водночас наявність окремих недоліків у комунікаційних процесах, зокрема затримок у передачі інформації або її неповноти, може знижувати ефективність цих методів та сприяти виникненню непорозумінь.

Організаційні методи вирішення конфліктів, що полягають у зміні розподілу повноважень або вдосконаленні структури управління, мають довгостроковий характер і спрямовані на усунення причин конфліктів. Їх ефективність проявляється у підвищенні узгодженості дій між суб'єктами управління, однак реалізація таких методів потребує значного часу та ресурсів.

У зв'язку з цим вони використовуються переважно як додатковий інструмент у комплексі заходів з управління конфліктами.

Менш поширеними, але водночас важливими є адміністративно-правові методи вирішення конфліктів. Їх застосування забезпечує юридичну визначеність та формалізоване вирішення спорів, що є необхідним у випадках неможливості досягнення компромісу. Однак такі методи мають низку обмежень, зокрема тривалість процедур, формалізований характер та можливе погіршення взаємодії між сторонами після завершення процесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що ефективність застосування методів вирішення конфліктів у діяльності відділення значною мірою залежить від правильності їх вибору та комбінування. Найбільш результативним є поєднання превентивних, комунікаційних та переговорних методів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до врегулювання конфліктних ситуацій.

Подальший аналіз передбачає систематизацію отриманих результатів та визначення рівня ефективності окремих методів з урахуванням їх практичного застосування.

З метою узагальнення результатів аналізу доцільно оцінити ефективність застосовуваних методів вирішення конфліктів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України за основними критеріями (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності методів вирішення конфліктів у діяльності відділення

Метод	Оперативність	Досягнення компромісу	Стабільність результату	Вплив на взаємодію
Переговори	Висока	Висока	Середня	Позитивний
Консультації	Висока	Середня	Висока	Позитивний
Комунікаційні методи	Висока	Середня	Середня	Позитивний
Організаційні методи	Низька	Висока	Висока	Позитивний
Адміністративно-правові	Низька	Висока	Висока	Негативний/нейтральний

**Джерело: авторська розробка*

Представлені у таблиці дані свідчать про те, що найбільш ефективними у діяльності відділення є переговорні та консультаційні методи, які забезпечують оперативність вирішення конфліктних ситуацій та сприяють збереженню конструктивної взаємодії між суб'єктами публічного управління. Саме ці методи дозволяють досягати компромісу без значних витрат часу та ресурсів, що є особливо важливим в умовах підвищеного навантаження на органи місцевого самоврядування.

Комунікаційні методи, хоча і не завжди забезпечують безпосереднє вирішення конфліктів, відіграють важливу роль у їх попередженні. Наявність ефективних каналів обміну інформацією дозволяє своєчасно виявляти проблемні ситуації та запобігати їх розвитку. Водночас ефективність цих методів значною мірою залежить від якості організації інформаційних потоків.

Організаційні методи мають стратегічне значення, оскільки спрямовані на усунення причин конфліктів. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності в довгостроковій перспективі. Проте складність реалізації та необхідність значних ресурсів обмежують можливість їх оперативного використання у практичній діяльності.

Адміністративно-правові методи забезпечують високий рівень формалізації процесу вирішення конфліктів та юридичну визначеність результатів. Разом з тим їх застосування часто супроводжується ускладненням взаємодії між сторонами, що знижує їх доцільність у випадках, коли важливим є збереження партнерських відносин.

У процесі аналізу встановлено, що ефективність застосування методів вирішення конфліктів значною мірою залежить від своєчасності їх використання. Зокрема, використання переговорних та консультаційних методів на ранніх стадіях розвитку конфлікту дозволяє уникнути його ескалації та зменшити потребу у застосуванні більш жорстких механізмів впливу.

Крім того, важливим фактором є рівень підготовки учасників конфліктного процесу. Наявність у посадових осіб навичок ведення

переговорів, ефективної комунікації та аналізу ситуацій суттєво підвищує результативність застосування відповідних методів. У випадках недостатнього рівня таких компетенцій навіть ефективні інструменти можуть не забезпечити очікуваного результату.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про необхідність подальшого вдосконалення практики застосування методів вирішення конфліктів, зокрема у напрямі підвищення їх гнучкості, адаптивності та відповідності сучасним умовам функціонування системи публічного управління.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє зробити висновок, що у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України сформовано практично орієнтовану модель вирішення конфліктів, яка базується на поєднанні превентивних та регулятивних підходів. Основний акцент робиться на використанні гнучких методів, що дозволяють зберігати конструктивну взаємодію між суб'єктами публічного управління.

Встановлено, що найбільш ефективними у практиці відділення є методи, спрямовані на попередження конфліктів та їх врегулювання на ранніх стадіях розвитку. До них належать переговори, консультації та налагоджена система комунікацій. Їх застосування дозволяє зменшити рівень напруженості у взаємодії між органами влади, забезпечити узгодженість управлінських рішень та уникнути переходу суперечностей у відкриту конфліктну форму.

Разом з тим аналіз показав, що існують певні обмеження у застосуванні зазначених методів. Зокрема, їх ефективність залежить від рівня професійної підготовки учасників, якості інформаційного забезпечення та ступеня готовності сторін до співпраці. У випадках, коли ці умови не дотримуються, навіть найбільш гнучкі методи можуть не забезпечити очікуваного результату.

Значну роль у забезпеченні ефективності вирішення конфліктів відіграє своєчасність управлінського реагування. Встановлено, що затримки у комунікації або несвоєчасне виявлення проблемних ситуацій призводять до

ускладнення процесу їх врегулювання та потребують застосування більш складних і формалізованих методів. Це свідчить про необхідність удосконалення системи моніторингу та аналізу конфліктних ситуацій у діяльності відділення [45, с. 49-55].

Оцінка ефективності методів вирішення конфліктів також показала, що адміністративно-правові інструменти, хоча і забезпечують формалізоване вирішення спорів, не є пріоритетними у практиці відділення. Їх використання обмежується випадками, коли інші методи не дають результату, що пов'язано з необхідністю збереження партнерських відносин між суб'єктами публічного управління.

Важливим результатом дослідження є встановлення того, що ефективне управління конфліктами у діяльності відділення можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає поєднання різних методів з урахуванням специфіки конкретної ситуації. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між інтересами сторін та підвищити результативність управлінських процесів.

Отже, проведений аналіз свідчить про достатній рівень ефективності застосовуваних методів вирішення конфліктів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Водночас наявність окремих проблемних аспектів зумовлює необхідність їх подальшого вдосконалення, що створює підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами у публічному секторі, які будуть розглянуті у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України встановлено, що воно відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування системи публічного управління

на регіональному рівні. Відділення виступає як координаційний та консультативний центр, який забезпечує взаємодію між територіальними громадами, а також між органами місцевого самоврядування та органами державної влади.

Аналіз організації діяльності показав, що відділення функціонує на основі комплексного підходу, який поєднує представницьку, аналітичну, консультаційну, координаційну та освітню діяльність. Така структура дозволяє забезпечити підтримку територіальних громад у різних сферах їх функціонування та сприяє підвищенню їх управлінської спроможності.

Дослідження особливостей комунікацій та взаємодії засвідчило, що у діяльності відділення сформована багаторівнева система обміну інформацією, яка включає як формальні, так і неформальні канали взаємодії. Це забезпечує оперативність реагування на проблемні ситуації та сприяє узгодженню позицій між суб'єктами публічного управління. Водночас встановлено наявність окремих проблем, зокрема нерівномірність розвитку громад, складність нормативного середовища, інформаційне перевантаження та недоліки у координації, які можуть створювати передумови для виникнення конфліктів.

Проведений аналіз методів вирішення конфліктів показав, що у діяльності відділення переважають гнучкі та неформалізовані підходи, зокрема переговори, консультації та комунікаційні механізми. Їх використання дозволяє ефективно врегульовувати суперечності на ранніх стадіях та забезпечувати збереження конструктивної взаємодії між сторонами. Адміністративно-правові методи застосовуються обмежено та переважно у випадках, коли інші способи не дають результату.

Оцінка ефективності застосовуваних методів свідчить про їх загалом високий рівень результативності, що проявляється у здатності забезпечувати оперативне вирішення конфліктних ситуацій, досягнення компромісу та підтримання стабільності управлінських процесів. Разом з тим встановлено,

що ефективність цих методів залежить від своєчасності їх застосування, рівня професійної підготовки учасників та якості інформаційного забезпечення.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок про те, що Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України використовує достатньо ефективну модель управління конфліктами, яка базується на поєднанні превентивних та регулятивних підходів. Водночас наявність окремих проблемних аспектів обумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів взаємодії, комунікацій та застосовуваних методів вирішення конфліктів.

Отримані результати є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами у публічному управлінні, що буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Зарубіжний досвід вирішення конфліктів у публічному управлінні

У сучасних умовах розвитку публічного управління важливого значення набуває вивчення та використання зарубіжного досвіду вирішення конфліктів. Це дозволяє адаптувати ефективні підходи та методи, що довели свою результативність у практиці інших держав, до національних умов функціонування системи управління. Особливо актуальним це є для України, яка перебуває у процесі реформування публічного сектору та впровадження європейських стандартів управління.

Аналіз міжнародної практики свідчить про те, що у більшості розвинених країн конфлікти у публічному управлінні розглядаються як невід’ємна складова управлінського процесу, яка потребує не стільки усунення, скільки ефективного регулювання. Основний акцент робиться на запобіганні конфліктам, розвитку культури діалогу та використанні альтернативних методів їх вирішення [31].

Одним із найбільш поширених підходів у зарубіжній практиці є інституціоналізація процесів врегулювання конфліктів. У багатьох країнах створено спеціалізовані органи або служби, які займаються медіацією, консультуванням та врегулюванням спорів між органами влади або між владою і громадянами. Наприклад, у країнах Європейського Союзу активно функціонують інститути омбудсменів, які забезпечують захист прав громадян та сприяють вирішенню конфліктів у публічній сфері [32].

Значного розвитку у зарубіжній практиці набули альтернативні методи вирішення конфліктів, зокрема медіація та фасилітація. У таких країнах як Німеччина, Франція та Нідерланди, медіація широко використовується не лише у приватній сфері, але й у діяльності органів публічної влади. Вона

дозволяє зменшити навантаження на судову систему, скоротити строки вирішення конфліктів та забезпечити більш гнучкий підхід до врегулювання спорів [32].

Особливу увагу у зарубіжній практиці приділяють розвитку комунікаційних механізмів. У багатьох країнах впроваджено системи електронного урядування, які забезпечують відкритість діяльності органів влади, доступ громадян до інформації та можливість участі у процесі прийняття рішень. Це сприяє зниженню рівня конфліктності, оскільки забезпечує прозорість управлінських процесів та підвищує довіру до влади [33, с.721].

Важливим елементом зарубіжного досвіду є також впровадження партнерських моделей управління, що передбачають активну взаємодію між державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси різних груп та зменшувати ймовірність виникнення конфліктів на етапі прийняття рішень [44, с.83-39].

Подальший аналіз зарубіжного досвіду дозволяє більш детально розглянути практику окремих країн, у яких сформовано ефективні моделі управління конфліктами у публічному секторі. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки значна увага приділяється розвитку альтернативних методів вирішення спорів (ADR – Alternative Dispute Resolution), які активно застосовуються у діяльності державних органів. Федеральні установи зобов'язані впроваджувати процедури медіації та переговорів для врегулювання внутрішніх і міжвідомчих конфліктів. Такий підхід дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити ефективність управлінських процесів [34, с.157].

У країнах Західної Європи, зокрема у Німеччині, значного розвитку набули інституційні механізми врегулювання конфліктів. Особливістю німецької моделі є чітке нормативне регулювання процедур взаємодії між органами влади, що дозволяє мінімізувати можливість виникнення

суперечностей. Крім того, широко застосовуються механізми адміністративного посередництва, які сприяють досягненню узгоджених рішень без звернення до суду.

У Франції важливу роль відіграють консультативні органи та дорадчі структури, які забезпечують попереднє узгодження позицій між суб'єктами публічного управління. Такий підхід дозволяє виявляти потенційні конфлікти ще на етапі розробки управлінських рішень та запобігати їх загостренню. Значна увага приділяється також відкритості управління та залученню громадськості до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади [35].

Цікавим є досвід Польщі, яка, як і Україна, проходила етап реформування системи публічного управління. У польській практиці значна увага приділяється розвитку співпраці між органами місцевого самоврядування та державними органами через асоціації та об'єднання громад. Використання таких платформ дозволяє ефективно координувати діяльність суб'єктів управління, обмінюватися досвідом та своєчасно вирішувати проблемні питання, що виникають у процесі взаємодії [36].

Загалом аналіз зарубіжного досвіду свідчить про наявність спільних тенденцій у сфері управління конфліктами у публічному секторі. До них належать: орієнтація на превентивні заходи, широке використання переговорних та медіаційних методів, розвиток інституційних механізмів врегулювання конфліктів, а також підвищення ролі комунікації та відкритості управлінських процесів. Важливим є також акцент на професійній підготовці управлінських кадрів, що дозволяє підвищити ефективність застосування відповідних методів.

У контексті вдосконалення системи публічного управління в Україні використання зарубіжного досвіду має значний потенціал. Водночас його впровадження потребує врахування національних особливостей, зокрема рівня розвитку інституцій, специфіки нормативно-правового середовища та соціально-економічних умов. Безпосереднє копіювання іноземних моделей

без їх адаптації може не дати очікуваного результату, що обумовлює необхідність комплексного підходу до запозичення міжнародних практик [37].

З метою систематизації результатів дослідження та узагальнення найбільш ефективних практик управління конфліктами у публічному секторі доцільно здійснити порівняльний аналіз досвіду окремих зарубіжних країн. Це дозволяє виокремити ключові інструменти врегулювання конфліктів, оцінити їх переваги та визначити можливості адаптації успішних практик до умов функціонування системи публічного управління в Україні. Узагальнення результатів дослідження наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнення зарубіжного досвіду вирішення конфліктів у публічному управлінні та можливості його використання в Україні*

Країна	Основні підходи до вирішення конфліктів	Переваги застосування	Можливості адаптації в Україні
США	Використання альтернативних методів вирішення спорів (ADR), медіація, переговори у діяльності державних органів	Зменшення витрат часу і ресурсів, швидке врегулювання конфліктів	Розширення практики медіації в органах державної влади та місцевого самоврядування
Німеччина	Чітке нормативне регулювання взаємодії органів влади, адміністративне посередництво	Запобігання конфліктам, підвищення узгодженості управлінських рішень	Удосконалення нормативно-правового забезпечення врегулювання конфліктів у публічному секторі
Франція	Діяльність консультативних і дорадчих органів, залучення громадськості до прийняття рішень	Підвищення довіри до влади, раннє виявлення конфліктів	Розвиток механізмів громадської участі та консультацій із заінтересованими сторонами
Польща	Співпраця через асоціації органів місцевого самоврядування, координація між різними рівнями влади	Покращення комунікації та обміну досвідом	Посилення взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування через професійні об'єднання
Країни ЄС (загалом)	Інститути омбудсмена, медіація, електронне урядування, відкритість влади	Захист прав громадян, зниження рівня конфліктності, прозорість управління	Розвиток цифрових сервісів, удосконалення діяльності омбудсмена та впровадження превентивних механізмів врегулювання конфліктів

*Джерело: авторська розробка

Отже, зарубіжний досвід вирішення конфліктів у публічному управлінні демонструє ефективність поєднання превентивних заходів, альтернативних методів врегулювання спорів та інституційних механізмів координації діяльності. Його врахування створює підґрунтя для розробки напрямів удосконалення управління конфліктами у вітчизняній практиці, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Напрями вдосконалення механізмів вирішення конфліктів в органах публічної влади

Результати проведеного дослідження та аналізу діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України дозволяють визначити основні напрями вдосконалення механізмів вирішення конфліктів у системі публічного управління. Встановлено, що, незважаючи на загалом ефективне застосування гнучких методів врегулювання суперечностей, існує потреба у підвищенні їх системності, узгодженості та адаптивності до сучасних умов.

Одним із ключових напрямів удосконалення є розвиток превентивних механізмів управління конфліктами. Зокрема, доцільним є впровадження системи раннього виявлення потенційних конфліктних ситуацій, яка передбачає постійний моніторинг проблемних питань у діяльності органів місцевого самоврядування. Такий підхід дозволить своєчасно реагувати на суперечності та запобігати їх переходу у відкриту конфліктну форму [38].

Важливим напрямом є удосконалення комунікаційних процесів між суб'єктами публічного управління. Зокрема, необхідно забезпечити підвищення якості обміну інформацією шляхом стандартизації комунікаційних процедур, визначення чітких каналів взаємодії та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та зменшенню

ризиків виникнення непорозумінь між учасниками управлінського процесу [42].

Доцільним є також розширення практики застосування альтернативних методів вирішення конфліктів, зокрема медіації. Впровадження цього інструменту у діяльність органів публічної влади дозволить забезпечити більш гнучкий та ефективний підхід до врегулювання суперечностей, а також сприятиме збереженню партнерських відносин між сторонами. Для цього необхідно створити відповідні організаційні умови, включаючи підготовку фахівців у сфері медіації та розробку методичних рекомендацій щодо її застосування [43, с. 43].

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб у сфері управління конфліктами. Доцільним є впровадження систематичних навчальних програм, спрямованих на розвиток навичок ефективної комунікації, ведення переговорів та аналізу конфліктних ситуацій. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне врегулювання конфліктів на практиці.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню організаційних механізмів координації діяльності між органами публічної влади. Чітке визначення повноважень, узгодженість дій та забезпечення прозорості управлінських процесів сприятимуть зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності взаємодії між суб'єктами управління.

Таким чином, вдосконалення механізмів вирішення конфліктів у публічному управлінні має базуватися на комплексному підході, що поєднує розвиток превентивних заходів, удосконалення комунікацій, впровадження сучасних методів врегулювання конфліктів та підвищення професійної компетентності управлінських кадрів.

Подальший розвиток напрямів удосконалення механізмів вирішення конфліктів у публічному управлінні передбачає їх інтеграцію у загальну систему управлінської діяльності органів влади. Важливим є не лише впровадження окремих інструментів, але й формування цілісної моделі

управління конфліктами, яка охоплює всі етапи – від попередження до безпосереднього врегулювання та аналізу результатів.

З урахуванням результатів проведеного дослідження доцільно акцентувати увагу на необхідності вдосконалення нормативного забезпечення процесів управління конфліктами. Зокрема, потребує розвитку правове регулювання застосування альтернативних методів вирішення спорів у діяльності органів публічної влади, що дозволить розширити можливості використання медіації та інших гнучких інструментів.

Важливим практичним напрямом є впровадження внутрішніх регламентів і процедур, спрямованих на управління конфліктами в органах публічної влади. Наявність чітко визначених алгоритмів дій у конфліктних ситуаціях сприятиме підвищенню оперативності реагування та зменшенню суб'єктивного впливу на процес прийняття рішень.

Доцільним є також розвиток системи інформаційного забезпечення, яка дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечити прозорість взаємодії між суб'єктами публічного управління. Використання сучасних цифрових технологій сприятиме оптимізації комунікаційних процесів та зниженню рівня інформаційних бар'єрів, що є однією з причин виникнення конфліктів.

Особливу увагу слід приділити формуванню культури конструктивної взаємодії у публічному управлінні. Це передбачає розвиток партнерських відносин між органами влади, орієнтацію на діалог та співпрацю, а також формування довіри між учасниками управлінського процесу. У цьому контексті важливим є не лише вдосконалення формальних механізмів, але й розвиток неформальних практик взаємодії.

Для систематизації визначених у межах дослідження напрямів удосконалення механізмів вирішення конфліктів у публічному управлінні доцільно узагальнити їх у таблиці 3.1. Це дозволяє структуровано відобразити ключові підходи, інструменти їх реалізації, очікувані результати та їх практичну значущість, зокрема для органів місцевого самоврядування та

Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Узагальнення сприяє більш наочному представленню запропонованих заходів і полегшує їх подальше використання в управлінській практиці.

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення механізмів вирішення конфліктів у
публічному управлінні***

Напрямок удосконалення	Зміст напрямку	Інструменти реалізації	Очікуваний результат	Актуальність для України (ОМС, АМУ)
Превентивне управління конфліктами	Раннє виявлення та попередження конфліктних ситуацій	Моніторинг ризиків, аналітичні системи, внутрішні звіти	Зниження кількості відкритих конфліктів	Висока — особливо в умовах децентралізації та воєнного стану
Удосконалення комунікацій	Підвищення якості обміну інформацією між суб'єктами управління	Цифрові платформи, регламенти комунікацій, ІКТ	Зменшення непорозумінь, швидке прийняття рішень	Висока — потреба в прозорості та оперативності ОМС
Розвиток медіації	Використання альтернативних способів вирішення спорів	Медіаційні процедури, підготовка медіаторів	Збереження партнерських відносин сторін	Середньо-висока — інструмент активно впроваджується в громадах
Підвищення кваліфікації кадрів	Розвиток компетентностей у сфері конфлікт-менеджменту	Тренінги, навчальні програми, кейс-стаді	Професійне та ефективне управління конфліктами	Висока — дефіцит підготовлених кадрів в ОМС
Організаційна координація	Чіткий розподіл повноважень і узгодження дій	Регламенти, посадові інструкції, координаційні ради	Зниження дублювання функцій і конфліктності	Висока — актуально для міжмуніципальної взаємодії
Нормативне забезпечення	Удосконалення правового регулювання конфліктів	Місцеві положення, внутрішні нормативні акти	Правова визначеність процедур	Середня — потребує розвитку на державному рівні
Внутрішні регламенти реагування	Формалізація алгоритмів дій у конфліктних ситуаціях	Стандартизовані процедури, протоколи	Оперативність реагування	Висока — зменшує суб'єктивізм у рішеннях
Інформаційна цифровізація	Використання цифрових рішень для управління конфліктами	Е-урядування, CRM-системи, електронні звернення	Прозорість та контроль процесів	Висока — відповідає курсу цифрової трансформації
Формування культури діалогу	Розвиток партнерської взаємодії та довіри	Етичні кодекси, діалогові платформи	Зменшення соціальної напруги	Висока — ключовий аспект для громад

**Джерело: авторська розробка*

Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність управління конфліктами, забезпечити стабільність функціонування системи публічного управління та створити умови для більш результативної взаємодії між суб'єктами влади. Водночас їх впровадження потребує комплексного підходу, який враховує як інституційні, так і організаційні та кадрові аспекти діяльності органів публічного управління.

Отже, вдосконалення механізмів вирішення конфліктів у публічному управлінні є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування системи влади. Запропоновані заходи мають практичну спрямованість та можуть бути використані у діяльності органів публічної влади, зокрема Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів

На основі проведеного аналізу діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України та виявлених особливостей організації комунікацій і взаємодії між суб'єктами публічного управління доцільно сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності вирішення конфліктів у даній сфері.

Першочерговим напрямом є удосконалення системи раннього виявлення конфліктних ситуацій. У процесі практики встановлено, що значна частина конфліктів виникає через несвоєчасне реагування на проблемні питання. У зв'язку з цим доцільно впровадити механізм регулярного моніторингу звернень територіальних громад із метою виявлення потенційно конфліктних тем, таких як розподіл ресурсів, застосування законодавства або організація взаємодії з органами державної влади. Це дозволить своєчасно ідентифікувати проблеми та вживати заходів для їх попередження.

Наступною важливою рекомендацією є вдосконалення комунікаційних процесів у діяльності відділення. Зокрема, доцільно впровадити єдині стандарти обміну інформацією між територіальними громадами та органами влади, що передбачають чітке визначення форматів повідомлень, строків їх обробки та відповідальних осіб. Такий підхід дозволить зменшити кількість непорозумінь та підвищити ефективність взаємодії між учасниками управлінського процесу.

З урахуванням результатів аналізу доцільним є також активніше використання переговорних методів як основного інструменту вирішення конфліктів. Для цього рекомендується впровадити практику проведення регулярних робочих зустрічей між представниками громад та органів влади, спрямованих на обговорення проблемних питань та пошук компромісних рішень. Важливою умовою ефективності таких заходів є їх системність та чітка організація.

Окрему увагу слід приділити розвитку консультаційної підтримки територіальних громад. У процесі практики встановлено, що своєчасне надання роз'яснень щодо застосування нормативно-правових актів дозволяє значно знизити рівень конфліктності. У зв'язку з цим доцільно розширити практику надання консультацій, зокрема шляхом створення електронних інформаційних ресурсів, які міститимуть узагальнені відповіді на типові питання.

Важливим напрямом є впровадження елементів медіації у діяльність відділення. Зокрема, доцільно використовувати посередницькі підходи у випадках, коли сторони не можуть самотійно дійти згоди. Це дозволить забезпечити більш конструктивний характер взаємодії та сприятиме збереженню партнерських відносин між суб'єктами публічного управління.

Також необхідно підвищувати рівень професійної підготовки посадових осіб у сфері управління конфліктами. Проведення спеціалізованих тренінгів та семінарів з питань комунікації, переговорів та аналізу конфліктних ситуацій

сприятиме формуванню необхідних компетенцій та підвищенню ефективності застосування відповідних методів на практиці.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації базуються на результатах аналізу діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України та спрямовані на підвищення ефективності вирішення конфліктів шляхом удосконалення організаційних, комунікаційних та управлінських механізмів.

Подальше удосконалення практичних механізмів вирішення конфліктів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України доцільно здійснювати через системне впровадження запропонованих заходів у повсякденну управлінську практику. Важливою умовою їх ефективності є поєднання організаційних змін із розвитком кадрового потенціалу та вдосконаленням інформаційного забезпечення.

Зокрема, доцільним є впровадження внутрішніх процедур управління конфліктами, які визначатимуть послідовність дій у разі виникнення суперечностей. Такі процедури можуть включати етапи ідентифікації конфлікту, аналізу його причин, вибору оптимального методу вирішення та оцінки результатів. Наявність чітко визначеного алгоритму дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та зменшити вплив суб'єктивних факторів [41].

Важливим напрямом є також удосконалення координації між суб'єктами публічного управління. З цією метою доцільно розширити практику створення робочих груп або тимчасових координаційних органів для вирішення складних питань, що потребують узгоджених дій кількох сторін. Такий підхід сприятиме більш ефективному розв'язанню проблемних ситуацій та зниженню рівня конфліктності.

З урахуванням сучасних умов розвитку публічного управління доцільним є активніше використання цифрових інструментів у процесі комунікації та вирішення конфліктів. Створення електронних платформ для обміну інформацією, обговорення проблемних питань та надання

консультацій дозволить підвищити оперативність взаємодії та забезпечити доступність інформації для всіх учасників процесу [40].

Не менш важливим є формування культури конструктивного вирішення конфліктів, що передбачає орієнтацію на співпрацю, відкритість та взаємну повагу. У цьому контексті особливу роль відіграє управлінський стиль керівників, які повинні демонструвати готовність до діалогу та сприяти створенню сприятливого комунікаційного середовища [39].

Для систематизації та узагальнення запропонованих практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в Івано-Франківському регіональному відділенні Асоціації міст України доцільно представити їх у таблиці 3.3. Це дозволяє комплексно відобразити основні напрями удосконалення, конкретні заходи їх реалізації, а також очікувані результати впровадження, що забезпечує більш наочне сприйняття та практичну орієнтованість запропонованих рішень.

Узагальнені в таблиці практичні рекомендації охоплюють комплекс взаємопов'язаних організаційних, комунікаційних, кадрових та управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення механізмів вирішення конфліктів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Їх реалізація передбачає не лише вдосконалення процедур взаємодії між суб'єктами публічного управління, але й формування системного підходу до попередження та врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають у процесі співпраці територіальних громад та органів влади.

Запровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню оперативності та узгодженості управлінських рішень, покращенню якості комунікацій і зменшенню ризиків виникнення непорозумінь між учасниками управлінського процесу. Окремо варто відзначити, що системне використання переговорних процедур, медіаційних практик та цифрових інструментів взаємодії дозволить підвищити ефективність врегулювання конфліктів навіть у складних і багаторівневих ситуаціях.

Таблиця 3.3

Рекомендацій щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в
Івано-Франківському регіональному відділенні АМУ*

Рекомендація	Зміст заходу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Раннє виявлення конфліктів	Системний моніторинг проблемних питань у взаємодії громад	Аналіз звернень громад, моніторингові звіти, аналітичні огляди	Запобігання ескалації конфліктів
Стандартизація комунікацій	Уніфікація обміну інформацією між громадами та органами влади	Регламенти комунікації, визначені канали зв'язку, відповідальні особи	Зменшення непорозумінь та інформаційних бар'єрів
Посилення переговорних механізмів	Регулярні робочі зустрічі для вирішення спірних питань	Переговори, круглі столи, робочі наради	Досягнення компромісних рішень
Розвиток консультаційної підтримки	Надання роз'яснень щодо законодавства та управлінських рішень	Е-консультації, FAQ-платформи, інформаційні ресурси	Зниження кількості конфліктів через правову невизначеність
Впровадження медіації	Використання посередництва у складних конфліктних ситуаціях	Медіатори, посередницькі процедури, фасилітація	Збереження партнерських відносин між сторонами
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання у сфері конфлікт-менеджменту	Тренінги, семінари, навчальні програми	Підвищення професійності управлінських рішень
Внутрішні процедури врегулювання	Запровадження алгоритмів дій у конфліктних ситуаціях	Регламенти, інструкції, стандартизовані процедури	Оперативність та прозорість прийняття рішень
Посилення координації між суб'єктами	Створення робочих груп для складних питань	Координаційні ради, міжмуніципальні групи	Узгодженість дій та зниження конфліктності
Цифровізація комунікацій	Використання електронних платформ для взаємодії	Е-платформи, онлайн-обговорення, цифрові кабінети	Підвищення оперативності та доступності інформації
Формування культури діалогу	Розвиток партнерської взаємодії та довіри	Етичні норми, управлінський приклад, діалогові практики	Зниження рівня конфліктності та підвищення довіри

*Джерело: авторська розробка

У результаті реалізації зазначених рекомендацій очікується зниження загального рівня конфліктності, зміцнення партнерських відносин між територіальними громадами та формування більш стабільного, відкритого й конструктивного управлінського середовища, орієнтованого на співпрацю та досягнення спільних цілей у сфері публічного управління.

Отже, запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути використані у діяльності органів публічної влади для вдосконалення механізмів вирішення конфліктів. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи публічного управління в цілому та створить передумови для забезпечення конструктивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження напрямів удосконалення методів вирішення конфліктів у публічному управлінні встановлено, що ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від рівня розвитку інституційних, організаційних та комунікаційних механізмів. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що у більшості розвинених країн застосовується комплексний підхід до врегулювання конфліктів, який передбачає поєднання превентивних заходів, альтернативних методів вирішення спорів та інституційного забезпечення відповідних процесів.

Встановлено, що ключовими елементами ефективного управління конфліктами у публічному секторі є розвиток медіації, переговорних технологій, відкритості управління та налагодженої системи комунікацій. Особливе значення має також впровадження механізмів раннього виявлення конфліктних ситуацій, що дозволяє запобігати їх ескалації та забезпечувати своєчасне реагування.

На основі проведеного аналізу діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України визначено, що вдосконалення механізмів вирішення конфліктів повинно здійснюватися шляхом підвищення якості комунікацій, розвитку консультативної підтримки, розширення застосування переговорних методів та впровадження елементів медіації. Важливим напрямом є також підвищення професійної підготовки посадових осіб у сфері управління конфліктами.

Сформульовані практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи публічного управління шляхом удосконалення організаційних процедур, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку культури конструктивної взаємодії між суб'єктами влади. Їх реалізація дозволить знизити рівень конфліктності та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Узагальнення результатів дослідження свідчить про необхідність формування системного підходу до управління конфліктами, який поєднує превентивні, організаційні та регулятивні механізми. Такий підхід забезпечує не лише ефективне вирішення конфліктних ситуацій, але й створює умови для їх попередження у майбутньому.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення та практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані у діяльності органів публічної влади з метою підвищення ефективності управління конфліктами, що сприятиме загальному підвищенню результативності функціонування системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Методи вирішення конфліктів у публічному управлінні» досягнуто поставленої мети та виконано основні завдання роботи. Узагальнення теоретичних положень і практичних матеріалів дозволило сформулювати цілісне уявлення про природу конфліктів у публічному управлінні, їх причини, функції та особливості вирішення.

У першому розділі встановлено, що конфлікти у публічному управлінні є невід’ємною складовою управлінської діяльності, яка виникає внаслідок зіткнення інтересів, повноважень і управлінських підходів між суб’єктами влади. Доведено, що вони мають складну структуру та можуть виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції. Основними причинами їх виникнення є обмеженість ресурсів, недосконалість нормативно-правового регулювання, нечіткість розмежування повноважень, організаційні недоліки та вплив людського фактору. Узагальнення теоретичних підходів показало, що сучасна практика публічного управління орієнтується не на усунення конфліктів, а на їх ефективне регулювання із застосуванням різних методів.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України як прикладу функціонування системи публічного управління на регіональному рівні. Встановлено, що відділення виконує важливу координаційну, консультаційну та представницьку функції, забезпечуючи взаємодію між територіальними громадами та органами державної влади. Дослідження показало, що у діяльності відділення сформована багаторівнева система комунікацій, яка дозволяє ефективно координувати управлінські процеси. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема нерівномірність розвитку громад, складність нормативного середовища та недоліки у комунікаційних процесах, що можуть створювати передумови для виникнення конфліктів.

Аналіз методів вирішення конфліктів у діяльності відділення засвідчив, що найбільш ефективними є переговорні, консультаційні та комунікаційні

методи, які дозволяють врегульовувати суперечності на ранніх стадіях та забезпечують збереження конструктивної взаємодії між суб'єктами публічного управління. Встановлено, що адміністративно-правові методи використовуються обмежено та переважно у складних випадках. Оцінка ефективності показала, що результативність застосовуваних методів залежить від своєчасності їх використання, рівня професійної підготовки учасників та якості інформаційного забезпечення.

У третьому розділі досліджено зарубіжний досвід вирішення конфліктів у публічному управлінні та визначено можливості його застосування в Україні. Встановлено, що у більшості розвинених країн використовується комплексний підхід, який передбачає поєднання превентивних заходів, альтернативних методів врегулювання спорів та інституційного забезпечення відповідних процесів. На основі проведеного аналізу сформульовано напрями вдосконалення механізмів вирішення конфліктів, серед яких ключовими є розвиток системи раннього виявлення конфліктів, удосконалення комунікацій, впровадження медіації та підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб.

Розроблені практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління конфліктами у діяльності органів публічної влади, зокрема Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Їх впровадження дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективну взаємодію між суб'єктами публічного управління.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами є важливою умовою підвищення результативності функціонування системи публічного управління. Формування комплексного підходу до вирішення конфліктів, який поєднує превентивні, організаційні та регулятивні механізми, дозволяє забезпечити стабільність управлінських процесів та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драбчук Н.Ю. Управління конфліктами на публічній службі в умовах війни. Управління суспільними та економічними процесами в умовах глобальної нестабільності. Управління суспільними та економічними процесами в умовах глобальної нестабільності : кол. монографія / [авт. кол. Якубів В. М., П'ятничук І. Д., Жук О. І., Кафка С. М., Томашевська А. В. та ін.] ; за наук. ред. доц. Т. М. Гнатюка. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025.. С. 17-27. URL: [https://lib-
repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/22550/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%2028_02_2025_1742149205.pdf](https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/22550/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%2028_02_2025_1742149205.pdf) (дата звернення: 31.05.2026).
2. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*. URL: <https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124> (дата звернення: 31.05.2026).
3. Ковальська Н. М. Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1(88). С. 365-371.
4. Мілославська О., Бернадський Б. Понятійно-термінологічний апарат політичної конфліктології в публічному управлінні. *Молодий вчений*. 2021. № 5 (93). С. 95-99.
5. Стаднійчук Р. Соціальний конфлікт як індикатор цифрової трансформації суспільства в контексті публічного управління. *Socio-economic relations in the digital society*. 2025. Т. 1, № 55. С. 56-67.
6. Головчук Ю. Основні принципи комунікативної етики органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. № 16. С. 5-10.
7. Борисенко О. Розвиток системи публічного управління в Україні на засадах партнерської взаємодії з інститутами громадянського

суспільства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-38-48](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-38-48) (дата звернення: 31.05.2026).

8. Василенко Н., Радиш Я. Сутність і природа конфліктів на публічної служби та шляхи їх вирішення. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 4(46). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-58-64](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-58-64) (дата звернення: 31.05.2026).

9. Kostromina O. G., Shvets D. E., Prokopenko B. I. Conceptual foundations of the notion «conflict of interest» in public administration. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2025. Т. 2, № 4. С. 410-415.

10. Офіційний сайт «Івано-Франківське регіональне відділення Асоціація міст України». URL: <http://amu.if.ua/> (дата звернення: 31.05.2026).

11. Сторінка у мережі Facebook «Івано-Франківське регіональне відділення Асоціація міст України». URL: <https://www.facebook.com/if.rv.amu> (дата звернення: 31.05.2026).

12. Герасіна Л.М., Требін М.П., Сахань О.М., Воднік В.Д. Конфліктологія: загальна та юридична : підручник. Харків : Право, 2021. 224 с.

13. Калениченко Р.А., Остаповський О.В., Телебенева Є.О. психологічні аспекти публічного управління. *KNUCA Repository: KNUCA Repository* : Main. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc7ceeff-872d-426e-b49b-12e4894f8a61/content> (дата звернення: 31.05.2026).

14. Лікарчук Н.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 256-261.

15. Кучменко В., Фесенко П. Вплив конфлікту інтересів на розвиток державної служби в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3(69). С. 85-90.

16. Євтушенко О.Н. Конфліктологія в державному управлінні: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. 84 с.
17. Назаренко М. Причини та передумови виникнення конфлікту інтересів в органах публічної влади в умовах сучасних викликів. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 298-301.
18. Христинченко Н.П., Шеїн Д.К. Запобігання врегулювання конфлікту інтересів в діяльності публічної адміністрації: загальнотеоретичний аспект. *Legal Bulletin*. 2026. С. 119-124.
19. Олешко О. Уявний конфлікт інтересів на публічній службі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-231-239](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-231-239) (дата звернення: 31.05.2026).
20. Лисий В. В., Іваній О. М. Теоретико-методологічні підстави дослідження медіації в публічному управлінні. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 4. С. 44-50.
21. Ковальська Н. М., Демченко В. М. Управлінський конфлікт і медіація як засіб його вирішення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 3(90). С. 352-358.
22. Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 4. С. 104-111.
23. Sazonova T., Shulzhenko I., Havronyuk V. Conflict management as an important element of the organizational culture of modern enterprise. *Market Infrastructure*. 2020. № 47. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19> (дата звернення: 31.05.2026).
24. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137) (дата звернення: 31.05.2026).

25. Voloshyn V., Mustafayeva U. S. Медіації як спосіб профілактики конфліктів у сфері державного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 13. С. 599-621.
26. Криштанович М. Інституційні підходи до врегулювання конфліктів у публічному управлінні. *Національні інтереси України*. 2025. № 9(14). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9\(14\)-912-920](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-912-920) (дата звернення: 31.05.2026).
27. Бохонкова Ю. Стратегії поведінки особистості в конфліктних ситуаціях. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 3(56). Т2. С. 113-121.
28. Калініна Н., Оліферовський М. Basic tools for resolving conflicts in organizations. «*Scientific notes of the University «KROK»* 2025. No. 1(77). P. 325-333.
29. Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» від 16.04.2009 № 1275-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 31.05.2026).
30. Основні завдання Івано-Франківського регіонального відділення асоціації міст України. URL: <http://amu.if.ua/zavd> (дата звернення: 31.05.2026).
31. Покатаєв П., Олешко О. Конфлікти у публічному управлінні в Україні та управління ними. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 10(40). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-878-891](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-878-891) (дата звернення: 31.05.2026).
32. Яременко О., Кононенко В., Назаренко М. Інституціоналізація медіації як ефективного інструменту врегулювання спорів з органами місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 2(56). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-693-704](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-693-704) (дата звернення: 31.05.2026).
33. Дзюндзюк В., Шупик В. Зарубіжний досвід використання соціальних мереж в публічному управлінні. *Суспільство та національні*

інтереси. 2025. № 6(14). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-721-732](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-721-732) (дата звернення: 31.05.2026).

34. Прилуцька А. В. Альтернативні способи вирішення правових спорів у федеральних судах США. *New Ukrainian Law*. 2021. № 4. С. 157-163.

35. Глушук Є. В. Апарат при Президентові як функціональна складова дорадчих та консультативних органів влади: світовий досвід. *Роль інституту президентства у кризові часи: український та зарубіжний досвід* : круглий стіл в межах Міжнар. наук. конф. «Бібліотека. Наука. Комунікація. Інноваційні трансформації ресурсів і послуг» (Київ, 2022). URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/1462> (дата звернення: 31.05.2026).

36. Матвійчук А.В. Реформа державного управління Польщі: досвід для України. Інноваційний розвиток правової науки в умовах модернізації суспільства: [матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 28 лютого 2020 р.]. Том 1. Тернопіль: Вектор, 2020. С. 88-90.

37. Кормич Л. І., Кормич А. І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті діджиталізації. *Актуальні проблеми політики*. 2022. № 69. С. 5-12.

38. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 31.05.2026).

39. Лавриненко Г. А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя*. 2023. № 1. С. 15-23.

40. Мазун Р. В. Цифрові технології в публічному управлінні. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні досягнення та перспективи соціально-економічного розвитку»* 2026. С. 96-97.

41. Shyshko O. Management of conflicts at the enterprise. *Visnyk Universytetu «Ukraina»*. 2025. № 13 (40). С. 243-255.

42. Maslyak M., Jain P. K. Status, and problems in the implementation of communication strategies of public administration bodies. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. Т. 2023, № 5-6. С. 64-69.
43. Нестеренко К. О., Лелеко А. М. Медіація як ефективний спосіб врегулювання спорів. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-257-2-10> (дата звернення: 31.05.2026).
44. Фольгіна Т., Маєв А. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства: світовий досвід для України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 83-89.
45. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 18. С. 49-55.