

Грибан В.О.

здобувач вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник: **Мороз Ю.Ю.**

д.е.н., професор кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка» м. Житомир

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Конфлікти є невід’ємною частиною функціонування публічної служби та її організації. Конфліктні ситуації можуть слугувати своєрідною рушійною силою для удосконалення робочих процесів. Проте для того, щоб конфлікти справді працювали як інструмент покращення діяльності державних органів, необхідно вміти своєчасно їх виявляти та правильно кваліфікувати, а також знати основні моделі й методи управління ними. Лише за таких умов можна не просто вирішити суперечність, а й використати її на користь справі – отримати різні точки зору, оцінити альтернативні підходи та знайти оптимальні рішення. Крім того, публічна служба потребує чітких та ефективних механізмів регулювання конфліктів, адже саме на державних службовців покладена велика відповідальність за забезпечення стабільності, правопорядку та якісного надання публічних послуг.

Оскільки це поняття вирізняється різноплановістю, науковцям складно дійти згоди щодо його єдиного вичерпного визначення. Етимологічно термін походить від латинського *conflictus*, що означає зіткнення, і зазвичай описує критичне загострення суперечностей. У соціальній площині конфлікт виникає як протистояння індивідів або груп, чиї цілі та позиції є взаємовиключними, що призводить до активного взаємного опору при спробі реалізації інтересів. З точки зору психології, не можна ігнорувати той факт, що гострі форми протистояння завжди супроводжуються інтенсивними емоційними реакціями, тому внутрішній світ людини та її стосунки із соціумом формують психологічну основу будь-якого зіткнення.

Такі науковці як А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов визначають конфлікт як найменш конструктивний спосіб прояву та розв’язання суперечностей, що

виникають у процесі соціальної взаємодії, а також як форму боротьби між внутрішніми підструктурами особистості [2]. Виходячи з цього твердження, як уже зазначалося, конфлікт може бути як позитивним і дієвим способом розв'язання ситуації, так і руйнівним та неефективним.

Конфлікт – складне явище, бо це одночасно і динамічно взаємопов'язана цілісна система (сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, без яких він не може існувати), і процес. Для системи характерною є наявність певної структури, тому для практичних завдань роботи з конфліктом виділяють «структуру конфлікту», набір елементів якої, різні дослідники визначають по-різному.

Предмет конфлікту – це проблема, яка спричиняє зіткнення між сторонами. Об'єкт конфлікту – те, на що претендують учасники й через що виникає протидія. Наприклад, об'єктом може бути певний ресурс, а предметом – відсутність правил його розподілу. Важливим елементом є інцидент, що визначає ступінь ескалації та показує, як саме розгортається конфлікт. Подальший розвиток ситуації залежить від дій сторін: їхньої стратегії та тактики, що формуються відповідно до позицій учасників, їхнього бачення конфлікту, наявних ресурсів і можливих союзників. На мотиваційному рівні причини поведінки сторін ґрунтуються на їхніх інтересах, потребах, цінностях та переконаннях. Часто саме на цих «глибинних» рівнях можна знайти точки дотику, що відкривають можливості для порозуміння. У деяких випадках до врегулювання залучається третя сторона, і така інтервенція може бути більш чи менш директивною залежно від рівня ескалації конфлікту. Важливим є також вплив мікро- та макросередовища: особливості соціальної системи, в якій стався конфлікт (наприклад, організація чи підрозділ з їхньою культурою), а також ширший зовнішній контекст, що може посилювати або пом'якшувати протистояння[1, с. 26-27].

Ми загалом розглянули, що являє собою таке явище, як конфлікт. Тобто, визначили його учасників та проаналізували основні причини виникнення конфлікту. Однак для того, щоб зрозуміти, як саме він проявляється у сфері державної служби, необхідно мати чітке уявлення про особливості його

виникнення та перебігу саме в цьому середовищі. Через широкий спектр підходів до вивчення та визначення конфлікту, його розуміння та оцінка його ролі в організації суттєво різняться. Проте, конфліктні ситуації є невід'ємною частиною робочого процесу і неминуче виникають як між окремими працівниками, так і між структурними підрозділами чи навіть різними установами. Особливо складні та багаторівневі взаємини характерні для колективів публічних службовців в органах державної влади та місцевого самоврядування. З огляду на це, конфлікти, що виникають у межах таких органів, мають різний характер. Характеристика цих внутрішніх конфліктів є першочерговою потребою, оскільки вона дозволяє правильно визначити та обрати найбільш ефективний спосіб втручання та врегулювання ситуації.

В основному в державній службі виникає конфлікт інтересів. Конфлікт інтересів є поширеним явищем в діяльності публічних службовців. Такий конфлікт виникає тоді, коли особисті інтереси службовця можуть вплинути або створюють враження, що впливають на об'єктивне та неупереджене виконання ним службових обов'язків. Це може проявлятися у прийнятті рішень на користь знайомих, родичів, власного бізнесу чи в інших ситуаціях, де приватна вигода вступає в суперечність із публічним інтересом. Наявність конфлікту інтересів не завжди означає неправомірну поведінку, однак своєчасне виявлення та врегулювання таких ситуацій є важливим для забезпечення прозорості, довіри громадян і ефективності державної служби. Для вирішення конфліктів в державній службі потрібні заходи управління конфліктами.

Розглянемо, приклад конфлікту інтересів на державній службі, коли посадовець впливає на регулювання ринку, щодо якого існують ризики його упередженості. У Верховній Раді піднято питання про можливий конфлікт інтересів голови комітету з фінансів, податкової та митної політики Данила Гетманцева у сфері грального бізнесу. Народна депутатка Ніна Южаніна заявила, що він може приділяти надмірну увагу окремим компаніям і фактично створювати переваги для одних учасників ринку над іншими. Вона наголошує, що це може призвести до необ'єктивного формування політики у сфері азартних ігор, особливо на тлі відсутності системи онлайн-моніторингу та застарілих

податкових норм. У такому контексті можливий конфлікт інтересів полягає в поєднанні службових повноважень із впливом на рішення, що може порушувати принципи неупередженості й рівної конкуренції[5].

Тому, насамперед визначимо, що означає поняття управління конфліктами. Управління конфліктами – це цілеспрямована системна практична діяльність уповноважених осіб, спрямована на запобігання та/ чи супровід конфліктів у професійний спосіб, з метою впливу на динаміку конфліктів і використання їх ресурсного потенціалу в інтересах тієї соціальної системи, де вони відбуваються [1, с. 44].

Згідно Закону України «Про запобігання корупції» виокремлюють такі основні види конфліктів :

потенційний конфлікт інтересів - наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

реальний конфлікт інтересів - суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень [3].

Між цими видами конфліктів існує пряма залежність. Потенційний конфлікт інтересів передбачає лише можливість впливу приватного інтересу на об'єктивність рішень, тоді як реальний конфлікт свідчить, що такий вплив уже має місце і приватний інтерес переважає над службовою неупередженістю. З огляду на конфлікти, що виникають на державній службі, важливо розуміти механізми управління й врегулювання таких ситуацій.

У сфері публічного адміністрування зазвичай формують систему інституційних механізмів для запобігання конфлікту інтересів. Існує думка, що ефективне управління такими конфліктами на державній службі можливе через створення окремого спеціалізованого органу, який би володів широкими повноваженнями, виконував освітню та контрольну функції, а також

співпрацював із громадськістю у сфері виявлення й врегулювання подібних ситуацій [4].

До професійно-етичних засобів управління конфліктом інтересів відносять:

- законодавче його врегулювання, існування етичних кодексів;
- чіткі механізми врахування професійно-етичного компонента при підборі та просуванні кадрів;
- забезпечення функціонування службових викриттів;
- умови для дії суспільного контролю;
- функціонування омбудсменів тощо [4] .

Ефективне запобігання конфлікту інтересів у публічному адмініструванні ґрунтується на поєднанні інституційних і професійно-етичних механізмів. Ключовими є створення спеціалізованого органу з широкими повноваженнями та впровадження етичних стандартів, прозорих кадрових процедур, механізмів викриття порушень і суспільного контролю. Це забезпечує комплексний підхід до виявлення й врегулювання конфліктів інтересів.

В цілому можна дійти висновку, конфлікти на публічній службі є неминучими через складність взаємодії, високий рівень відповідальності та різноплановість інтересів учасників. Особливе значення тут має конфлікт інтересів, оскільки він безпосередньо впливає на довіру громадян та об'єктивність рішень державних службовців. Ефективне врегулювання таких ситуацій можливе лише за умови чіткого розуміння природи конфлікту, своєчасного виявлення ризиків та застосування продуманих механізмів управління. Інституційні, етичні та нормативні інструменти дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати конфлікти як ресурс для розвитку та вдосконалення діяльності державних органів. Таким чином, налагоджена система управління конфліктами є важливою умовою прозорості, ефективності та професійної публічної служби.

Список використаних джерел

1. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посіб. і метод. рек. / Т. Калениченко та ін. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.

2. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с.
3. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
4. Василевська Т.Е. Конфлікт інтересів на державній службі: етичні аспекти. Науково інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. Вип. 1. С. 106–120
5. Южаніна заявила про можливий конфлікт інтересів Гетманцева щодо грального ринку. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/politika/iuzanina-zaiavyla-pro-mozlyvyu-konflikt-interesiv-hetmantseva-shchodo-hralnoho-rynku-2910347.html>
(дата звернення: 03.12.2025).