

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління конфліктами в публічному управлінні»

Виконала: студентка групи: БПУА 1-19

Спеціальності: 281 Публічне управління
та адміністрування

Освітньої програми: Публічне
управління та адміністрування

Лілія БЕЗКОРОВАЙНА

Керівник: Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Безкоровайній Лілії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління конфліктами в публічному управлінні Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти керування конфліктами в публічному управлінні та їх особливості. 1.1 Поняття конфліктів у публічному управлінні та їх типізація. 1.2 Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні. 1.3 Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Розділ 2. Загальна характеристика діяльності Кривецького Старостинського округу та конфліктів в публічній сфері. 2.1. Загальна характеристика діяльності та системи адміністрування Кривецького Старостинського округу. 2.2. Дослідження процесів управління та адміністрування Кривецьким Старостинським округом. 2.3. Аналіз причин та наслідків конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу. Розділ 3. Медіація як спосіб розв'язання і вирішення конфліктів в публічному управлінні. 3.1. Поняття медіація та її ціннісно-правові основи у публічному управлінні. 3.2. Моделі медіації та процедура її проведення. 3.3. Політико-правовий аналіз зарубіжного досвіду правового забезпечення медіації у публічному управлінні.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|----------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Вступ | Вартанова О.В., д.е.н., професор | | |
| Розділ 1 | Вартанова О.В., д.е.н., професор | | |
| Розділ 2 | Вартанова О.В., д.е.н., професор | | |
| Розділ 3 | Вартанова О.В., д.е.н., професор | | |
| Висновки | Вартанова О.В., д.е.н., професор | | |

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів випускної роботи | Терміни виконання етапів | Примітка про виконання |
|-------|---|--------------------------|------------------------|
| 1 | Вступ | 01.03 – 20.03.2023 | виконано |
| 2 | Розділ 1. Теоретичні аспекти керування конфліктами в публічному управлінні та їх особливості. | 21.03- 15.04.2023 | виконано |
| 3 | Розділ 2. Загальна характеристика діяльності Кривецького Старостинського округу та конфліктів в публічній сфері | 16.04-31.04.2023 | виконано |
| 4 | Розділ 3. Медіація як спосіб розв'язання і вирішення конфліктів в публічному управлінні | 02.05 – 26.05.2023 | виконано |
| 5 | Висновки | 02.05 – 26.05.2023 | виконано |
| 6 | Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант) | 27.05 – 30.05.2023 | виконано |
| 7 | Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту) | до 01.06.2023 | виконано |
| 8 | Перевірка бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту) | до 01.06.2023 | виконано |
| 9 | Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту) | до 05.06.2023 | виконано |

Студент

(підпис)

Лілія БЕЗКОРОВАЙНА

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Безкоровайна Л.О. Управління конфліктами в публічному управлінні. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню конфліктів у публічному управлінні. Вивчено та досліджено основні аспекти конфліктів у публічному секторі. Проведено аналіз конфлікту у старостинському окрузі. Охарактеризовано значення конфліктів для системи публічного управління. Описано процес виникнення конфліктів та зазначений узагальнений підхід щодо розв’язання конфліктних ситуацій у публічній сфері.

Ключові слова: конфлікти, управління, типізація конфліктів

ABSTRACT

Bezkorovaina L.O. Conflict management in public administration- Manuscript.

Qualification work for bachelor's degree in specialty 281 - "Public management and administration". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of conflicts in public administration. The main aspects of conflicts in the public sector were studied and researched. The conflict in the starosta district was analyzed. The importance of conflicts for the public administration system is characterized. The process of conflict emergence is described and a generalized approach to resolving conflict situations in the public sphere is indicated.

Keywords: conflicts, management, typification of conflicts

ЗМІСТ

| | |
|---|--------------|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ..... | 9 |
| 1.1 Поняття конфліктів у публічному управлінні та їх типізація..... | 9 |
| 1.2 Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні..... | 14 |
| 1.3 Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні..... | 19 |
| Висновки до розділу 1..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КРИВЕЦЬКОГО СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ ТА КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ..... | 27 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності та системи адміністрування Кривецького Старостинського округу..... | 27 |
| 2.2 Дослідження процесів управління та адміністрування Кривецьким Старостинським округом..... | 32 |
| 2.3 Аналіз причин та наслідків конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу..... | 41 |
| Висновки до розділу 2..... | 47 |
| РОЗДІЛ 3. МЕДІАЦІЯ ЯК СПОСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ І ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... | 48 |
| 3.1 Поняття медіація та її ціннісно-правові основи у публічному управлінні... | 48 |
| 3.2 Моделі медіації та процедура її проведення..... | 52 |
| 3.3 Політико-правовий аналіз зарубіжного досвіду правового забезпечення медіації у публічному управлінні..... | 59 |
| Висновки до розділу 3..... | 67 |
| ВИСНОВКИ..... | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 74 |
| ДОДАТКИ..... | |

ВСТУП

Актуальності й практична значущість теми. Сфера публічного управління включає в себе взаємодію між різними структурами, органами та інституціями державного управління, а також громадськістю, що може спричиняти виникнення конфліктів. Конфлікти можуть стосуватись розподілу ресурсів, визначення політик, вирішення суперечливих питань і т.д. Враховуючи складність сфери публічного управління, розуміння конфліктів та вміння ефективно ними управляти є необхідним для успішного функціонування організацій публічного управління та досягнення поставлених цілей.

Крім того, конфлікти в публічному управлінні мають значний вплив на громадські інтереси та якість надання послуг громаді. Невирішені конфлікти можуть призводити до затримок у прийнятті рішень, недостатньої взаємодії між органами, падіння довіри громади до публічних структур та загальної соціальної незадоволеності. Управління конфліктами в публічній сфері допомагає запобігти подібним негативним наслідкам, забезпечує швидке та ефективне вирішення проблем, а також підвищує довіру та задоволення громади, покращує соціальний діалог в суспільстві.

Також слід зазначити, що в контексті постійно зростаючого розмаїття суспільних і політичних викликів, питання конфліктів у публічному управлінні стають ще більш актуальними. Глобальні та регіональні проблеми, соціальні зміни, економічні виклики, розбіжності у цінностях та інтересах суспільства – все це створює сприятливе поле для виникнення конфліктів. Управління цими конфліктами стає ключовим завданням публічних організацій для забезпечення стабільності, розвитку та демократичного функціонування суспільства.

Практична значущість теми дослідження полягає у тому, що вона надає практикам і діловим людям у публічному секторі цінні інструменти та знання для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо керування конфліктами в публічному управлінні.

Згідно з поставленою метою, в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено сутність конфліктів у публічному управлінні та запропоновано їх типізацію;
- виявлено причини виникнення конфліктів у публічному управлінні;
- досліджено методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні;
- надано загальну характеристику діяльності та системи адміністрування Кривецького Старостинського округу та проаналізовано процеси управління та адміністрування Кривецьким Старостинським округом;
- проаналізовано причини та наслідки конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу;
- визначено поняття медіація та її ціннісно-правові основи у публічному управлінні;
- наведено моделі медіації та процедуру її проведення;
- здійснено політико-правовий аналіз зарубіжного досвіду правового забезпечення медіації у публічному управлінні.

Предметом дослідження є процес керування конфліктами в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади керування конфліктами в публічному управлінні.

Методи й інформаційні джерела дослідження. Основу методології дослідження складають загальнонаукові методи пізнання, такі як аналіз і синтез, системний підхід, діалектичний підхід, дедуктивний і індуктивний методи, а також прогностичний метод. Крім того, використовувалися спеціально-наукові методи дослідження, такі як формально-юридичний, історико-правовий і порівняльно-правовий. Застосування цих методів дослідження дало змогу ретельно, багатоаспектно і достовірно вивчити предмет, що розглядається, з необхідною глибиною і деталізацією.

Інформаційні джерела дослідження – наукові статті, монографії, книги, які присвячені вивченню конфліктів у публічному управлінні – такі джерела

дали теоретичне підґрунтя до теми; статистичні дані та звіти щодо конфліктів, які виникають у публічному управлінні – ці джерела містять інформацію про типи конфліктів, їх розподіл за регіонами, причини та наслідки; закони, положення, постанови та інші правові документи, що стосуються публічного управління, можуть містити положення щодо управління конфліктами, що дали правову базу.

Отримані результати, які містять елементи новизни. В результаті дослідження була проведена детальна типізація конфліктів, яка враховує специфіку публічного сектору. Ця типологія може слугувати основою для подальших досліджень і практичного застосування управління конфліктами у публічному управлінні.

Отримані результати дослідження містять елементи новизни у контексті запровадження медіації в публічному управлінні в Україні. Вивчення зарубіжного досвіду правового забезпечення медіації у публічному управлінні дозволило ідентифікувати ключові аспекти, які можуть бути використані для вдосконалення внутрішнього законодавства та практики в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

1.1 Поняття конфліктів у публічному управлінні та їх типізація

Конфлікти у публічному управлінні – це не вирішення різних інтересів, цінностей та потреб між сторонами, які діють в рамках публічної сфери, такої як державні органи, організації громадянського суспільства, бізнес-структури тощо. Конфлікти можуть виникати між різними групами та індивідуальними особами, які мають різні цілі, потреби та очікування від публічних інституцій та процесів управління.

Конфлікти можуть бути спричинені різноманітними причинами, такими як розбіжності в інтересах, невирішені проблеми, різниця в уявленнях про пріоритети, обмежені ресурси та інші фактори. Важливим елементом управління конфліктами є їх вчасне виявлення та аналіз, що дозволяє забезпечити вирішення проблем, підвищити ефективність управління та зберегти довіру між сторонами. Конфлікти в публічному управлінні можуть виникати між державними органами, між державними та приватними структурами, між державою та громадянами, а також між різними групами громадян [1].

Ефективне управління конфліктами у публічному секторі передбачає розвиток механізмів, які допоможуть уникнути конфліктів та вирішити їх вирішення в разі виникнення. До таких механізмів можна віднести розробку правил, процедур та стандартів, сприяння відкритості та прозорості у процесах прийняття рішень, налагодження ефективної системи комунікації між сторонами, застосування медіації та інших методів альтернативного вирішення конфліктів.

Автори розглядають дане поняття по-різному, тому у табл. 1.1. наведені поняття конфліктів в публічному управлінні.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття конфліктів в публічному управлінні [2-5]

| Автор | Поняття |
|------------------|--|
| М.А. Ігнатенко | Суперечності між суб'єктами управління, що залежать від різних потреб та інтересів |
| І.В. Божиновська | Розбіжності між сторонами в процесі прийняття та реалізації рішень в публічному секторі |
| В.О. Бондар | Конкуренція за обмежені ресурси, такі як бюджетні кошти, матеріальні ресурси, кадри тощо |
| О.Н. Бурковська | Розбіжності між інтересами різних сторін, що виникають у процесі прийняття та реалізації рішень в публічному секторі |
| Д. Міндер | Стрімке зіткнення, яке може виникнути між двома або більше акторами у процесі публічного управління |
| Ф. Главас | Суперечності між органами державної влади та суспільством, які залежать від різних цінностей, інтересів та потреб |
| М. Еппс | Протиріччя між двома або більше сторонами, які беруть участь у прийнятті рішень у сфері публічного управління |
| Е. Айтон | Розходження інтересів та потреб між різними групами людей у процесі публічного управління, що може впливати на прийняття рішень та ефективність управління |

Хоча трактування поняття конфліктів у публічному управлінні має загальний зміст, зарубіжні та українські автори можуть мати певні відмінності в підходах та нюансах розуміння цього поняття.

Одна з основних відмінностей полягає в акценті на соціальних аспектах конфліктів. Зарубіжні автори зазвичай більше уваги приділяють взаємодії різних соціальних груп, а також етнічних та культурних факторів у виникненні та управлінні конфліктами в публічному управлінні. У свою чергу, українські автори частіше наголошують на правових та інституційних аспектах управління конфліктами [3].

Також можна відзначити різні підходи до визначення типів конфліктів. Зарубіжні автори, зокрема, частіше розглядають конфлікти як прояв соціального протесту та боротьби за права громадян, в той час як українські автори визначають конфлікти як результат розбіжностей у інтересах та поглядах між різними групами та структурами влади.

Нарешті, варто відзначити, що зарубіжні автори більше уваги приділяють практичним питанням управління конфліктами, таким як ефективність різних

методів врегулювання конфліктів, роль медіаторів та третьої сторони у вирішенні конфліктів. У свою чергу, українські автори більше уваги приділяють аналізу рівня розвитку демократичних інститутів та культури діалогу в публічному управлінні [4].

Типізація конфліктів є однією з найбільш дискусійних проблем серед сучасних теоретиків конфлікту, оскільки конфлікти мають різні форми та прояви, що ускладнює визначення одного критерію для типології. Різні автори вирішують цю проблему по-різному, виходячи з різних підходів до вивчення конфлікту. Найбільш поширеним підходом до типізації є аналітично-описовий підхід, який базується на визначенні учасників конфлікту (індивідів, соціальних груп тощо) та порівнянні різних типів конфліктів відповідно до прийнятого критерію.

Розглянемо найбільш поширені типи конфліктів, які існують:

1. За сферами прояву: соціально-політичні, виробничо-економічні, ідеологічні, соціально-психологічні, родинно-побутові.
2. За масштабами, тривалості й напруженості: глобальні, загальні та локальні, парціальні; бурхливі, швидкоплинні, короткочасні; гострі, тривалі, затяжні; слабо виражені й уповільнені; слабо виражені й швидкоплинні.
3. Щодо суб'єктів конфліктної взаємодії: внутрішньо-особистісні, міжособистісні; між особистісно-групові, між групові.
4. За предметом конфлікту: реальні (предметні), нереальні (безпредметні).
5. За джерелами та причинами виникнення: об'єктивні й суб'єктивні, організаційні, емоційні та соціально-трудова, ділові та особистісні.
6. За комунікативної спрямованості: горизонтальні, вертикальні, змішані.
7. За наслідками: позитивні й негативні; конструктивні та деструктивні; творчі й руйнівні.
8. За формами і ступенем зіткнення: відкриті й приховані; спонтанні, ініціативні і спровоковані; неминучі, вимушені, недоцільні.
9. За способами і масштабами врегулювання: антагоністичні й компромісні; повністю або частково дозволяються; призводять до згоди й

співпраці [5].

Отже, можна зробити висновок, що типологія конфліктів залежить від різних причин конфліктів у суспільстві та від критеріїв, які використовуються для їх класифікації. Конфлікти в організаціях мають об'єктивну та суб'єктивну природу, тобто вони можуть виникати як зовнішніми факторами, так і з внутрішніми характеристиками учасників конфлікту. У сфері державного управління конфлікти можуть бути макро-, мезо- та мікрорівневими, залежно від того, між ким вони виникають. Для класифікації конфліктів у публічному управлінні використовуються різні ознаки, але більшість з них не є придатними для цієї сфери, тому в табл. 1.2. наведено узагальнену типізацію конфліктів.

Таблиця 1.2.

Типізація конфліктів у публічному управлінні [6]

| Умови або причини виникнення | Типи конфліктів у публічному управлінні | Умови, причини виникнення конфліктів |
|--------------------------------|---|---|
| Соціально-психологічні чинники | конфлікт «очікування» | розбіжності у розумінні умов праці, поведінки керівника/колективу, рівня заробітної плати, функцій та інших аспектів. |
| | конфлікт інтересів, цілей | конфлікти в колективі можуть виникати через різноманітні причини, такі як розходження в уявленнях щодо умов праці, поведінки керівника та колективу, заробітної плати, функцій та іншого. |
| | особистісні та міжособистісні конфлікти | вони можуть бути спричинені індивідуальними особливостями членів колективу, незадовільними комунікаціями між працівниками, керівником та колективом, порушенням правових та етичних норм, дублюванням функцій, жорстким контролем, неадекватним спілкуванням та іншими факторами. |
| | конфлікти формальної й неформальної структури | конфлікти можуть бути пов'язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей та цілей між групами, амбіціями лідерів тощо. |
| | конфлікт «керівник-підлеглий» | важливими причинами конфліктів є протиріччя між функціями, між обов'язками та правами, між функціями та засобами їх виконання. Також, невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих та неоптимальних рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих також можуть сприяти виникненню конфліктів. |

Продовження табл.1.2.

| Умови або причини виникнення | Типи конфліктів у публічному управлінні | Умови, причини виникнення конфліктів |
|------------------------------------|---|--|
| Особливості професійної діяльності | конфлікт «структур» | проблеми організаційної структури включають неясне визначення прав та обов'язків, дублювання функцій, повноважень, посад та органів, неузгодженість дій між керівниками функціональних підрозділів та інші. |
| | конфлікт інформації | присутня нестача достовірної та повної інформації, її розмитість, порушення строків та інші проблеми |
| | посадовий конфлікти | конфлікти між правами та обов'язками, юридичними та фактичними діями та інші протиріччя |
| | конфлікти між органами влади | спостерігається боротьба за ресурси, сфери впливу та інші проблеми, які пов'язані з конфліктом інтересів та дублюванням функцій чи повноважень |
| | конфлікт «політичної ситуації» | необхідність виконання наказів «згори» та залежність органів публічної влади від політичної ситуації також можуть створювати труднощі. |
| Зовнішні чинники | конфлікт ресурсів | часто виникають ситуації, коли обмеженість ресурсів або незаконне користування службовими та особистими правами приводить до отримання неправомірних переваг та інших порушень |
| | конфлікти громадськості і органів влади | можуть виникати конфлікти через суперечності у поглядах, різну політичну орієнтацію, порушення законодавчо встановлених обмежень та заборон для державних службовців, використання свого службового статусу та інше. |

Типізація конфліктів у сфері публічного управління має практичне значення, оскільки дозволяє забезпечити більш глибокий і оперативний аналіз, а також ефективне управління конфліктами з урахуванням їх специфіки в управлінській сфері. Найчастіше у системі державного управління виникають міжособистісні, внутрішньо- та міжгрупові конфлікти, які мають зовнішні прояви, такі як високий рівень напруженості в колективі та зниження працездатності.

Отже, після аналізу теоретичних матеріалів стан дослідження конфлікту в публічному управлінні є далеким від завершення. Як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники розглядають окремі аспекти конфліктів у державному управлінні. Це свідчить про те, що теоретичні та практичні основи конфліктної взаємодії у публічному управлінні потребують подальшого науково-практичного дослідження.

Поняття конфлікту має багато аспектів, і полягає взаємодія, яка базується на несумісності між цілями, інтересами, нормами поведінки та відносинами. Це відбувається під час вирішення проблем, які мають велике значення для кожної зі сторін, і зазвичай супроводжується гострими негативними емоціями.

У сфері публічного управління типологія конфліктів має велике практичне значення. Це дозволяє проводити більш глибокий та оперативний аналіз, а також ефективно управляти конфліктами з урахуванням їх специфіки в управлінській сфері [7].

Конфлікти в сфері публічного управління є складною системою, яка містить у собі ряд протиріч, але це дозволяє їй пристосовуватися до змінних умов та розвиватися. Конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, оскільки вони дозволяють виявляти та відстежувати існуючі протиріччя, а також домогтися підвищення ефективності всієї системи за умови вмілого управління конфліктами.

1.2. Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні

Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні – це фактори або умови, які можуть спричиняти конфлікти між різними учасниками публічного управління, такими як державні службовці, громадські організації, бізнес-структури, місцеві влади, громадські активісти тощо. До таких причин можуть належати різні форми неузгодженості між сторонами, такі як різні інтереси, цілі, потреби, стилі керівництва, норми поведінки, способи вирішення проблем тощо.

Крім того, конфлікти можуть виникати через недостатню комунікацію між сторонами, неправильне розуміння інтересів та потреб інших, неправильне використання владних повноважень, нерівномірне розподілення ресурсів, недостатній контроль та нагляд за виконанням державних функцій та інші причини.

Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більшою

кількістю сторін, представлених конкретними особами чи групами осіб, кожна з яких робить усе можливе для прийняття саме її точки зору чи мети, і заважає іншим робити те ж саме. Причина конфлікту полягає усвідомленому двома різними суб'єктами протиріччю, що криється в тому, що кожен співробітник має власні цілі, прагнення й інтереси, так само як і організація. Тому необхідно узгодження досягнення індивідуальних цілей з цілями організації. Розлад інтересів однієї сторони може спричинити застосування влади іншою стороною, невизнання якої є однією з найважливіших рис конфлікту [8].

Існує безліч класифікацій причин конфліктів за різними критеріями, однак загалом їх можна поділити на три групи: конфлікт цілей, конфлікт на ґрунті розбіжностей в поглядах і почуттєвий конфлікт. Головним джерелом виникнення конфліктів в організаціях є причини, пов'язані з трудовим процесом, такі як фактори, що перешкоджають виконанню працівниками своїх обов'язків і досягненню таких цілей, як високий зарібок, сприятливі умови праці й відпочинку. Досить часто конфліктні ситуації породжують психологічні особливості відносин, такі як взаємні симпатії або антипатії людей, що призводять до їх.

Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні [9]

| Причина виникнення конфлікту | Пояснення |
|------------------------------|---|
| Різні цілі та інтереси | Учасники можуть мати різні цілі та інтереси, які несумісні одне з одним, наприклад, бізнес-лобі та громадськість можуть мати різні погляди на розвиток певної території. |
| Різні норми поведінки | Учасники можуть мати різні норми поведінки, які не співпадають між собою, наприклад, працівники різних відділів управління можуть мати різні підходи до вирішення питань. |
| Конкуренція | Учасники можуть бути в конкурентній боротьбі за ресурси або позиції в управлінні, наприклад, претенденти на посаду мера можуть входити в конфлікт між собою. |

Продовження табл.1.3.

| Причина виникнення конфлікту | Пояснення |
|---|---|
| Відмінності у стилі керівництва | Учасники можуть мати різні стилі керівництва, які не співпадають між собою, наприклад, керівництво може бути авторитарним або демократичним. |
| Відмінності у поглядах | Учасники можуть мати різні погляди на певне питання або ситуацію, які не співпадають між собою, наприклад, працівники можуть мати різні думки щодо розподілу бюджету. |
| Різні цінності та переконання | Конфлікти можуть виникати через різні цінності, переконання та погляди на життя між працівниками управління. Наприклад, один з працівників може вважати, що певне рішення є етично правильним, тоді як інший може мати зовсім інший погляд на ситуацію. |
| Низький рівень комунікації | Конфлікти можуть виникати через недостатню комунікацію між працівниками управління, коли не вистачає чіткості та зрозумілості у спілкуванні. Наприклад, якщо інформація не передається повністю або правильно, це може призвести до неправильного рішення, що в свою чергу може викликати конфлікт. |
| Неправильне розуміння ролей та обов'язків | Конфлікти можуть виникати, коли працівники управління не мають чіткого розуміння своїх ролей та обов'язків. Наприклад, якщо два працівника мають різні уявлення про те, хто має займатися певною справою, це може викликати конфлікт. |
| Несприйняття змін | Конфлікти можуть виникати, коли працівники управління не готові до змін. Наприклад, якщо в управлінні вводять нові правила та процедури, але працівники не бажають або не можуть пристосуватися до них, це може викликати конфлікт. |
| Відсутність взаємодії та співпраці | Конфлікти можуть виникати, коли працівники управління не можуть домовитися про спільні цілі та завдання. |

Причини конфліктів можуть бути пов'язані з особливостями характеру учасників колективу, такими як невміння контролювати емоції, агресивність, зайва тривожність тощо. Також, соціально-демографічні характеристики можуть впливати на тенденцію до конфліктів, наприклад, у жінок це пов'язано з особистими переживаннями, такими як відпустки, премії, оплата праці і т.п., а у чоловіків – з трудовою діяльністю. Кількість та типи конфліктів можуть залежати від віку учасників колективу, і зазвичай зі збільшенням віку співробітників, зменшується кількість конфліктів, пов'язаних з організаційними

проблемами діяльності, такими як порушення трудової дисципліни та невідповідність якості роботи вимогам і т.д.

У публічному управлінні існує безліч факторів, які можуть створювати фон для виникнення конфлікту. Серед них можна виділити наступні:

1. Різноманітність інтересів та потреб різних груп населення, які представлені в управлінських структурах. Це може призводити до зіткнень між різними сторонами, які домагаються задоволення своїх потреб та інтересів.

2. Неспівпадання цілей та завдань різних управлінських структур, а також їхніх керівників, що може створювати протиріччя та конфлікти між ними.

3. Недостатня прозорість та відкритість процесів прийняття рішень у сфері публічного управління, що може призводити до відчуття несправедливості та незадоволення з боку окремих груп населення.

4. Недостатній рівень узгодженості та координації дій різних управлінських структур, що може призводити до зіткнень та конфліктів між ними.

5. Несприятливі економічні умови, які можуть призводити до скорочення бюджетних коштів та обмеження можливостей управлінських структур, що може викликати конфлікти між ними та іншими зацікавленими сторонами.

6. Недостатній рівень кваліфікації та компетентності управлінських кадрів, що може призводити до помилок та неправильних рішень, які в свою чергу можуть викликати конфлікти [10].

Класифікація факторів, що створюють фон для виникнення конфліктів наведено на рис. 1.1.

Отже, можна зробити висновок, що конфлікти у публічному управлінні виникають з багатьох причин, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають певні особливості роботи самого органу управління, такі як проблеми з організацією роботи, неспроможність управління конфліктами, незадовільність працівників та ін. Зовнішні фактори включають зміну економічної, політичної та соціальної ситуації, різноманітні зовнішні тиски та впливи, інтереси різних груп та взаємовідносини між ними.

Для того, щоб зменшити ризики виникнення конфліктів у публічному управлінні, необхідно діяти на кількох напрямках. Важливо проводити ретельний аналіз ситуації, виявляти проблеми та вчасно реагувати на них. Крім того, необхідно вдосконалювати систему управління, враховуючи специфіку публічного сектору та особливості взаємодії між різними групами. Важливим елементом є також підвищення кваліфікації працівників та створення умов для їхньої мотивації та задоволеності роботою. Такі заходи можуть допомогти зменшити ризики виникнення конфліктів та сприяти побудові ефективного та стабільного публічного управління.

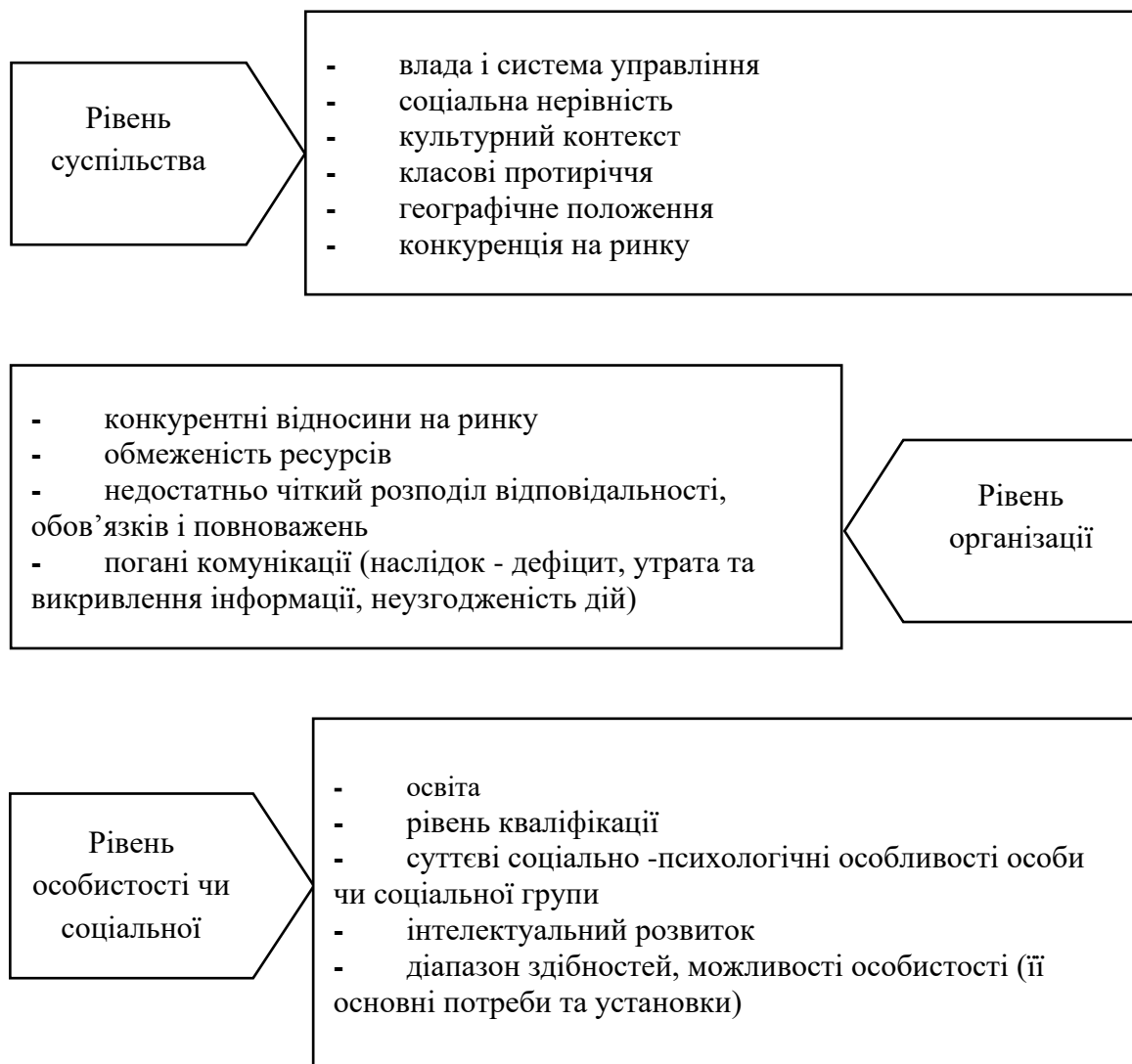


Рис. 1.1. Фактори, що створюють фон для виникнення конфліктів [11]

1.3. Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні – це різноманітні способи, за допомогою яких можна зменшити напругу та досягти компромісу між різними сторонами конфлікту. Ці методи можуть використовуватися в різних сферах публічного управління, наприклад, в політиці, управлінні містом або регіоном, соціальних службах тощо.

Законодавче регулювання конфліктів у публічному управлінні передбачає встановлення правил і процедур щодо вирішення конфліктів, а також встановлення відповідальності за невиконання таких правил.

У більшості країн законодавство встановлює процедури вирішення конфліктів, пов'язаних з діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, а також правила вирішення трудових конфліктів в державному секторі. Наприклад, українське законодавство передбачає правила вирішення конфліктів з працівниками державної служби, а також механізми розгляду скарг із звернень громадян щодо неправомірних дій державних органів.

Законодавче регулювання також може встановлювати обов'язкову медіацію або альтернативні процедури врегулювання конфліктів у деяких випадках, наприклад, в галузі земельних спорів, спорів щодо водних ресурсів та інших питань [12].

Важливою складовою законодавчого регулювання конфліктів у публічному управлінні є встановлення механізмів контролю за дотриманням правил врегулювання конфліктів. Це можуть бути, наприклад, комісії з розгляду конфліктних ситуацій, державні органи, що відповідають за врегулювання конфліктів, та інші механізми, які забезпечують контроль за виконанням правил і процедур вирішення конфліктів.

Наведемо у табл. 1.4. приклади законодавчого регулювання конфліктів у публічному управлінні за країнами та міжнародними організаціями.

Таблиця 1.4.

Законодавче регулювання конфліктами у публічному управлінні [13]

| Країна | Закон/акт, що регулює конфлікти |
|------------------------------|---|
| Україна | Кодекс законів про працю, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України "Про врегулювання колективних трудових спорів" |
| США | Національний законодавчий акт про відкритий доступ до інформації, Закон про протидію дискримінації на робочому місці, Закон про місцеву самоврядування |
| Франція | Кодекс праці, Закон про місцеве самоврядування, Закон про регулювання професійних відносин |
| Канада | Закон про забезпечення вільної діяльності профспілок, Закон про місцеве самоврядування, Закон про права людини |
| Міжнародна організація | Закон/акт, що регулює конфлікти |
| Європейський Союз | Директива про рівні можливості на робочому місці, Директива про колективні трудові спори, Директива про місцеве самоврядування |
| Організація Об'єднаних Націй | Загальна декларація прав людини, Конвенція Міжнародної організації праці про свободу асоціації та захист права на колективні переговори, яка встановлює міжнародні стандарти для захисту прав на зайнятість та забезпечення свободи асоціацій та колективних переговорів. Ця Конвенція містить положення щодо захисту прав Конвенція Ради Європи про цивільну службу (ETS No. 158), яка має на меті забезпечення стандартів для професійної цивільної служби в країнах Європи. Ця Конвенція визначає права та обов'язки державних службовців, встановлює механізми розв'язання конфліктів між державними службовцями та адміністрацією, а також визначає процедури для звернень про порушення правил цивільної служби. |

Дисциплінарна, цивільно-правова та адміністративна відповідальність є основними видами відповідальності в контексті регулювання конфліктів у публічному управлінні.

Дисциплінарна відповідальність стосується порушень службової дисципліни та правил поведінки в рамках організації. Її застосовують для забезпечення внутрішнього порядку та дисципліни в органах державного управління.

Цивільно-правова відповідальність полягає у відшкодуванні завданої шкоди сторонам у конфлікті. Це може бути необхідним у випадках, коли дії

державного службовця або організації призвели до матеріальної чи моральної шкоди для громадян або інших структур.

Адміністративна відповідальність може бути застосована у випадку порушення норм адміністративного законодавства, зокрема у сферах фінансів, бухгалтерського обліку, державних закупівель тощо.

Нижче табл. 1.5. наведено приклади законодавчої відповідальності за конфлікти у публічному управлінні в Україні.

Таблиця 1.5.

Законодавча відповідальність за конфлікти у публічному управлінні в Україні [14]

| Відповідальність | Опис | Приклад законодавства |
|-----------------------------------|--|---|
| Дисциплінарна відповідальність | Адміністративні правопорушення, за які передбачено адміністративну відповідальність, можуть бути притягнуті до відповідальності посадові особи публічного сектору, якщо вони здійснені в рамках виконання їх службових обов'язків. | Закон України «Про державну службу» |
| | | Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» |
| | | Кодекс законів про працю України |
| | | Положення про дисциплінарну відповідальність державних службовців |
| | | Закон України «Про державну службу» |
| Цивільно-правова відповідальність | Цивільно-правова відповідальність передбачає відшкодування збитків, заподіяних діями посадових осіб, які призвели до порушення прав і законних інтересів громадян, підприємств або держави. | Цивільний кодекс України |
| | | Закон України «Про відшкодування моральної (немайнової) шкоди» |
| | | Закон України «Про очищення влади» |
| | | Кодекс України про адміністративні правопорушення |
| Адміністративна відповідальність | Кримінальна відповідальність може бути застосована до посадових осіб публічного сектору за вчинення злочину у рамках виконання їх службових обов'язків, який передбачений Кримінальним кодексом України. | Кодекс України про адміністративні правопорушення |
| | | Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції» |
| | | Закон України «Про державну службу» |

Наприклад, згідно з Законом України «Про державну службу», державний службовець несе дисциплінарну відповідальність за порушення вимог законодавства про державну службу, невиконання службових обов'язків, а також за інші порушення, передбачені законодавством про державну службу.

Крім того, згідно з Цивільним кодексом України, кожна особа несе цивільну відповідальність за шкоду, завдану іншій особі, якщо встановлено, що така шкода була завдана внаслідок порушення правил поведінки або законодавства.

Адміністративну відповідальність може нести особа, яка порушила адміністративне законодавство, наприклад, за порушення правил дорожнього руху, недодержання вимог санітарного законодавства тощо.

Тому до методів врегулювання конфліктів у публічному управлінні належать такі:

1. Альтернативне вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR) – це набір методів вирішення спорів, які використовуються як альтернатива судовому процесу. До них відносяться такі методи, як медіація, арбітраж, консенсус та інші. Ці методи засновані на співпраці сторін та пошуку взаємовигідних рішень. Вони дозволяють зменшити витрати на розгляд спору в суді, а також швидко та ефективно вирішувати конфлікти.

2. Діалог та консультації – це методи, що базуються на відкритому та продуктивному обміні інформацією між сторонами конфлікту. Вони включають в себе регулярні зустрічі, на яких сторони можуть висловлювати свої погляди, досліджувати позиції інших, а також шукати компромісні рішення. Діалог і консультації вимагають від сторін готовності співпрацювати та довіри до інших учасників.

3. Негайна реакція на конфлікт – це метод, який полягає у швидкій реакції на початок конфлікту з метою його запобігання або припинення. Цей метод може включати в себе заходи, спрямовані на зменшення напруги між сторонами та встановлення діалогу.

4. Управління конфліктом – це система планування, організації та контролю за процесом врегулювання конфліктів. Вона включає в себе аналіз ситуації, визначення потенційних ризиків, планування стратегії врегулювання та контроль за виконанням цієї стратегії.

5. Медіація є процесом, в якому нейтральна третя сторона допомагає учасникам конфлікту досягнути добровільної угоди. Медіатор не приймає рішень щодо конфлікту, а допомагає учасникам знайти компромісні рішення. У публічному управлінні, медіація може використовуватися для врегулювання конфліктів між державними органами та громадськістю, або між різними органами державної влади.

6. Арбітраж є процесом вирішення спорів, в якому нейтральна третя сторона, відома як арбітр, вирішує спір між учасниками конфлікту. Рішення арбітра є обов'язковим для учасників конфлікту, і вони зобов'язані дотримуватися його. У публічному управлінні, арбітраж може використовуватися для вирішення конфліктів між урядом та громадськістю, або між різними органами державної влади.

7. Компромід - це процес досягнення домовленості між сторонами, які перебувають у конфлікті, шляхом взаємних послаблень або пожертвувань. В ідеальному випадку, компромід дозволяє кожній стороні отримати частково свої вимоги, але також і зробити певні компроміси, щоб дійти до загальної згоди та досягти мирного врегулювання конфлікту. У ділових стосунках персоналу публічної організації компромід може бути знайдений у разі не вирішення різних питань, наприклад, пов'язаних з графіками роботи, відпустками, заробітною платою тощо.

8. Діалог - це спілкування між двома або більше людьми, під час якого кожна сторона вислуховує та враховує думку, погляди та інтереси іншої сторони з метою досягнення спільної домовленості або розв'язання конфлікту. Діалог передбачає відкритість, повагу до іншої сторони, вміння слухати та висловлювати свої думки чітко та ввічливо, а також готовність до компромісу.

Діалог може бути використаний для розв'язання конфліктів, а також для вирішення інших проблем та завдань у публічному управлінні та бізнесі.

9. Консенсус - це процес досягнення згоди, коли всі сторони приходять до спільної думки і приймають рішення, яке задовольняє всіх учасників. У процесі консенсусу всі сторони обмінюються своїми думками, переконаннями, інтересами та потребами з метою знайти найбільш прийнятне рішення для всіх. Консенсус є ефективним методом розв'язання конфліктів, оскільки він дозволяє досягти компромісу, який задовольняє всі сторони і забезпечує мирне співіснування в майбутньому. Консенсус є важливим елементом у публічному управлінні та бізнесі, де важливо дотримуватися принципів взаємодії та співпраці для досягнення спільних цілей. Додаток Б.

Управління конфліктними та стресовими ситуаціями є важливою складовою управління персоналом публічної організації. Це включає в себе низку дій та підходів, спрямованих на виявлення, аналіз та вирішення конфліктів та стресів у ділових стосунках. Деякі з таких дій та підходів можуть включати:

1. Створення політики управління конфліктами. Важливо мати політику, що описує підходи до виявлення, аналізу та вирішення конфліктів у публічній організації.

2. Створення процедур вирішення конфліктів. Ці процедури можуть включати формальні зустрічі, обговорення та медіацію, що сприяє вирішенню конфліктів відкритим та ефективним способом.

3. Навчання персоналу. Навчання персоналу процесам управління конфліктами та стресами допоможе знизити ризики конфліктів та сприятиме ефективному їх вирішенню.

4. Збирання та аналіз даних. Збір даних про конфлікти та їх аналіз допомагає організації краще зрозуміти, які конфлікти виникають, що їх спричиняє та як їх можна уникнути.

5. Створення позитивного робочого середовища. Створення позитивного та сприятливого середовища на роботі може знизити ризики конфліктів та стресів.

6. Відкрите спілкування. Відкриті спілкування з персоналом про можливі конфлікти та стреси можуть допомогти уникнути виникнення таких ситуацій.

7. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та персоналом, що допомагає уникнути непорозумінь та накопичення негативних емоцій.

8. Встановлення чітких процедур та політик, які регулюють поведінку персоналу в ситуаціях конфлікту та стресу.

9. Встановлення системи мотивації та стимулювання персоналу до позитивної поведінки та вирішення конфліктів шляхом надання бонусів, премій та інших форм винагород.

10. Використання профілактичних заходів, таких як тренінги з комунікаційних навичок, для зменшення ймовірності виникнення конфліктів та стресових ситуацій [15].

У вирішенні конфліктів у публічному управлінні використовуються різні методи, такі як діалог, компроміс, консенсус та інші. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу залежить від контексту конфлікту та мети, яку необхідно досягти.

При вирішенні конфліктів у публічному управлінні необхідно враховувати не лише поточну ситуацію, а й можливі наслідки для майбутнього функціонування публічних органів та відносин з громадськістю. Для досягнення успішного вирішення конфлікту важливо мати належні знання та навички управління конфліктами, а також використовувати законодавчі та інші механізми, що регулюють конфліктні ситуації в публічному управлінні.

Висновки до розділу 1

Конфлікти у публічному управлінні є неодмінною складовою процесу прийняття рішень, адже відбивають різноманітність інтересів, цінностей та поглядів різних груп суспільства.

У публічному управлінні конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, включаючи відмінності в інтересах, цінностях, потребах та очікуваннях між різними групами людей, відмінності в розумінні завдань та цілей організації, а також недостатню комунікацію та недостатню увагу до відчуттів та потреб співробітників.

Для вирішення конфліктних ситуацій в публічному управлінні можна використовувати різні методи, зокрема, діалог, компроміс, консенсус, посередництво, а також законодавче регулювання та дисциплінарну, цивільно-правову та адміністративну відповідальність.

Ефективне врегулювання конфліктів у публічному управлінні може допомогти забезпечити гармонійну роботу організації та підвищити задоволеність співробітників та громадян, які користуються послугами органів влади. Для цього важливо визнати існування конфліктів, здійснювати їхнє діагностування та використовувати ефективні методи їхнього вирішення.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КРИВЕЦЬКОГО СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ ТА КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи адміністрування Кривецького Старостинського округу

Кривецький Старостинський округ – це адміністративно-територіальна одиниця, яка знаходиться на території України. Округ має свою систему адміністрування та діяльності, яка відповідає вимогам законодавства України.

У Кривецькому Старостинському окрузі існує орган місцевого самоврядування – Кривецька селищна рада, яка забезпечує управління та розвиток території округу. Рада обирається народним голосуванням на строк чотирьох років.

Кривецький старостинський округ складається з сіл Кривець та Рудка, і налічує 447 жителів, які є громадянами України і мають право голосу на виборах.

3 грудня 2021 року у селі Кривець, відбулося громадське обговорення кандидатури старости. Відповідно до Порядку проведення обговорення кандидатури старости, затвердженого рішенням селищної ради від 07.10.2021 №14-5/VIII, у вказаному населеному пункті 03.12.2021 року було проведено громадське опитування жителів. На обговорення, відповідно до розпорядження селищного голови від 26.11.2021 № 134-ОД виносилася кандидатура гр. Слюсаренка Віктора Васильовича, яка й була погоджена.

Нормативною базою старостинського округу є: Конституція України; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».

Сільська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до цих Законів. Місцева влада громади включає сільського голову, секретаря, депутатів. Загальний склад: 12 депутатів сільської ради та сільський голова Слюсаренко Віктор Васильович.

Основними завданнями Кривецької селищної ради є забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, здійснення заходів з підвищення соціально-економічного розвитку території, організація та забезпечення належного рівня життя населення, збереження історико-культурної спадщини тощо.

Також в Кривецькому Старостинському окрузі діють різноманітні комітети, в тому числі комітет з питань бюджету та економіки, комітет з питань житлово-комунального господарства, комітет з питань освіти та науки, комітет з питань культури та туризму тощо. Кожен з комітетів забезпечує виконання відповідних завдань та функцій в межах своєї компетенції [16].

Округ також має свої органи виконавчої влади, які забезпечують практичне втілення рішень, ухвалених радою та її комітетами. Основними органами виконавчої влади є Кривецька селищна державна адміністрація, яка керується головою селищної ради, та відповідні відділи та служби.

Крім того, в окрузі функціонують місцеві підприємства та організації, які забезпечують розвиток економіки та соціального благополуччя населення. Найбільші підприємства в Кривецькому Старостинському окрузі – це підприємства з виробництва будівельних матеріалів, підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, а також торговельні підприємства та заклади громадського харчування.

Бюджет Кривецького старостинського округу має соціальне спрямування. Основним напрямом видатків бюджету є фінансування установ бюджетної

сфери, а саме освіти. На найбільшу за обсягом видатків галузь – освіта, яка фінансується за рахунок доходів бюджету села, так і відповідних субвенцій з державного бюджету, припадає близько 43% від усіх запланованих на 2022 рік видатків. Питома вага захищених статей в обсязі видатків загального фонду бюджету в аналізованому періоді є високою.

Структура видатків частини бюджету згідно плану на 2022 рік за економічною класифікацією характеризується питомою вагою капітальних видатків, адже на поточні видатки заплановано 99%.

У табл. 2.1. наведено прогноз очікуваних видатків на 2022 рік згідно до Додатку за рішення сільської ради «Про сільський бюджет на 2022 рік» від 19 грудня 2021 року №161.

Таблиця 2.1.

Видатки бюджету, тис. грн

| Найменування видатків | План на 2022 рік | Структура видаткової частини бюджету 2022 року % |
|---|------------------|--|
| Державне управління | 834,63 | 14,8 |
| Освіта | 2460,53 | 43,5 |
| Охорона здоров'я | 372,73 | 6,6 |
| Соціальний захист та соціальне забезпечення | 106,5 | 1,9 |
| Культура і мистецтво | 258,9 | 4,6 |
| Фізична культура і спорт | 0,0 | 0,0 |
| Житлово-комунальне господарство | 187,63 | 3,3 |
| Економічна діяльність | 337,5 | 6,0 |
| Інша діяльність | 0,84 | 0,0 |
| Міжбюджетні трансферти | 1094,105 | 19,4 |
| Усього | 5653,37 | 100 |

Складовою частиною видатків сільського бюджету є: видатки на утримання бюджетних установ та проведення заходів, що фіксуються через головного розпорядника сільського бюджету – Маньківську селищну раду. Резервний фонд у видатках на 2022 рік не заплановано.

Дохідна частина бюджету у розрізі всіх видів надходжень на 2022 рік.

На 2022 рік наведено план дохідної частини Кривецького старостинського округу з урахуванням всіх прибутків та видатків. Додаток А.

Доходи бюджету старостинського округу формуються за рахунок податкових надходжень, неподаткових надходжень, та трансфертів. Доходи від операцій з капіталом у структурі бюджету відсутні. Розміщення коштів на депозитах в банківських установах не планується.

Структура доходів бюджету є характерною для більшості старостинських округів: основна частина доходів припадає на податкові надходження. Дохідна частина бюджету Кривецького старостинського округу, згідно із плановими розрахунками формується, в першу чергу, за рахунок податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку, на які припадає близько 32% дохідної частини бюджету без урахування трансфертів. Ризики коливання дохідної частини бюджету у разі зміни норм податкового законодавства є помірними [17].

Місцеві податки та збори, що встановлюються радою в рамках податкового кодексу, становлять 49,6% від запланованих доходів бюджету, що є високою питомою вагою. Також необхідно відзначити високі темпи зростання місцевих податків та зборів.

У табл. 2.2. наведена демографічна ситуація Кривецького старостинського округу за 2020-2022 рр.

Загальна чисельність населення округу на 1 січня 2023 рік становить 533 осіб (згідно паспортів громад, які входять в об'єднану громаду), з них пенсіонери – 188 осіб, працездатного віку – 290 осіб, дітей дошкільного віку – 12 осіб, дітей шкільного віку – 43 осіб.

Таблиця 2.2.

Демографічна ситуація Кривецького старостинського округу, 2020-2022 рр.

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/- |
|--|---------|---------|---------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Народилось, осіб | 10 | 7 | 9 | -1,0 |
| Померло, осіб | 18 | 11 | 19 | +1,0 |
| Природний приріст населення | -8 | -4 | -10 | -2 |
| Коефіцієнт народжуваності на 1000 осіб | 18,62 | 12,84 | 16,89 | -1,73 |
| Коефіцієнт смертності на 1000 осіб | 33,51 | 20,2 | 35,65 | +2,14 |
| Загальна чисельність населення, осіб | 537 | 545 | 533 | -4 |

Погіршення процесів відтворення трудового потенціалу Кривецького старостинського округу характеризується старінням населення, оскільки скорочення кількості населення громади супроводжується практично невідпинним зростанням чисельності (і відповідно питомої частки) осіб, яким більше 60 років.

Така вікова структура населення громади свідчить про звужений тип відтворення трудового потенціалу села. Процес погіршення демографічної ситуації на селі – глобальний і зумовлений багатьма причинами економічними, соціальними, психологічними, екологічними. Чи не найголовнішим чинником є дохід на одного члена сім'ї. Однак, трудові доходи населення округу зменшуються за рахунок скорочення великої кількості працівників сільськогосподарських підприємств, які знаходяться на території округу, а відповідно за рахунок зменшення зайнятості трудового потенціалу села.

Великою проблемою населеного пункту округу є відсутність благоустрою, зокрема, переважна частина житлового фонду громади не

забезпечена централізованим водопостачанням, не забезпеченість та неспроможність використання газового опалення приміщень. Соціально-побутове обслуговування округу зведено лише до наявності кількох приватних магазинів, тоді як проблемними залишаються питання громадського харчування, пасажирського транспорту і зв'язку. На території округу знаходиться ФАП, а серед закладів культурно-освітнього обслуговування, функціонує будинок культури, також було відновлено дитсадок на базі школи [18].

Отже, на території округу спостерігається тенденція зменшення кількості населення та міграція жителів – здебільшого молодь від'їжджає до більших міст – Києва, Одеси, Черкаси а також збільшилась міграція за кордон. Основною причиною загострення демографічної кризи в громаді є зниження до критичного рівня народжуваності.

Крім того, в окрузі існує розвинута система освіти, культури та спорту. У Кривецькому Старостинському окрузі діють школи, дитячі садки, музичні та художні школи, бібліотеки, музеї, а також спортивні клуби та секції.

Загалом, Кривецький Старостинський округ – це територія, де діє відповідна система адміністрування та розвитку, яка забезпечує розвиток економіки та соціального благополуччя населення. Округ має своїх органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, які забезпечують реалізацію політики управління територією та виконання завдань з підвищення якості життя населення.

2.2. Дослідження процесів управління та адміністрування Кривецьким Старостинським округом

Управління та адміністрування Кривецьким Старостинським округом здійснюється на рівні місцевого самоврядування, яке є складовою частиною загальної системи державного управління України. Місцеве самоврядування є

важливим засобом реалізації прав та інтересів місцевих громадян, забезпечення ефективного та демократичного управління територіями.

Згідно з законодавством, в межах округу діє Округна рада як найвищий законодавчий орган місцевого самоврядування, який забезпечує реалізацію прав та інтересів місцевих громадян та координує роботу виконавчих органів місцевого самоврядування.

Управління та адміністрування округу здійснюється через виконавчі органи місцевого самоврядування, які обираються Округною радою. Найвищим виконавчим органом є Округна державна адміністрація, яка забезпечує реалізацію рішень Округної ради та координує роботу місцевих органів влади та установ. Округна державна адміністрація забезпечує розвиток соціально-економічної сфери, житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, культури та спорту в окрузі

До компетенції сільської ради належить вирішення таких питань:

- організаційно-управлінські (затвердження плану роботи, регламенту та статуту громади)
- адміністративні (вирішення питань адміністративно-територіального плану)
- правові (обробка підзаконних актів; затвердження договорів; створення установ з надання первинної правової допомоги)
- контролюючі (прийняття звітів голови села, посадових осіб та керівників виконавчих органів; розгляд запитів від депутатів та прийняття рішень по них)
- виборчі (участь у виборчій програмі та процесі; рішення щодо припинення повноважень сільського голови та депутатів)
- інформаційні (проведення інформування громадян про діяльність в громаді)
- фінансові (прийняття бюджету села та внесення до нього змін; встановлення розміру податків та зборів)
- майнові (управління державним майном)

- господарські (управління та догляд за спорудами та територією закріпленою за громадою)
- земельно-правові (регулювання земельних питань та використання природних ресурсів місцевості)
- природоохоронні та рекреаційні (створення природно-заповідного фонду; оголошення пам'ятками культури, історії та природи об'єкти, які мають природну, історичну та культурну цінність)
- «екстраординарні» (боротьба з наслідками епідемій, стихійних лих).

Сільський голова – головний посадовець в сільській громаді або в кількох селах. Він обирається громадою села на заставах загального, рівного, прямого виборчого права на 5 років шляхом таємного голосування. Сільський голова очолює виконавчий комітет та головний на засіданнях сільської ради.

Повноваження сільських голів:

- здійснюють повноваження адміністративних органів на відповідній території та забезпечують дотримання законодавства України;
- організовує роботу ради та її виконавчого комітету;
- підписує рішення ради та її виконавчого комітету;
- вносить на розгляд ради пропозиції щодо кандидатур до складу виконавчого комітету ради;
- вносить пропозиції раді щодо кількісного та персонального складу виконавчого комітету ради;
- внесення пропозицій раді щодо складу виконавчого органу ради, апарату та виконавчого комітету ради та їх штатної чисельності;
- здійснення керівництва апаратом ради та її виконавчого комітету;
- скликання засідань ради, формування пропозицій та порядку денного засідань ради, головування на пленарних засіданнях ради;
- забезпечення підготовки проектів цільових програм з різних питань самоврядування, місцевих бюджетів та звітів про їх виконання;
- призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів та інших виконавчих органів ради, а також керівників підприємств,

установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад (за винятком керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів);

- скликати загальні збори громадян за місцем проживання; забезпечують виконання рішень референдуму, ради та виконавчого комітету;

- контролювати бюджетні кошти та забезпечувати їх використання лише на цілі, визначені сільською радою;

- представляти громаду, раду та їх виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами, організаціями та громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до закону;

- звертатися до суду про визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій, підприємств, установ та організацій, що обмежують права та інтереси громади, а також повноваження ради та їх органів;

- представляє громаду, раду та виконавчий комітет при укладанні договорів відповідно до закону та за умови погодження з відповідною радою з питань, що належать виключно до компетенції ради;

- здійснює організацію особистого прийому громадян;

- може видавати розпорядження в межах своїх повноважень.

Сільський голова несе персональну відповідальність за здійснення наданих йому законом повноважень. При здійсненні своїх повноважень голова сільської ради є підзвітним громаді, підконтрольним і підзвітним раді, а при здійсненні виконавчих повноважень виконавчим органом ради - також підзвітним відповідному органу виконавчої влади. Голова звітує перед громадою про свою роботу не рідше одного разу на рік на відкритій зустрічі з громадськістю. На вимогу не менш як половини депутатів від загального складу сільської ради він зобов'язаний прозвітувати перед радою про роботу виконавчих органів ради у визначений радою строк [19].

Сільська рада здійснює свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарного засідання ради та засідань постійних комісій ради. Перше засідання новообраної ради скликає районна виборча комісія. Наступні засідання ради скликаються сільським головою. Вони скликаються за необхідності, але не рідше одного разу на квартал. В окремих випадках скликати збори може секретар сільської ради. Засідання ради можуть бути скликані на вимогу не менш як третини депутатів від загального складу відповідної ради або виконавчого комітету ради. Засідання ради є відкритими для громадськості. У разі необхідності рада може прийняти рішення про проведення закритого пленарного засідання.

Депутат ради представляє інтереси громади в цілому, має всі права для забезпечення активної участі в роботі ради та її органів, має обов'язки перед своїми виборцями, радою та її органами і виконує її доручення. депутат ради, крім секретаря ради, повинен входити до складу однієї з постійних депутатських комісій. На час сесій, засідань постійних комісій ради та в інші періоди здійснення депутатських повноважень депутати звільняються від виробничої діяльності та виконання службових обов'язків, їм компенсуються середня заробітна плата за основним місцем роботи та інші витрати, пов'язані з депутатською діяльністю, за рахунок видатків відповідного місцевого бюджету. Депутати мають право звертатися із запитам до керівників ради та її органів, сільських, селищних, міських голів, керівників об'єднань громадян, підприємств, установ та організацій, розташованих або зареєстрованих на відповідній території, незалежно від форм власності.

Секретар сільської ради:

- в окремих випадках виконує повноваження голови сільської ради;
- інформує депутатів про дату, час і місце проведення засідань ради, а також про питання, що виносяться на розгляд ради, і доводить їх до відома жителів;
- головує на засіданнях ради та, за необхідності, підписує їхні рішення;

- готує засідання ради та організовує підготовку питань, що виносяться на розгляд ради;
- своєчасно доводить рішення ради до виконавчої влади та мешканців і контролює їх виконання;
- координує діяльність постійних та інших комісій за дорученням селищного голови; допомагає депутатам у здійсненні обов'язків;
- за дорученням ради вживає заходів щодо підготовки та проведення референдумів, виборів до органів державної влади та органів місцевого самоврядування відповідно до законодавства;
- забезпечують зберігання офіційних документів, що стосуються місцевого самоврядування в кожній територіальній громаді, у відповідному органі місцевого самоврядування та доступ до них осіб, яким це право надано в установленому порядку;
- вирішує за дорученням сільського голови або ради інші питання, що стосуються діяльності ради та її органів. Секретар сільської ради може за рішенням ради одночасно здійснювати повноваження секретаря виконавчого комітету відповідної ради.

Секретар сільської ради працює в раді на постійній основі. Секретар ради, як правило, обирається радою за пропозицією голови з числа депутатів ради на строк повноважень ради. Секретар сільської, селищної, міської ради не може суміщати свою службову діяльність з будь-якою іншою посадою [20].

Обов'язки і права Старостинського округу покладені на старосту і представлені нижче.

Обов'язки:

- додержуватися Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, Регламенту селищної ради, цього Положення та інших нормативно-правових актів, що визначають порядок його діяльності та взаємовідносини з об'єднаною територіальною громадою, селищною радою та посадовими особами апарату селищної ради, громадою та її членами;

- брати участь у засіданнях виконавчого комітету селищної ради;
- брати участь в організації та проведенні зборів членів відповідної громади та в оформленні документів цих зборів, вносити пропозиції до порядку денного зборів, організувати виконання рішень зборів членів відповідної громади та здійснювати моніторинг їх виконання;
- сприяти виконанню на території відповідного Старостинського округу програм соціально-економічного та культурного розвитку, затверджених рішенням селищної ради, інших актів селищної ради та її виконавчого комітету, вносити до виконавчого комітету, інших виконавчих органів селищної ради пропозиції з цих питань;
- вести прийом членів громади в межах відповідного Старостинського округу згідно з визначеним графіком прийому, здійснювати моніторинг стану дотримання їхніх прав і законних інтересів у сфері соціального захисту, культури, освіти, фізичної культури та спорту, житлово-комунального господарства, реалізації ними права на працю та медичну допомогу;
- приймати від членів територіальної громади в межах Старостинського округу заяви, адресовані селищній раді, виконавчому комітету селищної ради, та їхнім посадовим особам, передавати їх за призначенням;
- забезпечувати дотримання благоустрою у відповідному Старостинському окрузі, вживати заходів до його підтримання в належному стані;
- контролювати дотримання порядку використання об'єктів комунальної власності територіальної громади, що розташовані на території відповідного Старостинського округу;
- сприяти діяльності органу (органам) самоорганізації населення відповідного Старостинського округу;
- надавати практичну допомогу органам самоорганізації населення у виконанні ними своїх завдань та повноважень;

- не допускати на території відповідного Старостинського округу дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам територіальної громади та держави;

- періодично звітувати (не рідше одного разу на рік) про свою роботу перед жителями відповідного села, селища на відкритій зустрічі з громадянами; на вимогу не менше половини депутатів селищної ради староста повинен інформувати раду про свою роботу;

- дотримуватися правил службової етики, встановлених законодавчими актами України, актами селищної ради;

- виконувати поточні доручення селищної ради та її виконавчого комітету, селищного голови, звітувати про їх виконання;

- вести діловодство, облік і звітність, забезпечувати передачу документів до архіву;

- надавати довідки, довідки-характеристики громадянам, які проживають на території відповідного Старостинського округу;

- здійснювати нотаріальні дії, керуючись у своїй діяльності законами України та іншими нормативно-правовими актами;

- шанобливо ставитися до жителів села (сіл), селища відповідного Старостинського округу та належним чином про-водити роботу з їх зверненнями до селищної ради, її виконавчого комітету, селищного голови.

Права:

- офіційно представляти громаду, її членів в селищній раді, виконавчому комітеті селищної ради, інших виконавчих органах ради;

- брати участь з правом дорадчого голосу у пленарних засіданнях селищної ради, засіданнях її постійних та тимчасових комісій;

- одержувати від селищної ради, посадових осіб апарату селищної ради, а також від підприємств, установ, організацій комунальної форми власності, що розташовані на території громади, інформацію, документи та матеріали, які стосуються соціально-економічного та культурного розвитку відповідного Старостинського округу;

- погоджувати проекти рішень ради та її виконавчого комітету щодо майна об'єднаної територіальної громади, розташованого на території відповідного Старостинського округу;

- вносити пропозиції до порядку денного засідань виконавчого комітету селищної ради з питань, які стосуються інтересів відповідної громади в межах відповідного Старостинського округу, оголошувати на засіданнях виконавчого комітету тексти заяв та звернень відповідної громади, її членів з питань, що стосуються інтересів жителів Старостинського округу чи інтересів територіальної громади загалом;

- пропонувати питання для розгляду органом (органами) самоорганізації населення відповідного Старостинського округу;

- вносити пропозиції щодо персонального складу громадських контрольних інспекцій, що створюються за рішенням загальних зборів об'єднаної територіальної громади, сприяти залученню жителів до участі у здійсненні ними контрольних заходів на території відповідного Старостинського округу;

- звертатися до правоохоронних органів у разі виявлення порушень громадського порядку на території відповідного Старостинського округу.

Окрім того, система управління та адміністрування Кривецького Старостинського округу має великий потенціал для розвитку та модернізації. Зокрема, важливою задачею є забезпечення високого рівня цифровізації управління та адміністрування округу, що дозволить забезпечити більш ефективну та швидку обробку інформації, покращити комунікацію між різними органами влади та зменшити витрати на управління територією.

Отже, система управління та адміністрування Кривецького Старостинського округу є важливою складовою частиною загальної системи державного управління України. Вона забезпечує реалізацію прав та свобод громадян на території округу, забезпечує належний рівень життя та розвитку громади. Для цього вона використовує різноманітні інструменти та методи

управління, що базуються на принципах демократії, відкритості та взаємодії з громадою.

У своїй діяльності система управління та адміністрування Кривецького Старостинського округу стикається з різними викликами та проблемами, які пов'язані зі зміною соціально-економічної ситуації на території округу, демографічними процесами, екологічними проблемами, міським розвитком та іншими аспектами життя громади. Щоб ефективно вирішувати ці проблеми та виклики, важливо постійно розвивати та модернізувати систему управління та адміністрування округу, впроваджуючи нові методи та підходи до управління[21].

Таким чином, система управління та адміністрування Кривецького Старостинського округу є важливим елементом державного управління України на місцевому рівні. Вона забезпечує реалізацію прав та свобод громадян на території округу, забезпечує належний рівень життя та розвитку громади, а також стикається з різними викликами та проблемами, які вимагають постійного розвитку та модернізації.

2.3. Аналіз причин та наслідків конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу

Конфлікти в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу мають глибокі причини та наслідки, які варто проаналізувати. Однією з головних причин конфліктів є історичні сприйняття та культурні різниці між різними регіонами та групами населення в Україні. Національні, етнічні та релігійні відмінності, які збереглися від часів колоніальної епохи та впливів інших культур, можуть призводити до конфліктів, особливо в умовах мілітарного впливу.

Іншою причиною конфліктів може бути боротьба за політичну владу та вплив. Українське суспільство ставить до влади досить критично, тому в боротьбі за неї можуть використовуватися різні методи, включаючи некоректну

інформацію та фейки. Це також може призводити до конфліктів та погіршення ситуації в країні.

Однією з головних наслідків конфліктів є загострення політичної та економічної ситуації в країні. Конфлікти можуть призводити до зменшення інвестицій та погіршення економічної ситуації, що може вплинути на життя громадян. Також можливе загострення відносин між різними групами населення, що може призвести до подальшого збільшення напруження в суспільстві [22].

Іншим наслідком конфліктів може бути погіршення стану безпеки в країні. Мілітарний вплив може створювати небезпеку для мирного населення та призводити до виникнення збройних конфліктів, що може загрожувати життю та здоров'ю громадян. Крім того, можливе загострення відносин з іншими країнами, які можуть бути зацікавлені в конфлікті в Україні.

Однією зі складних наслідків конфліктів є психологічний вплив на громадян. Напруження в суспільстві та загострення конфліктів можуть призводити до погіршення психічного стану громадян, особливо дітей та підлітків, що може мати довготривалий вплив на їхнє здоров'я та благополуччя.

Проведене дослідження показує майже однакову долю конфліктів в публічній сфері, але лідирують політичні конфлікти в країні. Структурно причини конфліктів в українському публічному просторі наведено на рис. 2.1.

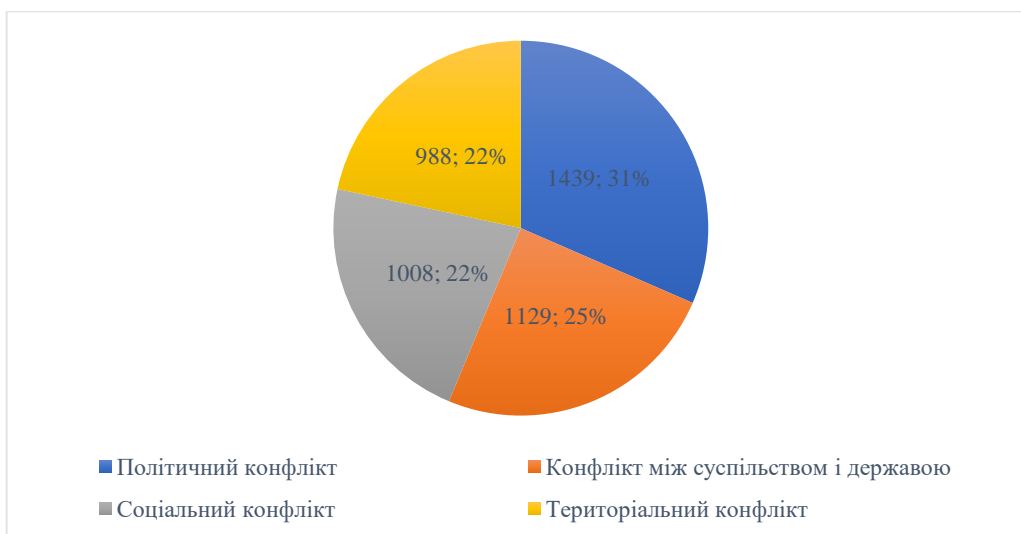


Рис. 2.1. Причини конфліктів в українському публічному просторі [23]

Загалом, конфлікти в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу є складною та багатоплановою проблемою, яка вимагає комплексного підходу та рішучих дій з боку уряду та суспільства в цілому. Необхідно зберігати національну єдність та працювати над підвищенням рівня довіри між різними групами населення, а також забезпечувати ефективний захист прав та свобод громадян.

В українському суспільстві виникає багато різних конфліктів, які можуть мати різний ступінь складності та наслідків. Ось деякі з найбільш поширених конфліктів в Україні:

1. Конфлікт національної ідентичності. Україна є багатонаціональною країною, і різні групи населення можуть мати різні погляди на свою ідентичність. Це може призводити до конфліктів між різними етнічними групами, а також між прихильниками різних політичних партій, які мають різні погляди на національну ідентичність.

2. Конфлікт релігійної приналежності. Україна є країною з різними релігійними групами, і це може призводити до конфліктів між різними релігійними спільнотами. Наприклад, конфлікт між українською православною церквою та російською православною церквою.

3. Конфлікт між східним та західним регіонами України. Україна є країною з різними культурними та економічними регіонами, і це може призводити до конфліктів між західним та східним регіонами. Наприклад, суперечки щодо економічної політики, дотацій та фінансування регіональних проектів.

4. Конфлікт між політичними партіями. Україна є країною з багатьма політичними партіями, які мають різні погляди на економіку, соціальну політику та зовнішню політику. Це може призводити до конфліктів між партіями, які можуть змагатися за владу та ресурси, а також між прихильниками різних політичних партій.

5. Конфлікт між громадськістю та владою. В Україні існує питання довіри між громадськістю та владою, особливо після подій Євромайдану та Революції гідності в 2013-2014 роках. Це може призводити до конфліктів між громадськістю та владою щодо виконання законів, боротьби з корупцією та забезпечення прав людини.

6. Конфлікт між суспільством та бізнесом. Україна є країною з високим рівнем корупції та низьким рівнем розвитку бізнесу, що може призводити до конфліктів між суспільством та бізнесом щодо розподілу ресурсів та прибутків.

7. Конфлікт між різними соціальними групами. Україна є країною з різними соціальними групами, які мають різний рівень доходів, освіти та доступу до ресурсів. Це може призводити до конфліктів між різними соціальними групами щодо розподілу ресурсів та можливостей [24].

Конфлікти в українському суспільстві можуть виникати в різних середовищах, таких як інтернет, вулиці та інші громадські простори. Однак, важливо зазначити, що конфлікти можуть мати різні форми і причини. На рис. 2.2. наведено де частіше всього трапляються конфлікти в українському суспільстві.



Рис. 2.2. Поширені місця конфліктів

Інтернет є важливим середовищем для вираження думок, обговорення тем та взаємодії між користувачами. Соціальні мережі, форуми та коментарі під

новинами можуть стати місцем виникнення конфліктів, особливо коли обговорюються політичні, етнічні або соціальні питання. Здатність до анонімності в інтернеті може також сприяти ескалації конфліктів.

На вулицях та в публічних місцях конфлікти можуть виникати через протистояння різних груп чи протестні акції з різними політичними або соціальними вимогами. Мітинги, демонстрації або сутички під час протестів можуть привести до конфліктів між учасниками, а також між протестувальниками та правоохоронними органами.

Важливо зрозуміти, що конфлікти можуть виникати в будь-якому середовищі, де є взаємодія людей і протилежні думки, і це може стосуватися як онлайн, так і офлайн простору.

Крім того, в умовах мілітарного впливу в Україні можуть виникати додаткові конфлікти, пов'язані з воєнним станом. Такі конфлікти можуть мати серйозні наслідки для життя громадян, економіки та політичного становища в країні. Це ствердження відображає основну тезу аналізу причин та наслідків конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу.

Мілітарний вплив може включати в себе військову агресію, дестабілізацію ситуації, розпалювання міжетнічних та міжкультурних конфліктів, дезінформацію та пропаганду. Всі ці фактори можуть призвести до загострення вже існуючих конфліктів та виникнення нових.

Також, мілітарний вплив Росії призвів до збільшення кількості пропагандистських матеріалів, що створюють негативний імідж України та її громадян, що також може призвести до нових конфліктів.

Медійна платформа може бути використана як інструмент війни або пропаганди, оскільки вона є одним з найважливіших засобів комунікації у сучасному світі. На медійній платформі можуть поширюватися різноманітні повідомлення та інформація, що можуть мати різний ступінь достовірності та об'єктивності.

У контексті мілітарного впливу на український публічний простір, медійна платформа може використовуватися для поширення пропаганди,

дезінформації та маніпуляції масовою свідомістю. Це може включати в себе поширення фейкових новин та зображень, створення негативного іміджу певних осіб, груп або країн, а також розпалювання конфліктів та створення негативного настрою в суспільстві.

Наслідки конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу можуть бути дуже серйозними і тривалими. Однією з найбільш очевидних наслідків є втрата життя і травми для людей, які беруть участь в конфлікті, або для мирних жителів, які стали жертвами військових дій. Крім того, конфлікти можуть призвести до руйнування інфраструктури, зокрема будівель, доріг, мостів, електричних мереж, газопроводів та іншого, що може вплинути на життя мирних жителів, які мають змогу залишитися в зоні конфлікту.

Конфлікти також можуть призвести до економічної кризи, зокрема до зменшення інвестицій, зниження економічної активності, зниження економічного зростання і збільшення безробіття. Це може мати значний вплив на життя мирних жителів, оскільки вони можуть втратити роботу і змушені будуть шукати нові джерела доходів [25].

Крім того, конфлікти можуть спричинити політичну нестабільність та соціальні розлади. Вони можуть підірвати довіру до державних інституцій, а також до різних груп та індивідів, що призводить до політичної та соціальної дезінтеграції. Конфлікти можуть мати довгострокові наслідки для здоров'я та психологічного благополуччя мирних жителів. Вони можуть призвести до тривалого травматичного стресу, депресії, тривожності та інших психологічних проблем.

Воєнний стан може призводити до змін в правах і свободах людей, таких як свобода слова і зборів, а також до зменшення діалогу між різними групами населення. Це може спричиняти не тільки політичні конфлікти, а й соціальні, економічні та етнічні конфлікти.

Також можливими наслідками конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу можуть бути погіршення міжнародної

репутації країни, зменшення інвестицій та туризму, економічна нестабільність, зменшення довіри між різними соціальними групами, зростання напруження в суспільстві та погіршення якості життя громадян.

Висновки до розділу 2

Кривецький Старостинський округ є територіальною одиницею місцевого самоврядування в Україні, яка має важливе значення для забезпечення розвитку та благополуччя громади.

Система управління та адміністрування Кривецького Старостинського округу включає в себе органи місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію владних повноважень та діяльність відповідних служб та установ. Головними завданнями системи управління та адміністрування Кривецького Старостинського округу є забезпечення реалізації прав та свобод громадян, забезпечення належного рівня життя та розвитку громади, а також вирішення різних викликів та проблем на території округу.

Аналізуючи причини та наслідки конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу, можна зробити наступні висновки:

1. Однією з основних причин конфліктів є політична нестабільність, яка створює умови для появи протистоянь між різними групами та інтересами в суспільстві.

2. Мілітарний вплив на український публічний простір призвів до появи нових конфліктів та загострення вже існуючих.

3. Наслідки конфліктів в українському публічному просторі можуть мати серйозний вплив на економіку, соціальну сферу, політичну стабільність та міжнародні відносини країни.

РОЗДІЛ 3

МЕДІАЦІЯ ЯК СПОСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ І ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПУБІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Поняття медіація та її ціннісно-правові основи у публічному управлінні

Медіація є ефективним інструментом вирішення конфліктів та спорів між двома або більше сторонами. Медіація допомагає сторонам знайти взаємовигідні рішення та досягти згоди, що дозволяє уникнути тривалого та виснажливого судового процесу. Вона стимулює позитивний діалог і сприяє збереженню взаємовідносин. Згідно з даними дослідження, конфлікти широко поширені у сфері публічного управління, що значно впливає на результативність та знижує ефективність цього процесу. Отже, це створює необхідність впровадження відповідних заходів та розробки стратегій для поліпшення управлінського процесу в цій сфері.

Медіація – це процес вирішення конфлікту шляхом сприяння незалежній третій особі, відомій як медіатор. Медіатор допомагає сторонам знайти взаємно прийнятне рішення, сприяючи комунікації, розумінню та виробленню спільних рішень. У медіації сторони активно беруть участь у процесі і зберігають контроль над результатом.

Мета медіації полягає у сприянні мирному та конструктивному врегулюванню конфліктів, створенні умов для взаєморозуміння, співпраці та знаходженні взаємовигідних рішень для всіх сторін. Основні цілі медіації включають:

1. Врегулювання конфлікту. Медіація спрямована на досягнення мирного, взаємно прийнятного вирішення конфлікту між сторонами. Це може включати зниження напруги, залагодження відносин та досягнення компромісу.

2. Відновлення співпраці та взаємодії. Медіація сприяє відновленню довіри та сприятливого середовища для співпраці між сторонами конфлікту.

Вона допомагає змінити негативну динаміку та побудувати позитивні взаємини.

3. Задоволення потреб та інтересів. Медіатор допомагає сторонам усвідомити свої потреби та інтереси, а також знайти спільні точки зближення. Мета полягає в тому, щоб кожна сторона була почутою, зрозумілою та знаходила задоволення своїх основних потреб.

4. Самовизначення та влада сторін. Медіація надає сторонам можливість самостійно визначати свої рішення та контролювати процес вирішення конфлікту. Медіатор допомагає сторонам розширити свої варіанти та знайти оптимальне рішення для обох сторін.

5. Збереження відносин. Одна з основних цілей медіації – збереження або відновлення стосунків між сторонами після конфлікту. Медіація сприяє побудові стійких та довгострокових відносин, заснованих на взаємному розумінні та співпраці [26].

Існує різноманітність поглядів на медіацію та наголошують на ключових аспектах, таких як спілкування, співпраця, взаємодія та вирішення конфлікту на основі потреб та інтересів сторін.

Багато авторів виокремлюють значення взаємодії незалежної третьої сторони (медіатора), пошуку взаємно прийнятних рішень та врахування потреб та інтересів сторін для досягнення мирного врегулювання конфлікту.

Ціннісно-правові основи поняття медіації у публічному управлінні зазвичай включають принципи, цінності та правовий контекст, що лежать в основі застосування медіації в сфері публічного управління. Основні ціннісні принципи та правові засади медіації у публічному управлінні можуть включати наступне:

1. Добровільність. Участь у медіації у публічному управлінні повинна бути добровільною для всіх сторін, які беруть участь. Ніхто не повинен бути примушений або підданий примусовому врегулюванню конфлікту через медіацію.

2. **Нейтральність та безпристрасність.** Медіатори, які займаються медіацією у публічному управлінні, повинні бути нейтральними та безпристрасними сторонами. Вони не повинні бути зацікавлені в будь-якому конкретному результаті, а повинні допомагати сторонам самостійно знайти рішення.

3. **Конфіденційність.** Конфіденційність є важливою цінністю медіації у публічному управлінні. Інформація, яка обговорюється під час медіаційного процесу, повинна бути конфіденційною та не підлягати розголошенню третім сторонам без дозволу сторін.

4. **Взаємне повага та співпраця.** Медіація у публічному управлінні ґрунтується на принципах взаємної поваги та співпраці між сторонами. Учасники медіації повинні виявляти повагу до позицій, інтересів та потреб кожної сторони та прагнути досягти взаємно прийнятних рішень.

5. **Законність.** Медіація у публічному управлінні повинна відбуватись відповідно до законів та правових норм, що регулюють процес медіації в даній юрисдикції. Правовий контекст медіації в публічному управлінні залежить від конкретних правових рамок країни або регіону [27].

Ціннісно-правові основи поняття медіації в публічному управлінні визначають рамки, в межах яких відбувається застосування медіаційних процесів у розв'язанні публічних конфліктів та сприяють досягненню справедливості, взаєморозуміння та мирного врегулювання суперечок.

Медіація у публічному управлінні сприяє врегулюванню конфліктів, відновленню співпраці та взаємодії, задоволенню потреб та інтересів сторін, а також самовизначенню та владі сторін у процесі прийняття рішень. Вона також сприяє збереженню відносин та покращенню міжособистих зв'язків.

Ціннісно-правові основи медіації у публічному управлінні визначають рамки, в межах яких відбувається медіаційний процес. Вони забезпечують принципи добровільності, нейтральності, конфіденційності, взаємної поваги та співпраці між сторонами, а також відповідність до правових норм та законів.

Застосування медіації у публічному управлінні сприяє покращенню якості взаємодії між органами влади та громадянами, забезпечує більш прозоре та ефективно вирішення публічних проблем, сприяє залагодженню конфліктів та підвищенню довіри до публічного сектору.

Отже, медіація та її ціннісно-правові основи є важливими компонентами публічного управління, спрямованими на побудову сприятливого середовища для розв'язання конфліктів та досягнення взаєморозуміння та співпраці між сторонами.

У контексті воєнного стану в Україні виникає необхідність в попередженні, запобіганні та зменшенні конфліктних ситуацій. Однак іноді бізнес-конфлікти стають складними для вирішення між суб'єктами господарювання, тому залучення третьої сторони, такої як представники органів центральної влади або місцевого самоврядування, адвокати, медіатори, аудитори і т.д., стає необхідністю. Медіація, як форма альтернативного позасудового врегулювання конфліктів з використанням посередника (медіатора), є ефективним і взаємодіючим методом вирішення конфліктів, зокрема в сфері інтелектуальної власності. Особливістю медіаційного процесу є те, що результат вважається прийнятним для всіх сторін конфлікту або спору. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів та захисту інтересів є новою формою посередництва в українській практиці.

Впровадження медіації у публічну систему має потенціал зменшити рівень корупції. Принципи медіації дозволяють ефективно та швидко вирішувати юридичні спори. Фактично, позасудове врегулювання спорів стає альтернативою судочинству (частково). Хоча у багатьох європейських країнах цей процес інтегрований у судову систему, таке поєднання може затемнювати сутність судової медіації, оскільки судді все одно оцінюватимуть конфлікт з точки зору доказів та юридичних норм, що сприяє формалізованому підходу до розгляду суперечки.

Зворотно, судова медіація ґрунтується на компромісах, де сторони поступаються своїми позиціями. У цьому контексті, суддя-медіатор, як

правило, виступає спочатку як суддя, а потім вже як медіатор. Тобто, основною його роллю є прийняття об'єктивного судового рішення на основі закону і доказів, але водночас він також намагається сприяти медіаційному процесу, спонукаючи сторони до знаходження компромісних рішень, що задовольняють їх обидві. Тому ймовірно, що це може бути названо «квазі-медіацією» [25]. Національне законодавство регулює процедуру розгляду спорів з участю судді, тому немає необхідності впроваджувати судову медіацію.

Крім того, з урахуванням обґрунтувань, висунутих щодо недоцільності суддівської медіації, українська судова система, яка потерпає від кадрового дефіциту під впливом воєнного стану, не зможе вирішити наявні проблеми, зокрема швидкого врегулювання юридичних суперечок, що не вимагають сплати судових зборів або залучення фахівців.

3.2. Моделі медіації та процедура її проведення

Моделі медіації в публічному управлінні є концептуальними рамками, що описують підходи та процеси, які використовуються для вирішення конфліктів, сприяння співпраці та досягнення консенсусу у сфері публічного управління.

Основні моделі медіації в публічному управлінні включають:

1. Трансформативна модель медіації є однією з підходів до вирішення конфліктів і сприяє зміні взаємодій та відносин між учасниками. Основна мета цієї моделі полягає не лише у вирішенні конфлікту, але й у трансформації сторін, зміні їхньої сприйняття, розуміння та підходів до конфлікту.

У трансформативній моделі медіації акцент робиться на особистісному розвитку учасників і покращенні взаєморозуміння між ними. Медіатор допомагає сторонам розкрити та висловити свої потреби, інтереси, цінності та емоції. Він створює сприятливу атмосферу для взаємного слухання та взаєморозуміння.

Основні принципи трансформативної моделі медіації включають:

– автономія – учасники мають право самостійно приймати рішення та контролювати процес медіації. Медіатор допомагає їм розглянути альтернативи і відповідно вибрати найкращий варіант.

– емпатія – медіатор виявляє розуміння та співчуття до емоцій та потреб учасників. Він створює довіру та взаєморозуміння, допомагаючи сторонам спілкуватися відкрито та без перешкод.

– зміна сприйняття – медіатор допомагає сторонам побачити конфлікт з іншої перспективи та переглянути свої стереотипи та установки. Він сприяє розвитку взаємного поваги та визнання різних поглядів.

– зміна взаємодій – медіатор допомагає сторонам покращити комунікацію та співпрацю. Він сприяє розбору негативних взаємодій та впровадженню конструктивних підходів до вирішення конфлікту.

Трансформативна модель медіації спрямована на зміну внутрішньої динаміки конфлікту та покращення взаємодій між сторонами. Вона надає можливість для особистісного розвитку, встановлення сприятливих взаємин та досягнення більш глибоких та стійких результатів [28].

2. Евалюативна модель медіації є однією з підходів до вирішення конфліктів та має свої особливості. Ця модель базується на оцінці та аналізі різних аспектів конфлікту з метою знаходження оптимального рішення.

Основні характеристики евалюативної моделі медіації:

– аналіз ситуації – медіатор проводить докладний аналіз конфлікту, включаючи його причини, історію та вплив на учасників. Він визначає ключові питання та проблеми, які потребують уваги.

– збір інформації – медіатор збирає об'єктивну та релевантну інформацію від учасників конфлікту. Це можуть бути факти, докази, думки та почуття сторін.

– оцінка і аналіз – медіатор проводить оцінку зібраної інформації та аналізує її з урахуванням правових, етичних та соціальних аспектів. Він спрямовує увагу на потенційні ризики та можливі наслідки рішень.

– визначення цілей – учасники разом з медіатором визначають цілі та бажані результати медіації. Це можуть бути вирішення конкретних питань, досягнення компромісу або зміна стосунків між сторонами.

– розробка рішення – за допомогою медіатора, учасники спільно розробляють рішення, яке враховує їхні інтереси та вплив на всіх сторін. Враховуються альтернативи, можливі компроміси та взаємовигідні умови.

– оцінка результату – після досягнення рішення, медіатор спільно з учасниками оцінює результати медіації та їхнє задоволення процесом та отриманими результатами.

Евалюативна модель медіації дозволяє систематично аналізувати конфлікт та знаходити обґрунтовані та прийнятні рішення. Вона ставить акцент на об'єктивну оцінку і розуміння конфлікту, що допомагає знайти ефективні шляхи його вирішення.

3. Круглий стіл є формою дискусії та обговорення, яка залучає різних учасників з різних сторін проблеми або теми. Це спеціально організоване зібрання, де учасники сидять за круглим столом, що символізує рівність та взаємодію між ними.

Основна мета круглого столу полягає в обміні інформацією, думками та досвідом між учасниками для спільного зрозуміння проблеми, пошуку рішень та співпраці. Він створює можливість для відкритого діалогу, взаємного слухання та знаходження консенсусу.

Круглий стіл є ефективним інструментом для спільного прийняття рішень, обговорення складних проблем та забезпечення широкого представництва різних сторін у процесі прийняття рішень. Він дозволяє побудувати конструктивний діалог, сприяє взаєморозумінню та співпраці між учасниками.

4. Модель «win-win» (виграш для всіх) є підходом до вирішення конфліктів та прийняття рішень, де створюється ситуація, в якій всі сторони отримують користь та задоволення своїх інтересів. Ця модель базується на

співпраці, довірі та пошуку спільного рішення, яке враховує потреби та цілі всіх учасників.

Основні принципи моделі «win-win»:

– співпраця – учасники співпрацюють між собою, шукають спільні інтереси та можливості для спільного успіху. Замість конфронтації та протистояння, ставиться акцент на партнерство та взаємодопомогу.

– взаємний інтерес – вирішення конфлікту або прийняття рішення засновані на розумінні та врахуванні інтересів всіх учасників. Кожна сторона старається знайти компроміс, що задовольняє її потреби, а також потреби інших сторін.

– взаємне задоволення – результатом використання моделі «win-win» є взаємне задоволення усіх сторін. Кожна сторона отримує вигоди, які відповідають її очікуванням і потребам.

– креативність та інновації – учасники стимулюються до креативності та інновацій, шукаючи нові способи вирішення проблеми, які можуть принести вигоду всім сторонам.

Модель «win-win» в публічному управлінні сприяє побудові довіри, співпраці та створенню стійких рішень, які враховують різноманітні інтереси та потреби учасників. Вона сприяє побудові позитивних відносин між сторонами та досягненню сталого розвитку [29].

Ці моделі медіації в публічному управлінні надають різноманітні підходи та інструменти для вирішення конфліктів, сприяння співпраці та досягнення консенсусу у публічному секторі. Трансформативна та евалюативна моделі медіації зосереджені на врегулюванні конфлікту та забезпеченні зміни у взаємовідносинах між сторонами. Вони покладають акцент на процес взаємодії та стимулюють самодетермінацію сторін. У той же час, модель «win-win» спрямована на досягнення виграшу для всіх сторін, покращення співпраці та досягнення спільних цілей.

Важливо зауважити, що ці моделі не є взаємовиключними, і в практиці медіації можуть використовуватись різні елементи кожної з них в залежності від конкретної ситуації та потреб учасників.

Процедура проведення медіації – це систематичний набір дій та кроків, які медіатор виконує для полегшення взаємодії між конфліктуючими сторонами та сприяння вирішенню їхнього конфлікту. Ця процедура має структурований характер і включає ряд етапів, які зазвичай дотримуються під час проведення медіаційного процесу.

Процедура проведення медіації може варіюватися в залежності від контексту та конкретної ситуації, проте загальна структура включає наступні етапи, які відображені у табл.3.1. [30]

Таблиця 3.1.

Загальна модель медіації

| | |
|---|---|
| Вступна фаза | Представлення медіатора та роз'яснення його ролі та функцій |
| | Встановлення правил та процесів медіації |
| | Заключення угоди про конфіденційність та нейтральність |
| Визначення проблеми | Учасники висловлюють свої погляди, стурбованість та очікування |
| | Встановлення переліку питань, що потребують вирішення |
| Збір і обмін інформацією | Зібрання докладної інформації про позиції та інтереси сторін |
| | Обмін інформацією між учасниками з метою розуміння ситуації |
| Генерація та оцінка варіантів рішень | Спільне створення різних варіантів рішень |
| | Аналіз та обговорення переваг та недоліків кожного варіанту |
| Узгодження та укладання угоди | Пошук компромісу та вирішення спірних питань |
| | Формалізація угоди, яка задовольняє інтереси усіх сторін |
| Завершення | Закриття медіаційного процесу та офіційне завершення |
| | Підтримка виконання угоди та розв'язання після конфліктних питань |

У контексті публічного управління може бути застосована модель медіації, як модель «win-win», яка враховує особливості цієї сфери і сприяє ефективному вирішенню конфліктів. Етапи для медіаційного процесу в рамках публічного управління наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2.

Етапи медіаційного процесу

| | |
|-----------------------------|--|
| Підготовка | Заздалегідь визначено мету і обсяг медіації, встановлений критерії вибору медіатора і укладений договір про медіацію між учасниками. |
| Вступ | Медіатор зустрічається з учасниками, пояснює процес медіації, встановлює правила спілкування та конфіденційності. Важливо встановити довіру і нейтралітет медіатора. |
| Збір інформації | Медіатор допомагає учасникам висловити свої позиції, цілі, інтереси та потреби. Він збирає всю необхідну інформацію, яка може допомогти у розумінні конфлікту. |
| Проблемне визначення | Разом з учасниками медіатор формулює загальну проблему, що потребує вирішення, і визначає основні питання, які слід вирішити. |
| Генерація варіантів | Учасники разом з медіатором розглядають можливі варіанти вирішення проблеми. Медіатор допомагає знайти спільні і творчі рішення, які задовольняють інтереси всіх сторін. |
| Узгодження рішення | Учасники обговорюють та оцінюють різні варіанти, вибирають найбільш прийнятне рішення. Медіатор допомагає зробити зрозумілий план дій і підтримує процес узгодження. |
| Оформлення угоди | Результати медіації фіксуються у письмовій формі – медіаційній угоді. Учасники підписують угоду та зобов'язуються її виконувати. |
| Заключний етап | Медіатор перевіряє виконання угоди і надає підтримку учасникам у випадку, якщо виникають нові питання або потрібні додаткові консультації. |

Ці етапи медіації в публічному управлінні допомагають сторонам знайти конструктивне та взаємовигідне рішення, зберегти відносини та досягти громадської згоди. Ці етапи можуть відрізнятися в залежності від практики та моделі медіації, що використовуються. Однак, загальна мета процедури полягає у сприянні сторонам у вирішенні конфлікту та досягненні взаємовигідної угоди.

У висновку можна підкреслити, що модель медіації є ефективним інструментом вирішення конфліктів і забезпечення взаємодії між сторонами в публічному управлінні. Процедура проведення медіації передбачає чітку послідовність кроків, які медіатор виконує для сприяння взаємодії між сторонами і досягнення мирного компромісу. Це включає вступну фазу, визначення проблеми, генерацію альтернатив, обговорення та узгодження, укладання угоди та завершення процесу.

Медіація в публічному управлінні має значний потенціал для вирішення складних ситуацій, покращення взаєморозуміння та сприяння взаємовигідним рішенням. Вона базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності та самовизначення учасників. Важливо, щоб процес медіації був проведений з урахуванням специфіки публічного управління і відповідав вимогам та цінностям цієї галузі.

Застосування моделей медіації та виконання процедури медіації в публічному управлінні може сприяти покращенню якості взаємодії між адміністрацією та громадськістю, забезпечити вирішення конфліктів шляхом діалогу та співпраці, а також сприяти збереженню довіри та підвищенню легітимності публічного управління.

Особливість моделі медіації для публічного управління полягає у врахуванні специфіки цієї сфери, де діють учасники з різними інтересами, ставленнями та потребами. Аналіз даних, наведених в роботі, дав змогу сформулювати рекомендації наведені на рис.3.1., щодо реалізації моделі медіації в сфері публічного управління.

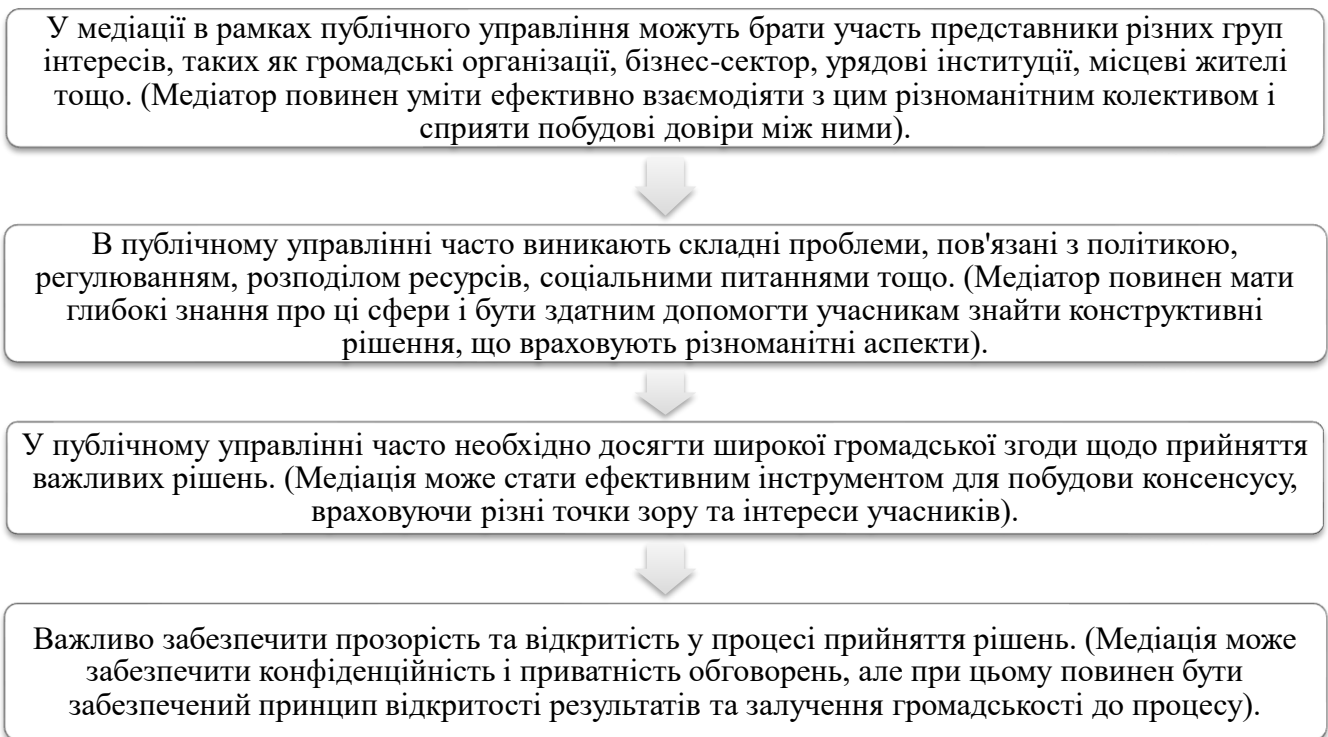


Рис. 3.1. Реалізації моделі медіації у публічній сфері.

Ці рекомендації дозволяють моделі медіації в публічному управлінні стати ефективним інструментом для розв'язання складних конфліктів та досягнення громадської згоди. Вона сприяє побудові довіри між учасниками, враховує різноманітність інтересів та допомагає знайти рішення, що задовольняють всіх сторін.

3.3. Політико-правовий аналіз зарубіжного досвіду правового забезпечення медіації у публічному управлінні

Політико-правовий аналіз зарубіжного досвіду правового забезпечення медіації у публічному управлінні вказує на те, що багато країн визнають важливість медіації як інструменту вирішення конфліктів у публічному секторі та вживають заходів для її розвитку та підтримки.

Медіація отримала визнання і підтримку у багатьох міжнародних документах та документах міжнародних організацій. Це свідчить про важливість та актуальність медіаційного підходу до врегулювання конфліктів і спорів у міжнародному співтоваристві. Деякі з найвизначніших нормативних актів, які стосуються медіації, включають:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про міжнародне узгодження угод (Відень, 1980 рік). Конвенція визнає значення медіації як ефективного засобу вирішення міжнародних комерційних спорів. Вона регулює процедуру та виконання угод, укладених в результаті медіації.

2. Європейська конвенція про медіацію в цивільних та комерційних справах (Стамбул, 1999 рік) – сприяє розвитку медіації як засобу вирішення спорів у цивільних та комерційних справах. Вона встановлює основні принципи медіації та стандарти щодо процедури медіації, включаючи конфіденційність, незалежність та добровільність участі.

3. Рекомендація Ради Європи про медіацію в кримінальних справах (Страсбург, 1999 рік) – сприяє використанню медіації як засобу вирішення

кримінальних спорів та підтримує включення медіаційних послуг у кримінально-правову систему.

4. Директива Європейського Союзу про медіацію у цивільних та комерційних справах (Брюссель, 2008 рік) – директива встановлює загальні принципи та стандарти медіації в цивільних та комерційних справах для країн-членів Європейського Союзу [31].

До інших важливих документів, які враховують медіацію, входять резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй, зокрема резолюція про сприяння вирішенню спорів шляхом медіації та інші міжнародні конвенції, такі як Конвенція про права дитини. Ці документи свідчать про зростаючу підтримку медіації у міжнародному співтоваристві та прагнення використовувати її як ефективний і мирний засіб вирішення конфліктів і спорів.

Окрім вищезгаданих нормативних актів, варто зазначити деякі приклади правового забезпечення медіації в певних країнах світу. У США правовий статус медіатора варіюється в залежності від штату, оскільки питання регулювання медіації відноситься до компетенції окремих штатів. У багатьох штатах США медіатори мають правовий статус і підлягають певному регулюванню.

Деякі штати мають спеціальні закони, що регулюють практику медіації та визначають вимоги до медіаторів. Наприклад, в Каліфорнії діє «Закон про медіацію» (Mediation Confidentiality Act), який забезпечує конфіденційність медіаційного процесу та визначає права та обов'язки медіаторів.

Крім того, існують федеральні закони, які сприяють розвитку медіації, зокрема Акт про альтернативне вирішення спорів (ADR Act) та Федеральний закон про примирення і медіацію (Federal Mediation and Conciliation Service Act).

В цілому, правовий статус медіатора в США визначається на рівні штатів і може включати ліцензування, сертифікацію, навчання та вимоги до компетентності медіаторів. Важливо враховувати, що законодавство і правовий статус медіатора можуть різнитися в залежності від конкретного штату, тому

рекомендується звернутися до відповідних джерел із законодавчої інформації для отримання конкретних деталей.

У Канаді правовий статус медіатора регулюється на рівні окремих провінцій і територій. Кожна провінція має свої законодавчі акти або правила, що визначають правовий статус та вимоги до медіаторів [32]. Загалом, медіатори в Канаді часто діють як незалежні треті сторони, які допомагають сторонам досягти взаємодомовленості та вирішити конфлікт. Вони діють на основі принципів добровільності, конфіденційності та нейтральності.

У багатьох провінціях Канади існують асоціації, які реєструють та сертифікують медіаторів. Наприклад, ADR Institute of Canada (ADRIC) та Alternative Dispute Resolution Institute of British Columbia (ADRBC) є відомими організаціями, які надають сертифікацію медіаторам та встановлюють стандарти професійної практики.

Законодавчі акти провінцій також можуть встановлювати вимоги щодо кваліфікації, навчання та етики медіаторів. Деякі провінції можуть мати обов'язкові програми медіації для певних видів справ, наприклад, родинних або цивільних справ.

Таким чином, правовий статус медіатора у Канаді визначається на рівні провінційного законодавства та вимог професійних організацій. Рекомендується звернутися до законодавства конкретної провінції або організацій, які займаються медіацією, для отримання детальної інформації про правовий статус медіатора у конкретному регіоні.

У Нідерландах медіація визнана важливим засобом вирішення конфліктів і має певне правове регулювання. Однак, правовий статус медіатора визначається переважно на рівні професійних організацій та асоціацій, які надають сертифікацію та реєстрацію медіаторів.

У Нідерландах існують декілька професійних організацій, таких як Netherlands Mediation Institute (NMI) та Dutch Mediators Federation (MfN), які встановлюють стандарти професійної практики та проводять сертифікацію медіаторів. Медіатори, які отримують сертифікацію від цих організацій,

отримують статус зареєстрованого медіатора і можуть використовувати спеціальний позначення, що свідчить про їх кваліфікацію.

Окрім того, уряд Нідерландів приділяє увагу розвитку медіації і підтримці її впровадження в різних сферах, зокрема, у судовій системі, сімейних справах, комерційних спорах та громадському секторі.

Важливо зазначити, що у Нідерландах медіатори не мають формального статусу державних службовців або суддів, але вони можуть бути призначені сторонами або судом для вирішення конфліктів. Вони працюють як незалежні треті сторони, що допомагають сторонам досягти взаємодомовленості.

У Австралії правовий статус медіатора регулюється на рівні окремих штатів та територій. Існують різні законодавчі акти та нормативні документи, які стосуються медіації і визначають правовий статус медіаторів.

Загальнонаціональним органом, що займається регулюванням медіації, є «Медіаторська рада Австралії» (Mediators Standards Board), яка встановлює стандарти кваліфікації та етики для медіаторів. Рада здійснює реєстрацію медіаторів, які відповідають встановленим стандартам.

Законодавчі акти та положення щодо медіації можуть відрізнятися в різних штатах та територіях Австралії. Деякі штати, наприклад, Вікторія і Західна Австралія, мають власні закони, що регулюють медіацію. У інших штатах, таких як Новий Південний Уельс, медіація може бути регульована загальними законами, що стосуються альтернативного врегулювання спорів.

У Великій Британії правовий статус медіатора регулюється національним та регіональним рівнями. Законодавство та правила щодо медіації можуть відрізнятися між країнами, що складають Велику Британію: Англією та Уельсом, Шотландією та Північною Ірландією.

У Англії та Уельсі медіація регулюється законом про альтернативне вирішення спорів 2015 року (The Alternative Dispute Resolution Act 2015). Згідно з цим законом, медіатори не мають прямого законодавчого статусу, але їх робота регулюється процедурними нормами, вимогами до кваліфікації та етичними правилами відповідних професійних організацій, таких як Інститут

медіаторів (The Institute of Mediators) та Медіаторський інститут Центру незалежності (The Centre for Effective Dispute Resolution).

У Шотландії медіація регулюється Законом про медіацію 2017 року (The Mediation Act 2017). Закон встановлює вимоги до кваліфікації медіаторів і визначає їх правовий статус. Медіатори, які відповідають вимогам закону, можуть отримати офіційний статус зареєстрованого медіатора (Registered Mediator).

У Північній Ірландії медіація також регулюється законодавством та вимогами до кваліфікації, які встановлюються органами, відповідальними за медіацію в регіоні.

Загалом, у Великій Британії правовий статус медіатора визначається через відповідні законодавчі акти та вимоги до кваліфікації, що встановлюються професійними організаціями. Медіатори, які відповідають цим вимогам, мають право виконувати медіаційну роботу згідно з правилами та етичними нормами професійного спілкування.

У Німеччині правовий статус медіатора регулюється законом та іншими регуляторними актами. Медіація в Німеччині широко застосовується як альтернативний спосіб вирішення спорів у різних сферах, включаючи сімейне право, цивільні спори, комерційні спори та інші.

У Німеччині існує Закон «Про позасудове вирішення спорів» (Gesetz über die außergerichtliche Streitbeilegung), який визначає загальні принципи і процедури медіації. Закон передбачає можливість використання медіації як засобу вирішення спору перед судом, а також надає певні гарантії конфіденційності та незалежності медіатора.

Крім того, в Німеччині існують професійні організації, які регулюють діяльність медіаторів і встановлюють стандарти кваліфікації та етики. Наприклад, Німецька асоціація медіації (Deutsche Gesellschaft für Mediation e.V.) та Федерація медіаторів Німеччини (Bundesverband Mediation e.V.) є важливими професійними організаціями, які сприяють розвитку медіації та встановлюють вимоги до кваліфікації медіаторів.

На сьогоднішній день медіація в Україні є важливим інструментом вирішення конфліктів як у сфері приватного права, так і в публічному секторі. Законодавство України визнає медіацію як один із засобів альтернативного вирішення спорів та конфліктів. На рис. 3.2. схематично наведено законодавство у сфері медіації зарубіжних країн.

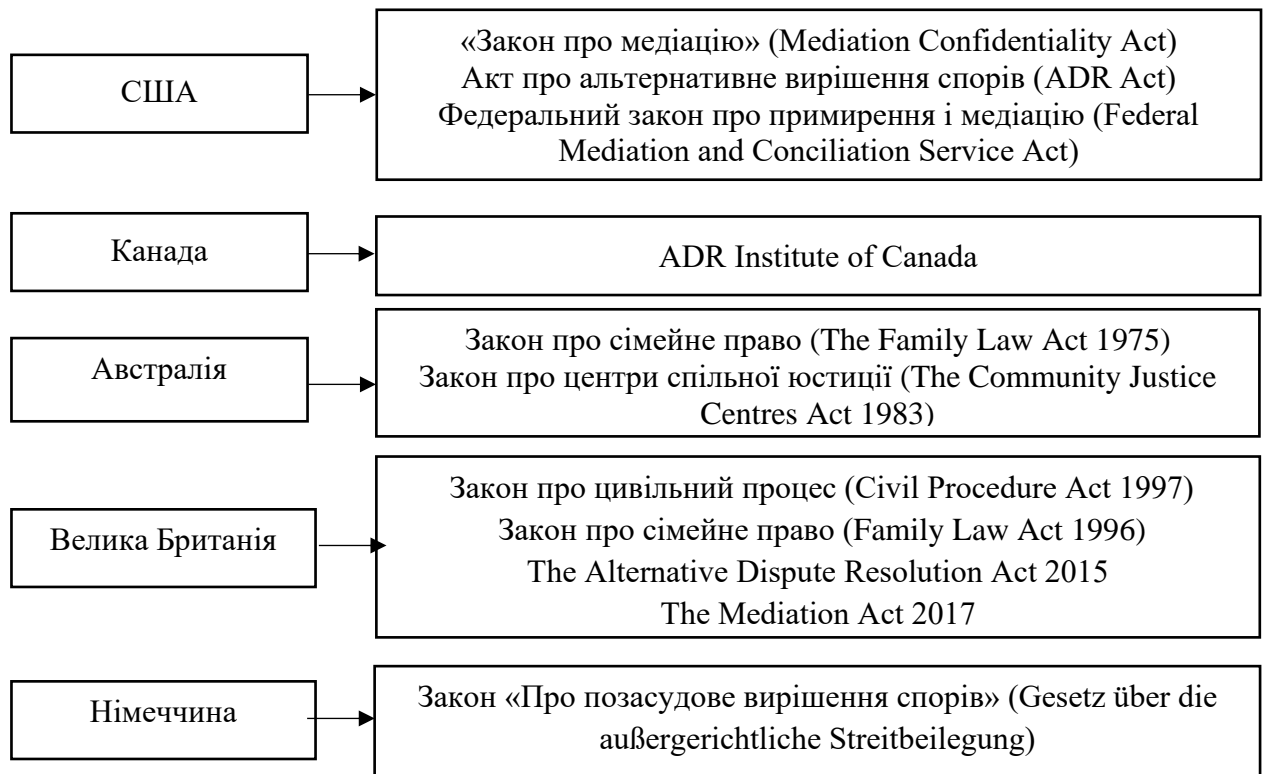


Рис.3.2. Законодавство у сфері медіації в закордонних країнах

У 2011 році було прийнято Закон України «Про медіацію», який визначає загальні принципи та процедури медіації в Україні. Закон передбачає можливість проведення медіації у цивільних, адміністративних, комерційних, працевлаштування та інших сферах. Він також встановлює вимоги до медіаторів та медіаційних організацій.

Однак, не зважаючи на наявність законодавчої бази, розвиток медіації в Україні все ще потребує додаткових зусиль. Деякі з проблем, з якими стикається медіація в Україні, включають:

1. Багато громадян та організацій в Україні ще не мають достатньої інформації про медіацію та її переваги. Це може бути перешкодою для її широкого використання та прийняття.

2. Недостатня кількість кваліфікованих медіаторів та медіаційних організацій ускладнює доступ до медіаційних послуг. Для подальшого розвитку медіації необхідно забезпечити належну підготовку медіаторів та створення ефективної системи медіаційних організацій.

3. Законодавство України не передбачає юридичної обов'язковості для сторін участі в медіації. Це може призводити до низького рівня добровільності та використання медіації як альтернативного шляху вирішення спорів.

Розглядання зарубіжних практик та їх адаптація до українського контексту може сприяти подальшому розвитку медіації у публічному секторі та покращенню якості публічного управління в цілому.

Заглядаючи на досвід інших країн, можна виявити кілька аспектів, які можуть сприяти успішному впровадженню медіації в українському суспільстві (рис. 3.3).

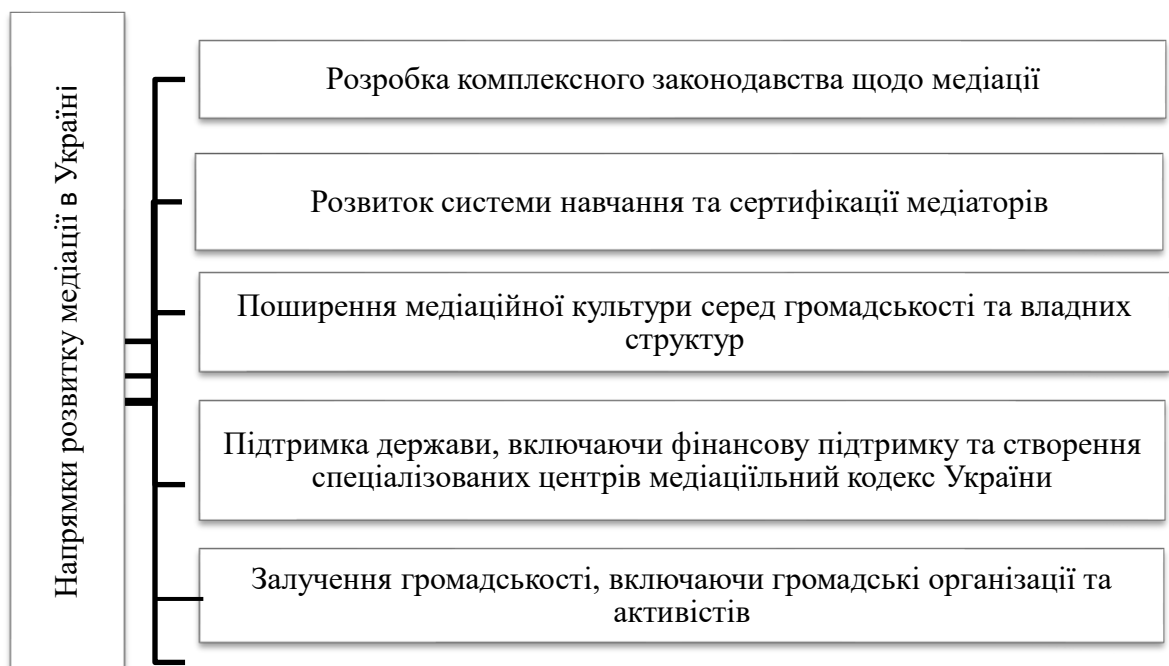


Рис. 3.3. Напрямки розвитку медіації в сфері публічного управління в Україні

1. Законодавча база. Необхідно розробити та прийняти комплексне законодавство, яке визначатиме правові засади медіації, процедуру її

проведення, права та обов'язки сторін та медіаторів. Важливо враховувати найкращі практики і стандарти, які існують у зарубіжних країнах.

2. Навчання та сертифікація медіаторів. Розвиток системи навчання та сертифікації медіаторів є важливим етапом. Потрібно створити програми професійної підготовки, які включатимуть теоретичні та практичні аспекти медіації. Залучення відомих тренерів та експертів з-за кордону може сприяти підвищенню якості навчання.

3. Поширення медіаційної культури. Впровадження медіації в публічне управління може сприяти формуванню медіаційної культури серед громадськості та владних структур. З плином часу, медіація може стати важливою складовою культури розв'язання конфліктів в українському суспільстві.

4. Сприяння держави. Важливо, щоб держава активно підтримувала та сприяла розвитку медіації, створюючи сприятливі умови для її розповсюдження. Це може включати фінансову підтримку, створення спеціалізованих центрів медіації, сприяння міжнародній співпраці та обміну досвідом.

5. Залучення громадськості. Медіація може стати ефективним механізмом для залучення громадськості до процесів публічного управління. Шляхом включення громадських організацій, активістів та представників громадськості у медіаційні процеси можна забезпечити широкий спектр голосів та інтересів, що сприятиме більш об'єктивному та представницькому прийняттю рішень.

6. Міжнародний досвід та співпраця. Зарубіжний досвід щодо медіації в публічному управлінні може стати підґрунтям для розвитку міжнародної співпраці та обміну досвідом. Україна може навчатися від країн з розвиненою системою медіації та співпрацювати з міжнародними організаціями для підвищення якості та ефективності впровадження медіації в публічне управління.

Враховуючи ці перспективи, впровадження інституту медіації в публічному управлінні в Україні на основі зарубіжного досвіду може сприяти

покращенню якості управління, забезпеченню конструктивного розв'язання конфліктів, залученню громадськості та формуванню медіаційної культури в українському суспільстві. При цьому необхідно розробити відповідне законодавство, навчальні програми та інфраструктуру для підтримки та розвитку медіаційної практики в публічному управлінні.

Висновки до розділу 3

Модель медіації, яка базується на принципах «win-win» і враховує особливості публічного управління, може бути ефективним інструментом для вирішення конфліктів і сприяння взаємодії між сторонами в цій сфері. Застосування такої моделі передбачає проведення кроків, які включають підготовку, вступ, збір інформації, проблемне визначення, генерацію варіантів, узгодження рішення, оформлення угоди та заключний етап. Ці етапи спрямовані на знаходження конструктивного та взаємовигідного рішення, збереження відносин та досягнення громадської згоди.

Медіація в публічному управлінні має потенціал для покращення якості взаємодії між адміністрацією та громадськістю, вирішення конфліктів шляхом діалогу та співпраці, а також підвищення легітимності публічного управління. Це досягається завдяки принципам добровільності, конфіденційності, нейтральності та самовизначення учасників.

Висновки щодо успішного впровадження медіації в українському суспільстві у публічному управлінні, зроблені на підставі аналізу зарубіжного досвіду, можуть бути наступними:

1. Розробка комплексного законодавства є ключовим етапом впровадження медіації. Це передбачає створення правових засад, які визначають процедуру проведення медіації, права сторін та медіаторів. При розробці законодавства необхідно враховувати найкращі практики зарубіжних країн, щоб забезпечити ефективність та надійність системи медіації.

2. Розвиток системи навчання та сертифікації медіаторів має включати як теоретичні, так і практичні аспекти. На рівні навчання слід залучати як вітчизняних, так і закордонних експертів та тренерів, щоб забезпечити високу якість підготовки медіаторів.

3. Поширення медіаційної культури серед громадськості та владних структур є важливим фактором для побудови ефективної системи медіації в українському суспільстві. Інформаційні кампанії, освітні заходи та тренінги можуть допомогти усвідомити переваги медіації та сприяти її використанню.

4. Підтримка держави, зокрема фінансова підтримка та створення спеціалізованих центрів медіації, відіграють важливу роль у успішному впровадженні медіації у публічне управління. Державні органи повинні активно сприяти розвитку медіації і створювати сприятливі умови для її функціонування.

5. Залучення громадськості, включаючи громадські організації та активістів, є необхідною складовою медіаційних процесів в публічному управлінні. Широке представництво голосів та інтересів у процесі прийняття рішень сприяє побудові легітимної та демократичної системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки.

Конфлікти у публічному управлінні є невід'ємною частиною цього процесу і виникають внаслідок розбіжностей інтересів, цінностей, поглядів та потреб різних сторін. Типи конфліктів у публічному управлінні можуть бути різноманітними, включаючи міжособистісні, групові, міжустановні та міждержавні конфлікти.

Для успішного вирішення конфліктів у публічному управлінні необхідно виявити їх причини, розуміти потреби та інтереси сторін, а також використовувати відповідні методи врегулювання. Розуміння типу конфлікту допомагає обрати найефективнішу стратегію врегулювання, таку як медіація, арбітраж, компроміс, діалог чи консенсус. При цьому важливо забезпечити належну комунікацію, взаємодію та співпрацю між усіма зацікавленими сторонами.

Управління конфліктами в публічному управлінні є важливим аспектом ефективного функціонування організацій та систем управління. Ця тема охоплює різні теоретичні аспекти, які допомагають розуміти природу конфліктів і розробляти стратегії їх керування.

Вивчення теоретичних аспектів конфліктів в публічному управлінні дозволяє зрозуміти, що конфлікти є нормальною частиною соціальних відносин і можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Вони можуть стимулювати зміни, сприяти інноваціям та покращенню, але також можуть породжувати напруженість, загрози для стабільності та зниження ефективності управління.

Одним з ключових аспектів теорії керування конфліктами є розрізнення між конструктивним і деструктивним конфліктами. Конструктивний конфлікт може сприяти пошуку кращих рішень, сприяти інноваціям та змінам, тоді як

деструктивний конфлікт може призводити до руйнування відносин і зниження ефективності управління.

Особливості керування конфліктами в публічному управлінні включають наявність різних зацікавлених сторін, політичних впливів, обмежених ресурсів та нестабільності. Вирішення конфліктів в цьому контексті вимагає пошуку компромісу, створення механізмів участі та взаємодії зі зацікавленими сторонами, а також врахування політичних чинників та доступу до ресурсів.

Узагальнюючи, теоретичні аспекти керування конфліктами в публічному управлінні дають розуміння природи конфліктів, їхнього впливу на організації та системи управління, а також надають інструменти та стратегії для ефективного їх керування. Розуміння особливостей конфліктів в контексті публічного управління допомагає покращити взаємодію, приймати обґрунтовані рішення та досягати позитивних результатів у сфері управління.

Також, аналізуючи загальну характеристику діяльності Кривецького старостинського округу та конфліктів у публічній сфері, можна зробити наступні висновки.

Кривецький старостинський округ, як публічна установа, є ключовим органом місцевого самоврядування, який здійснює управління та надання послуг на території округу. Діяльність Кривецького старостинського округу включає в себе різні аспекти, такі як забезпечення життєвих потреб мешканців, розвиток інфраструктури, управління бюджетом, організація заходів громадського участі та багато іншого.

Однак, як і в багатьох публічних сферах, конфлікти можуть виникати і впливати на діяльність Кривецького старостинського округу. Ці конфлікти можуть мати різні причини, такі як розбіжності в інтересах різних груп громадян, недостатня комунікація між сторонами, незадоволеність результатами діяльності або недостатня участь громади у процесі управління.

Розуміння конфліктів у публічній сфері допомагає звернути увагу на необхідність ефективного керування цими конфліктами. Важливо розвивати механізми врегулювання конфліктів, сприяти відкритій та ефективній

комунікації між усіма зацікавленими сторонами, враховувати побажання та потреби громади при прийнятті рішень.

Таким чином, вивчення загальної характеристики діяльності Кривецького старостинського округу та конфліктів у публічній сфері дає можливість зрозуміти важливі аспекти локального управління та необхідність врегулювання конфліктів для досягнення позитивних результатів у публічному секторі.

Аналізуючи причини та наслідки конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу, можна зробити наступні висновки. Україна зазнала серйозних змін у своєму публічному просторі внаслідок мілітарного конфлікту, зокрема на сході країни. Протистояння між українськими військами та непідконтрольними сепаратистськими групами, підтримуваними зовнішніми акторами, створило серйозну напругу та конфліктну ситуацію в українському суспільстві.

Причини конфлікту включають політичні, етнічні, територіальні та соціально-економічні фактори. Розбіжності у поглядах на майбутнє України, вимоги до політичних систем та владних структур, етнічні та культурні відмінності між регіонами та соціальні нерівності сприяли виникненню конфлікту.

Наслідки конфлікту виявилися значними і комплексними. Втрати людських життів, руйнування інфраструктури, внутрішньо переміщені особи, соціально-економічні проблеми та втрата довіри до інституцій - це лише деякі з наслідків, які вплинули на українське суспільство.

Ефективне керування конфліктами в умовах мілітарного впливу вимагає врахування безпекових, політичних, економічних та соціальних аспектів. Важливо розвивати діалог, пошук компромісних рішень та зміцнювати довіру між різними сторонами конфлікту. Подолання конфлікту та забезпечення стабільності вимагають зусиль з боку українського уряду, міжнародних спільнот та громадськості.

Узагальнюючи, аналіз причин та наслідків конфліктів в українському публічному просторі в умовах мілітарного впливу свідчить про важливість мирного вирішення конфліктів, залучення всіх зацікавлених сторін до діалогу та розвиток стратегій для побудови стабільного та мирного суспільства.

Медіація виявляється ефективним інструментом для розв'язання та вирішення конфліктів в публічному управлінні. Вона сприяє створенню простору для діалогу та співпраці між сторонами конфлікту, допомагає їм знайти взаємовигідні рішення і побудувати стійкий мирний компроміс.

Однією з основних переваг медіації є те, що вона дає можливість зацікавленим сторонам самостійно знаходити рішення, що враховують їхні інтереси та потреби. Медіатор, як нейтральна сторона, допомагає усунути комунікаційні перешкоди, сприяє зрозумінню та побудові довіри між сторонами, а також виробленню взаємно прийнятних угод.

В контексті публічного управління, медіація може бути застосована для вирішення конфліктів між громадськістю і органами влади, між різними секторами суспільства, а також між різними групами громадян. Вона сприяє включеності та участі громадян у процесах управління, забезпечує розгляд різних голосів та поглядів.

Враховуючи складність публічного управління і різноманітність конфліктних ситуацій, медіація має свої обмеження. Необхідно враховувати специфіку конкретного конфлікту, його масштаб та складність. Також важливо мати кваліфікованих медіаторів з необхідними навичками і знаннями для ефективного проведення медіаційних процесів.

Узагальнюючи, медіація в публічному управлінні є цінним інструментом для вирішення конфліктів. Вона сприяє створенню гармонійного та сприятливого середовища для співпраці, сприяє знаходженню взаємовигідних рішень та забезпечує стійкий мирний компроміс.

Провівши дослідження по даній темі, можу надати такі рекомендації:

1. Сприяйте відкритому та ефективному комунікаційному процесу: Забезпечуйте регулярну взаємодію та відкритий діалог між всіма зацікавленими

сторонами. Створіть механізми для збору фідбеку та врахування думок та потреб громади.

2. Розробіть політику прозорості: Забезпечте доступ до інформації про діяльність та рішення органів публічного управління. Публікуйте інформацію про процеси прийняття рішень, фінансові звіти та результати роботи.

3. Впроваджуйте медіацію та альтернативні методи вирішення конфліктів: Використовуйте медіацію та інші методи конфліктного розбору, щоб допомогти сторонам знайти спільне рішення. Надайте підтримку незалежним посередникам і медіаторам для вирішення складних конфліктів.

4. Забезпечуйте участь громадськості: Залучайте громаду до процесу прийняття рішень. Організуйте публічні слухання, консультації та інші форми залучення громадськості для збору відгуків та думок щодо питань, що впливають на спільноту.

5. Розвивайте навички управління конфліктами: Забезпечуйте навчання та підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління конфліктами. Оснащуйте їх інструментами та стратегіями для ефективного врегулювання конфліктних ситуацій.

6. Створіть механізми врегулювання конфліктів: Розробіть процедури та політики для ефективного вирішення конфліктів, включаючи медіацію, арбітраж та інші методи альтернативного розбору. Визначте ролі та відповідальності в управлінні конфліктами.

7. Постійно оцінюйте та вдосконалюйте практики управління конфліктами: Здійснюйте моніторинг та оцінку ефективності застосованих підходів та стратегій управління конфліктами. Впроваджуйте вдосконалення на основі отриманих відгуків та досвіду.

Ці рекомендації допоможуть зменшити конфлікти та підвищити якість публічного управління шляхом сприяння взаєморозумінню, довірі та співпраці між різними сторонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельниченко Б. Б. Система публічного управління. Право і суспільство. 2018. № 4. С. 178–182.
2. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин. Науковий збірник Молодий вчений. Херсон, 2018. Вип. 12 (64). С. 168-174.
3. Рівчаченко С. В. Історія нормативного закріплення поняття «конфлікт інтересів» в антикорупційному законодавстві України. Прикарпат. юрид. вісн. 2017. № 1. С. 120–126.
4. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
5. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб.; За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2019. 315 с.
6. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2019. С.132-139.
7. Антонова-Турченко О. Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях.,Завуч. 2020. № 19. 32 с.
8. Калюжна Ю. Попередження соціальних конфліктів: інформаційний аспект. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 380–383.
9. Нестеренко О. М. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із основних пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності. Загальноукраїнський науково-практичний господарсько-правовий журнал «Підприємництво, господарство і право». Розділ «Юридичні науки» № 6, м. Київ, 2019 р. С. 230- 234.
10. Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М.. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації : моногр. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. 171 с

11. Андрущенко О. Ю. Окремі проблеми визначення поняття конфлікту інтересів в законодавстві України. Університетські наукові записки. 2017. №3. С. 259–267.
12. Запобігання конфлікту інтересів у діяльності органів системи Міністерства внутрішніх справ., А. Б. Фодчук, О.М.Стрільців, І.Г.Гаман та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2019. 72 с.
13. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації заг. ред. Д. В. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
14. Книшова І. Ю. Інформаційний аспект управління політичним конфліктом в публічній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1883>
15. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації: О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур., за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
16. Порядок утворення старостинських округів: веб-сайт. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Порядок_утворення_старостинських_окр
17. Основні права та обов'язки старости села (селища): веб-сайт. URL: <https://klesivska-gromada.gov.ua/news/11-10-14-20-09-2017/>
18. Кривець (Уманський район): веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Кривець>
19. Обрано кандидатуру на посаду старости Кривецького старостинського округу: веб-сайт. URL: <https://mankivska-gromada.gov.ua/news/1638959177/>
20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 № 280/97-ВР у редакції від 04.07.2012
21. Маньківська громада: веб-сайт. URL: <https://mankivska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-cherkaskoi-oblasti-na-20212027-roki-16-06-21-02-02-2021/>.

22. Пропаганда vs контрпропаганда у медіа просторі: минуле, сучасне, майбутнє: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 12 лютого 2018 р.) Запоріжжя: Інтер-М, 2018. 406 с.
23. Зінченко М.О., Плугова О.Б, Драглюк О.В. Інформаційна війна, засоби реалізації та протидії. Інформаційний вимір гібридної війни: досвід України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ: НУОУ, 2017. С. 38–40
24. Іваницька Б. Основні методи пропаганди в російському інтернет ЗМІ pravda.ru. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Журналістські науки. 2018. № 896. С. 54–58.
25. Дроботун Д.С. Медіа як чинник політичного процесу. Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень: матер. II міжнар. наук. конф. (м. Одеса, 10 вересня 2021). С. 143-148
26. Кармаза О. А. Інститут медіації: основні концепції розвитку. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 2. С. 24–28.
27. Шинкар Т. І. Зарубіжний досвід правового забезпечення медіації та можливість його використання в Україні. Наше право. 2016. №2. С. 54–58.
28. Медіація в державах Європейського Союзу: веб-сайт. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatssiya-vderzhavakhevropeyskogo-soyuzu/
29. Безхлібна Н. О. Медіація: європейський досвід та українські реалії. Юридична газета. 2017. № 9 (28 лютого). С. 12–13.
30. Супрун Г. Б. Характеристика загальноправових принципів процесу медіації та надання послуг у сфері медіації. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2018. №4 (109). С. 181–191.
31. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ :Київський національний торговельно-економічний університет,2018. 276с.
32. Кантор Н.Ю. Особливості медіації при розв'язанні адміністративно-правових спорів. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2019. № 2. С. 90-93.

Доходи бюджету, тис. грн

| <i>Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету</i> | <i>Усього, план 2022 рік</i> | <i>Структура 2022 рік, %</i> |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Податкові надходження | 3251,606 | 57,263 |
| Податки на доходи, податки на прибуток, на збільшення ринкової вартості | 1305,375 | 22,989 |
| Податок на збір та доходи фізичних осіб | 1305,25 | 22,986 |
| Податок на прибуток підприємств | 0,1375 | 0,002 |
| Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів | 262,5 | 4,623 |
| Внутрішні податки на товари та послуги | 60,0 | 1,057 |
| Місцеві податки | 1622,875 | 28,580 |
| Податок на майно | 1108,75 | 19,526 |
| Єдиний податок | 514,125 | 9,054 |
| Інші податки та збори | 0,8435 | 0,015 |
| Екологічний податок | 0,8437 | 0,015 |
| Неподаткові надходження | 17,7375 | 0,312 |
| Доходи від власності та підприємницької діяльності | 0,40625 | 0,007 |
| Частина чистого прибутку(доходу), комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету | 0,025 | 0,000 |
| Адміністративні штрафи та інші санкції | 0,38125 | 0,007 |
| Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності | 5,375 | 0,095 |
| Власні надходження бюджетних установ | 11,9564 | 0,211 |
| Усього доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів) | 33019,34 | 581,495 |
| Офіційні трансферти | 2409,013 | 42,424 |
| Всього доходів | 5678,356 | 100,00 |

Методи врегулювання конфліктів

