

**УДК 351.84**

**Т. В. Карлов,**

*здобувач кафедри політології та філософії ХарPI НАДУ, м. Харків*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

*Розглянуто теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Досліджено причини виникнення конфліктів та конфліктної взаємодії в органах публічного управління.*

**Ключові слова:** конфлікт, взаємодія, публічне управління, причини конфліктів, розв'язання конфліктів.

Нинішній процес розвитку суспільства в Україні супроводжується конфліктами між виконавчою та законодавчою владою, партіями та рухами, окремими політичними лідерами, фракціями у Верховній Раді України, Апаратом Президента України та Апаратом Уряду України, центральною та місцевою владою, а також між владою та різними верствами населення. Важливі трансформаційні процеси в суспільстві провокують виникнення конфліктних ситуацій, вихід з яких слугуватиме стабільному розвитку нашої держави. Це свідчить про те, що у процесі формування нової для України системи публічного управління проблема конфліктної взаємодії потребує глибокого теоретичного осмислення й вирішення низки надзвичайно важливих питань.

Проблема конфліктної взаємодії широко розглядається як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Охоплюючи досить широкий спектр явищ, конфлікт як поняття широко висвітлюється в науковій літературі: з психології, соціології, конфліктології, політології (Г. Андреева, О. Анцупов, І. Гришина, О. Громова, Л. Ємельяненко, Є. Жариков, Л. Карамушка, А. Ручка, Г. Сагач, В. Танчер, Е. Уткін, С. Фролов, В. Шейнов); з публічного управління (Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Бандурка, С. Дубенко, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Пірен, В. Тронь, С. Хаджирадева, В. Цветков, О. Шегда); з менеджменту (І. Бекешкіна, О. Здравомислов, В. Лозниця, М. Маскон, Г. Осовська, Ф. Тейлор) [1–10; 13; 14].

Мета нашого дослідження – розглянути теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні та визначити причини виникнення цієї взаємодії.

Конфлікти у сфері публічного управління можуть бути початком різних криз, зокрема і криз суспільного розвитку. Публічне управління, як система врегулювання конфліктних і кризових ситуацій суспільного розвитку та виходу з них, створює основу стабільності політичного, економічного та соціального характеру.

Конфліктна взаємодія, як компонент професійної діяльності працівників публічної влади, має як загальні, характерні для будь-якої соціально-професійної сфери, так і специфічні риси. Необхідність володіти компетенціями та вміннями ефективно розв'язувати конфлікти в сучасній Україні особливо відчули фахівці, які за родом своєї діяльності покликані розв'язувати різноманітні суперечності між людьми. Це службовці однієї зі сфер публічного управління – фіскальної служби, де актуальним є зниження конфліктності та суперечливості.

Професійна діяльність працівників фіскальної служби має ознаки конфліктної взаємодії (владність повноважень, якими наділено працівників державної фіскальної служби (далі – ДФС), необхідність застосування заходів примусу з метою ефективної протидії злочинності тощо), тобто природно характеризується конфліктністю та проблемністю, що і зобов'язує працівників ДФС професійно розбиратися з проблемними ситуаціями та конфліктами. Отже, вміння виявляти причини виникнення протиріч, механізм розвитку і способи запобігання конфлікту, конфліктні обставини, що сприяють здійсненню протиправних вчинків, прогнозувати конфліктні ситуації, керувати поведінкою людей, які беруть участь у конфлікті, є важливою професійною якістю працівника ДФС [4].

Розгляд конфліктної взаємодії як компонента професійної діяльності працівників публічної влади ґрунтується на працях вітчизняних і зарубіжних учених: О. Бандурки, І. Ващенко, Н. Довгань, Г. Ложкіна, В. Радченко, Н. Федчун та ін. [2–4; 14]. У своїх дослідженнях автори виходять із загальнотеоретичних положень дослідження конфлікту. Наприклад, конфлікт (від *conflictus* – сутичка) – це процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, що супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання. Це відкрите або приховане протистояння сторін унаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна зі сторін конфлікту вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси.

Передумови виникнення конфлікту:

1. Наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто конфліктна.

2. Неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення однією стороною своїх проблем стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Головні ознаки конфлікту:

1. Усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін.

2. Відкрите або приховане протиборство сторін, завдання ними взаємних збитків.

3. Психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони.

4. Втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення [1].

Значення конфліктів у суспільстві полягає в тому, що вони, незважаючи на їхній руйнівний характер і негативне сприйняття людьми, забезпечують розвиток суспільства чи підприємства і запобігають застою, стагнації. З цих позицій конфлікт розглядається конфліктологами як фактор динамічної стабільності організації.

У конфліктології існує кілька засад створення типології конфліктів. Наприклад, міжособистісні конфлікти, залежно від характеру відносин підпорядкованості між опонентами, можна класифікувати на конфлікти “за вертикаллю”, “за горизонталлю” й “за діагоналлю”.

Горизонтальними є конфлікти, у яких не задіяні особи, які перебувають у підпорядкуванні одне одного, тобто це є конфлікти між колегами, управлінцями тощо. Вертикальні конфлікти відбуваються між керівниками й підлеглими. Цей різновид конфліктів складає від 70 до 80 % від усієї кількості їх. Діагональні, або змішані, конфлікти передбачають протидію між керівниками й підлеглими за соціальним статусом, які не перебувають у прямій підпорядкованості.

За джерелом виникнення зазвичай розрізняють:

– особистісні конфлікти (синоніми: внутрішньоособистісні, внутрішні, інтрасуб'єктивні, інтраперсональні, психологічні), що виникають у разі зіткнення протилежних мотивів, потреб, інтересів людини;

– міжособистісні конфлікти – цей різновид конфліктів виникає за наявності проблемної ситуації, у якій учасники мають на меті протилежне; дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаємостосунках один з одним; одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть досягти однакової мети;

– міжгрупові конфлікти, у яких сторонами конфлікту виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі. Нерідко цей вид конфліктів є результатом міжособистісного конфлікту, коли опонентів підтримують їхні однодумці [1].

Окремого розгляду вимагає проблема особистісних конфліктів, оскільки вони найчастіше провокують як міжособистісні, так і міжгрупові конфлікти. Для людей, схильних до таких конфліктів, характерні бурхливі внутрішні переживання, імпульсивність, завищений рівень домагань, підвищена критичність до вчинків людей навколо, низька самокритичність.

Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Найчастішими є такі:

– зіткнення інтересів службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем. Це можна означити як природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності.

– слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей. Наприклад, якщо керівник образив підлеглого, то останній часто змушений для захисту своєї гідності вдаватися до конфліктної поведінки. У нашому суспільстві поки що недостатньо розроблено ефективні, стандартні, усім відомі неконфліктні способи захисту інтересів підлеглих від дій керівництва;

– недостатність матеріальних і духовних благ. Якщо в органі публічної влади з'являється можливість підвищити оплату роботи для обмеженої кількості співробітників, то, природно, виникають конфлікти між тими, хто отримує це підвищення, та іншими працівниками. Розподіл премій, відряджень, інших матеріальних і духовних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом;

– відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління. Вони є характерними для всіх громадян України. Ми недостатньо толерантні стосовно один одного. Не помічаємо, як принижуємо почуття власної гідності та зачіпаємо інтереси людей навколо нас. Добрі взаємостосунки з оточенням мали за радянських часів меншу самостійну цінність, ніж це необхідно для мінімізації конфліктних способів сперечань, що виникають. Усе це тією чи іншою мірою характерне для старшого покоління й передається нащадкам. Об'єктивно такі стереотипи міжособистісних відносин сприяють досить частому виникненню конфліктів [4].

Процес виникнення конфлікту, незалежно від тривалості його перебігу, передбачає певну послідовність у дослідженні його генези (визначення передумов виникнення конфлікту; аналіз появи його окремих елементів, інтегрування їх; виявлення внутрішнього механізму переходу від однієї фази конфлікту до іншої).

Виникнення будь-якого конфлікту пов'язано зі складним переплетенням генетичних зв'язків, що мають різну тривалість дій і різний характер впливу на конфлікт. Оскільки одні передумови мають короткочасний характер, а інші – тривалий, одні чинять безпосередній вплив, інші – опосередкований, то доцільно всі передумови, що впливають на виникнення конфлікту, поділити на три основних рівні, визначивши їх через такі поняття, як “чинники”, “причини”, “умови” (за Г. Перепелицею).

До чинників конфлікту відносять ті передумови, дія яких веде до формування конфлікту, але не породжує його. Між конфліктом і чинниками, що його формують, немає жорсткого динамічного зв'язку. Існування таких зв'язків не відразу і не завжди веде до виникнення конфлікту. Однак чим більше буде відмінностей і протиріч, що стосуються конкретної події, тим імовірніше виникнення конфлікту. У сучасній науковій літературі існує декілька підходів до класифікації конфліктуотворювальних чинників.

Виникнення конфлікту відбувається в результаті дії причин, а не чинників. Причиною послуговують не явища або матеріальні утворення, а їхні зміни. Як причина виступає якась зміна одного об'єкта, наслідком є деяка зміна іншого об'єкта. Але ці зміни можуть відбутися тільки в разі перенесення до наслідку певної частки енергії або речовини від явища, що виступає причиною. Отже, причиною виникнення конфлікту повинні бути певні зміни, що відбуваються в явищах, безпосередньо пов'язаних із конфліктом [14].

Основоположною ознакою дії причини є її здатність породжувати наслідок. Причина викликає до життя наслідок, закономірно зумовлює його виникнення. Тому вона завжди передує наслідку в часі, характеризується односпрямованістю, незворотністю та необхідністю. Якщо причина виникає, то за певних умов вона з необхідністю породжує певний наслідок. Однак причина тягне за собою наслідок, яким виступає в такому випадку конфлікт, тільки за наявності певних умов (сукупність речей, процесів, відношень, необхідних для виникнення явища). Вплив умов спрямовано не на конфлікт, а на причини його виникнення. Зміна умов може запобігти породженню причин конфлікту, але вона не здатна суттєво змінити характер конфлікту. У цьому відношенні умови визначають лише конкретну зовнішню форму виникнення й розвитку даного конфлікту.

Для виникнення конфлікту потрібен конкретний привід. Саме це поняття визначається як зовнішня, часто випадкова обставина, яка дає поштовх для настання події. Він може бути у вигляді випадкового інциденту, провокації, інспірованої акції, події або дії, неправильно сприйнятої або витлумаченої іншою стороною (міжнародні, міжнаціональні, кримінальні конфлікти).

Як бачимо, вивчення конфліктів як предмета дослідження не є випадковим. Воно зумовлене низкою об'єктивних тенденцій і спрямоване не тільки на вирішення фундаментальних теоретичних проблем, але й на розроблення та використання ефективних технологій запобігання конфліктам та їхнього розв'язання. Якнайповніше вивчення сутнісних характеристик реального конфлікту надає можливість для управління цим процесом, дозволяє передбачити його наслідки та знайти оптимальний спосіб розв'язання конфлікту.

Розгляньмо розвиток теоретичних основ конфлікту та його сутність у різних галузях знань. Філософи Геракліт, Аристотель, Т. Гоббс та їхні послідовники розглядали конфлікт як соціальне явище, що характеризується воєнними діями. Пізніше, у добу Відродження (Ф. Бекон, Т. Мор, Ф. Рабле), висловлювались різноманітні думки щодо причин конфліктів і перспектив їхнього вирішення. Однак переважали в них визнання вирішальної ролі злагоди між людьми в розвитку держави, загальна негативна оцінка безладдя, воєн, а також надія на можливість “довічного миру” в майбутньому. Сучасні філософи прагнуть виявити залежності розвитку феномену “конфлікт” і з'ясувати співвідношення категорій “протиріччя” і “конфлікт”, тому можна спостерігати декілька напрямів у їхніх дослідженнях, зокрема: моральний конфлікт у сучасному суспільстві; розроблення власне філософської концепції соціального конфлікту; художній конфлікт як естетична категорія.

Зарубіжні соціологи (К. Боулдинг, Г. Зіммель, Л. Козер, А. Рапопорт) сформулювали фундаментальні положення та теоретичні концепції конфлікту: концепція “позитивно-функціонального конфлікту” Л. Козера (США), концепція “конфліктної моделі суспільства” Р. Дарендорфа (Німеччина), концепція “загальної теорії конфлікту” К. Боулдинга (США). У багатьох аспектах ці концепції й сьогодні являють собою скоріше розгорнуті гіпотези, ніж остаточно усталене конфліктологічне знання. Це відкриває значні можливості для проведення експериментальних досліджень.

Суттєвий внесок зроблено в ході аналізу міжособистісних конфліктів (В. Бойко, Н. Гришина, О. Ковальов, Л. Петровська, Н. Фригіна), причин і наслідків конфліктів у діяльності людини (Г. Андрєєва, О. Первишева). Соціологи здійснюють дослідження конфліктів за такими напрямками: 1) конфлікти на виробництві, у трудових колективах (А. Зайцев, А. Здравомислов, Н. Коряк, С. Кудрявцев); 2) етнічні конфлікти (Ю. Арутюнян, Л. Дробіжева); 3) соціологічні аспекти міжнародних конфліктів (В. Бруз, А. Здравомислов, М. Руткевич); 4) роль конфлікту в сімейно-шлюбних стосунках (Ю. Решетняк); 5) конфлікти і злочинність у суспільстві (В. Кудрявцев);

Правознавці, досліджуючи конфлікт, перевагу віддають правовим аспектам (правові відносини сторін, правові процедури розв’язання конфлікту, особливості динаміки юридичних конфліктів, специфіка кримінального конфлікту). Тому напрями дослідження конфлікту у правознавстві можна окреслити так: міжнародно-правові аспекти конфліктів (Л. Анисимов, І. Арцибасов, Б. Клименко, Е. Пушмін, Ю. Чехарін); конфліктні ситуації в діяльності слідчих (О. Баєв, О. Олійник); правові норми вирішення трудових конфліктів (О. Бандурка, В. Тацій);

Психологи вивчали конфлікт у зв’язку з тим, що реальна людина, яка виступає об’єктом психології, є центральною ланкою конфліктів усіх рівнів, і психологія – це єдина наука, що вивчає всі типи конфліктів. Усе це й зумовило напрями наукових досліджень психологів: а) розробки власне теорії конфлікту; б) чинники, що дозволяють визначати ситуацію як конфліктну (З. Белоусова, Е. Уткін); в) функції конфлікту (В. Бойко, О. Єршов, Н. Коряк). Науковці розглядали конструктивні й деструктивні функції конфлікту залежно, зокрема, від того, як відбувається його розвиток; г) підходи до проблем детермінації конфлікту (О. Донцов, Т. Полозова).

Цікавим є дослідження міжособистісних конфліктів, а саме: їхній розвиток (А. Анцупов, Н. Гришина, О. Донченко, О. Єршов, Г. Ложкін, Є. Орлова, М. Пірен); взаємозв’язок між ступенем конфліктності та рівнем розвитку організації (О. Донцов); дослідження конфліктів у різноманітних видах діяльності людини і сферах стосунків (трудовій, науково-дослідній, військовій, педагогічній, правоохоронній, спорті, сімейно-шлюбних стосунках (М. Альберт, О. Єршов, М. Іванова, Г. Ложкін, О. Макаревич, Л. Подоляк, В. Сисоєнко, Е. Суїменко, М. Филімонов, Л. Филонов, Н. Чепелєва, С. Шуман).

Окремим напрямом у дослідженні конфліктної взаємодії є вивчення особливостей суб’єктів у конфлікті (О. Донченко, О. Єршов, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен), а саме: поведінка особистості в конфлікті: стилі поведінки, що реалізуються через окремі тактики (Ф. Бородкін, Н. Коряк, К. Томас); конфліктна поведінка як різновид девіантної поведінки (Л. Божович, Б. Волков, Л. Орбан-Лембрик); залежність конфліктної поведінки від вікових і психофізіологічних особливостей особистості (Т. Драгунова, В. Крутецький, Т. Конникова); шляхи виправлення конфліктної поведінки. Одні науковці робили акцент на постійному самообмеженні, самовихованні, формуванні окремих умінь і навичок, критичному ставленні до себе, обміркуванні поведінки, а інші зосереджували увагу на

механізмах саморегуляції, які під час конфлікту використовує особистість для зміни своєї поведінки. Розглядаючи детермінанти конфліктної поведінки (Н. Гришина, В. Радчук, Л. Петровська, С. Степанов, Ю. Черненко), вчені зазначали, що важливою детермінантою конфліктної поведінки є характерологічні властивості особистості. Вивчення конфліктів за допомогою методів математичного моделювання є окремим напрямом дослідження.

Глибокий та різноплановий аналіз теоретичних основ конфлікту надає можливість комплексного вивчення передумов, причин і шляхів подолання конфліктної взаємодії в публічному управлінні.

Виникненню конфліктної взаємодії в публічному управлінні на соціально-професійній основі сприяють такі причини, як недосконалість системи добору й розстановки кадрів; намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті тощо; прогалини в нормативних документах, що регулюють порядок публічного управління; різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, пониження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами).

До соціально-психологічних причин конфліктної взаємодії належать: хибні образи конфлікту, коли об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але відносини сторін помилково сприймаються ними як конфліктні; різний підхід до оцінювання одних і тих же складних подій; психологічні умови застосування офіційної оцінки; втрата й перекручування інформації у процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації; розбалансована рольова взаємодія людей; внутрішньогруповий фаворитизм.

Досить специфічними є соціально-демографічні причини конфліктної взаємодії: коли у відділі або департаменті починають переважати інтереси однієї демографічної групи над іншою, відбувається перерозподіл ролей, деякі риси психології різних вікових груп загострюються (нестриманість, прагнення до новаторства, загострене почуття новизни, критичність молодого покоління та ін.).

Організаційні причини конфліктної взаємодії складають: недосконала система організації структур публічного управління в цілому, неправильна організація праці в підрозділі (жорсткий розподіл обов'язків і функцій або надмірна зміна функцій персоналу, застарілі посадові інструкції, неправильний розподіл заробітної плати).

До матеріально-технічних причин належать: застаріле обладнання, дискомфортні умови праці (погана вентиляційність приміщення, відсутність кондиціонерів, погане освітлення, нестача канцелярських товарів).

Конфлікти можуть бути зумовлені й такою причиною, як недосконала нормативна регламентація: нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами (дублювання функцій, паралелізм у роботі) [4].

Досить складною причиною, що зумовлює конфлікти, є помилки в державній політиці стосовно реалізації фіскальної функції – відсутність органічної єдності державних, групових та індивідуальних інтересів (хибне розуміння державного інтересу породжує недбале ставлення до особистих або групових інтересів: завищення або заниження норм навантаження, необґрунтований перегляд їх, однобічна орієнтація на ті або інші окремі показники господарської діяльності, пониження ролі “неголовних” підрозділів служби, порушення принципів внутрішньовиробничої кооперації).

Конфліктна взаємодія як компонент професійної діяльності працівників публічної влади, крім загальних рис, що характерні для будь-якої соціально-професійної сфери, має специфічні риси. Причин, що зумовлюють появу конфліктної взаємодії всередині підрозділів органів публічного управління, можуть міститися в міжособистісній, моральній, професійній сферах. Специфіка діяльності в органах публічного управління сприяє появі інших видів конфліктів: соціальних, побутових, юридичних, міжетнічних, міжнаціональних тощо. Недооцінювання причин та наслідків конфлікту позначається на якості надання послуг у публічному управлінні, ефективності працівників, спричиняє виникнення непрогнозованих помилок, конфліктних ситуацій та криз. Розвиток комунікативної компетентності та вміння ефективно розв'язувати конфлікти в сучасній управлінській діяльності є нагальною проблемою підготовки високопрофесійних державноуправлінських кадрів.

#### **Література:**

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
2. Бандурка А. М. Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Х. : Ун-т внутр. дел, 1997. – 196 с.
3. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : [монографія] / І. В. Ващенко. – Х. : ОВС, 2002. – 256 с.
4. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ : у 2 т. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – С. 148–149.
5. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта : учеб. пособие [для студ. вузов] / А. Г. Здравомыслов. – М. : АспектПресс, 1996. – 317 с.
6. Карамушка Л. М. Психология управления : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
7. Конфліктологія : підруч. для студентів вищ. навч. закладів юрид. спец. / [Л. М. Герасіна, М. І. Панова, Н. П. Осипова та ін.] ; за ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Х. : Право, 2002. – 256 с.
8. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О. П. Кравченко // Соціол. дослідження. – 2004. – № 9. – С. 103–112.
9. Лобанов П. А. Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации : автореф. дис. ... к.социол.н. / П. А. Лобанов. — М., 2009.
10. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель ; МОН України. – К. : Професіонал 2007. – 416 с.
11. Нижник Н. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Нижник, С. Дубенко, В. Мельниченко. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
12. Радченко В. А. Социальное управление конфликтами в системе органов внутренних дел : автореф. дис. ... к.социол.н. / В. А. Радченко. – Майкоп, 2006.
13. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 2000. – 153 с.
14. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... к.держ.упр. ; спец. 25.00.04 – місцево самоврядування / Н. О. Федчун ; НАДУ при Президентові України. – К., 2009.

#### **Karlov T. V. Theoretical principles of conflict interaction in public administration.**

*The theoretical foundations of conflict interaction in public administration have been considered. The causes of conflict and conflict interaction in the bodies of public administration has been investigated.*

**Key words:** conflict, interaction, public administration, causes of conflict, conflict resolution.

*Надійшла до редколегії 22.05.2015 р.*