

Тимофій КАРЛОВ

Національна академія державного управління

при Президентові України

Харківський регіональний інститут державного управління

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ:
ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД**

Розглядається генезис концептуальних підходів до управління конфліктами у взаємодії влади та громадськості в зарубіжній та вітчизняній науці. Досліджується типологія конфліктів та моделі управління конфліктами в органах влади.

Ключові слова: конфлікт, взаємодія, управління конфліктами, влада, громадськість.

Tymofii Karlov. Conceptual approaches to conflict management in the interaction between the authorities and the public: foreign and Ukrainian experience

The genesis of conceptual approaches to conflict management in the interaction between government and the public in foreign and Ukrainian science are considered. The typology of conflicts and conflict interaction in the government has been investigated.

Key words: conflict, interaction, conflict management, power, public.

Взаємодія органів влади та суспільства в правовій державі має на меті розширення сфери демократичних прав, свобод і впливу громадян. Якщо механізми взаємодії неефективні і не виконують роль комунікації та діалогу, якщо між владою і суспільством утворюється дистанція, то можуть виникати конфлікти й протестні прояви в суспільстві. Незважаючи на те що конфлікт як суспільний феномен супроводжує людство на всіх етапах його існування, розвиток прогресивних тенденцій у житті суспільства, вдосконалення діяльності органів публічної влади та підвищення громадянської активності неможливі без вміння ефективно розв'язувати конфлікти, виявляти їх та попереджувати.

В умовах трансформації державного управління явно виявилися прогалини в знаннях у цій галузі. Трансформаційні процеси загострили соціальні, політичні, міжособистісні, екологічні та інші конфлікти. Особливо це відчули представники органів влади, які за родом своєї діяльності покликані розв'язувати різноманітні суперечності в суспільстві, налагоджувати діалог з громадськістю. Сучасний етап розвитку суспільства в Україні супроводжується конфліктами між виконавчою та законодавчою владою, партіями й рухами, окремими політичними лідерами, фракціями у Верховній Раді України, апаратом президента й апаратом уряду, між центральною і місцевою владою, а також владою і різними верствами населення. Діяльність представників органів державної влади має ознаки «природної» конфліктної ситуації (владність повноважень, необхідність застосування заходів примусу, умови протидії). Уміння виявляти причини виникнення суперечностей, механізм розвитку й способи попередження конфлікту, прогнозувати конфліктні ситуації, організувати діалог та співробітництво з громадськістю є важливою професійною якістю представників органів державної влади. Це важливо тому, що конфлікти у сфері державного управління можуть бути початком різних криз, у тому числі й криз у сфері державного управління. Це свідчить про те, що в процесі формування нової для України політичної системи проблема конфлікту потребує як наукового осмислення, так і розробки технологій управління ними.

Сформульовані в дослідженні теоретичні висновки й практичні рекомендації ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних учених: А. Бандурки, С. Бочарової,

Л. Герасиної, Н. Гришиної, О. Громової, І. Вашенко, Н. Довгань, І. Кудрявцева, С. Дубенко, С. Ємельянова, О. Здравомислова, О. Ішмуратова, Л. Карамушки, В. Князева, К. Ложкіна, В. Майбороди, О. Машкова, І. Надольного, Н. Нижник, В. Олуйка, М. Пірен, А. Пойченка, В. Ребкала, Д. Скотта, В. Скуратівського, В. Троня, Н. Федчун та ін.

Мета статті – визначення концептуальних підходів до управління конфліктами у взаємодії влади та громадськості в зарубіжній та вітчизняній науці.

У науці конфлікт розглядається як один із найважливіших атрибутів суспільного життя. При цьому застосовуються різні теоретико-методологічні підходи до аналізу сутності та змістовного трактування конфлікту.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що одним із перших розробників конфліктологічного підходу до дослідження проблем державного управління став італійський мислитель і державний діяч Н. Макіавеллі (XVI ст.). Учений зробив спробу системного аналізу соціальних конфліктів шляхом виділення способів раціонального впливу на них з боку органів державної влади. У його працях обґрунтовується раціональна форма державного управління, здатна забезпечити порядок і стабільність у суспільстві.

Трудові відносини між найманим працівником і роботодавцем уперше проаналізував А. Сміт (XVIII ст.). Учений довів, що суперечності і навіть протиборство працівника і роботодавця є джерелом і умовою розвитку, а сутнісні відмінності в інтересах службовців не обов'язково повинні приводити до соціального вибуху і революцій.

Значний інтерес до досліджуваної проблематики виявив О. Конт (XIX ст.), який встановив, що конфлікт між працівниками та роботодавцем не продуктивний для суспільства. Учений увів у науковий обіг термін консенсус (від лат. – згода), що означає досягнення згоди між керуючими і керованими стосовно розподілу влади, цінностей, статусів, прав і доходів у суспільстві, а також пошук взаємоприйнятних рішень, які задовольняють потреби всіх зацікавлених сторін (див. [6]).

Існують різні напрями конфліктологічного теоретизування, найбільш представницькими з яких є теорія функціоналізму і теорія соціального конфлікту. Розвиток Г. Спенсером (XVIII ст.) концепції функціоналізму відкрив можливість охарактеризувати роль конфліктів у розвитку соціальних процесів, досягненні збалансованої рівноваги в соціумі.

Далі концептуальні уявлення про конфлікти трансформувалися в бік підвищення їх ролі в забезпеченні стабільності суспільства, відкритому вираженні потреб і запитів. Такий підхід зумовив формування потреб відповідно до встановленого громадського порядку, що передбачає міру різноманітності людської активності і дозволяє нормативно упорядкувати управління, становлення структурно-функціональної парадигми дослідження конфлікту та управління ним.

Важливе значення при вивченні проблем конфлікту в органах державної влади мали дослідження функціонального конфлікту Л. Козера, концепції конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа, загальної теорії конфлікту К. Боулдинга, концепції загальності соціального конфлікту, властивого постіндустріальному суспільству А. Турена, соціології соціальних конфліктів Л. Кріберга, конфліктної соціології Р. Коллінза, концепції людських відносин Е. Мейо. В основу такого підходу до конфліктної взаємодії влади та громадськості покладено бачення цими авторами основ суспільства. Так, з позиції Е. Дюркгейма, Л. Козера, Р. Мертон, Т. Парсонса і Р. Спенсера, суспільство – це не механічне об'єднання індивідів, а цілісна система, в якій індивідуальні зв'язки, дії і відносини утворюють нову системну якість, що створює ризики конфліктів і потребує володіння технологією управління ним. Науковці трактували конфлікт: як соціальну хворобу – О. Конт, як «приборканий» фактор поступового розвитку суспільства – Л. Козер, як невід'ємний елемент

функціонування – Р. Дарендорф. Р. Дарендорф вважав конфлікт атрибутивним явищем існування будь-якого суспільства, приписував йому статус основоположного джерела соціальних змін, погоджувався з класовою неоднорідністю соціальної структури, говорив про можливість характеризувати конфлікт за допомогою об'єктивних чи суб'єктивних протилежностей (див. [6; 7]).

Невід'ємність конфлікту в соціумі також визнавав Г. Зіммель. Сам термін «соціологія конфлікту» вперше вжив саме Г. Зіммель, назвавши так свою працю. Одним із його послідовників у розробці конфліктної проблематики став Л. Козер, який надав таке визначення соціального конфлікту: «Соціальний конфлікт – це боротьба за цінності й претензії на статус, владу і ресурси, в ході якої опоненти нейтралізують, завдають шкоди або усувають своїх суперників». При цьому в монографії «Функції соціального конфлікту» Л. Козер, спираючись на дослідження Г. Зіммеля, робить акцент на позитивних функціях конфлікту і вказує, що конфлікт усередині групи може сприяти її об'єднанню або відновленню внутрішньої єдності в окремих випадках (див. [6 – 8]).

Однак не всі дослідники дотримувалися позиції іманентності конфлікту соціуму. Багато філософів і дослідників починаючи з античності і до сьогодення розглядають можливість існування безконфліктного суспільства. Такої точки зору дотримувався, наприклад, Е. Епікур. Він стверджував, що усвідомлення людьми всіх драматичних наслідків конфлікту підштовхне суспільство до ідеї безконфліктного співіснування, змусить людей жити в стані постійного миру. Християнські філософи початку першого тисячоліття, відповідно до пануючих доктрин церкви, також проповідували ідею миру в усьому світі.

У середині ХХ ст. на Заході виникає новий етап еволюційної теорії, прихильники якої надавали пріоритет проблемі стабільності і стійкості, орієнтуючи теорію не стільки на вивчення конфлікту, скільки на обґрунтування консенсусу. У наш час ця теорія отримала досить широке визнання в наукових колах, особливо в Америці. У 1955 р. в США з'являється праця Т. Лентца, де автор вказує шлях, здатний позбавити людство від небезпечних конфліктів. Цей напрям, який підтримував філософ і публіцист О. Хакслі, ознаменував розвиток руху миролюбних сил. З того часу соціальна база цього руху розширювалася, збільшувалася його активність. Дослідження проблем миру без небезпечних конфліктів привертає увагу як учених соціологічної спрямованості, так і представників природничо-наукових дисциплін. Перший науковий центр із вивчення мирних відносин і проблеми миру був заснований в 1959 р. в Осло. У кінці 1990-х рр. проблемою миру займається норвезький учений І. Галтунг. Він уводить поняття «позитивного миру» – це стан соціуму, коли конфлікт відсутній не тільки у відкритій формі (негативний мир), а й відсутнє насильство як таке (див. [6]).

У нашій країні сьогодні проблематика конфлікту включена не в один науковий напрям. Конфлікт лежить у сфері досліджень соціології, історії, педагогіки, військових наук, філософії, психології і, звичайно ж, політології та державного управління. Нинішня теорія соціального конфлікту являє собою метапарадигмальне знання. Кожна галузь розглядає конфлікт зі своєї позиції, тому існує безліч напрямів дослідження: міжнародний конфлікт, регіональний, етнічний, військовий, педагогічний, конфлікт у колективі, соціальний, трудовий, конфлікт між подружжям, конфлікт батьків і дітей тощо.

Багатошаровість конфлікту як явища пояснює різноманітність його трактувань. Розглянемо ряд визначень поняття «конфлікт», наданих вітчизняними і зарубіжними дослідниками:

1. О. Здравомислов: «Конфлікт – це найважливіший бік взаємодії людей у суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких

обумовлена ворогуючими цінностями і нормами, інтересами і потребами» [4, с. 77] (тут і далі переклад наш. – Т. К.).

2. Ю. Запрудський: «Соціальний конфлікт – це явний або прихований стан протиборства об'єктивно розбіжних інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальних об'єктів, пряме і непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нової соціальної єдності» (цит. за [5, с. 34]).

3. А. Дмитрієв: «Конфлікт – це прояв об'єктивних чи суб'єктивних суперечностей, що виражається в протиборстві сторін. Під соціальним конфліктом зазвичай розуміється той вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі таким чином, що боротьба набуває форми атаки або оборони» (цит. за [5, с. 54]).

4. В. Друзь, А. Бандурка: «Конфлікт – протистояння – опозиція – зіткнення індекснопротилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок, задумів, критеріїв або ж концепцій суб'єктів в опонентів у процесі спілкування – комунікації» [1, с. 46].

5. Б. Хасан, Дж. Тернер: «Конфлікт – це така характеристика взаємодії, у якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії, які взаємодетермінують і взаємозаміняють один одного, вимагаючи для цього спеціальної організації. Водночас будь-який конфлікт повинен актуалізувати суперечності, тобто втілені у взаємодії цінності, настанови, мотиви. Можна вважати очевидним, що для вирішення суперечності неодмінно має втілитися в діях, у їх зіткненні» [8, с. 223].

Множинність визначень дозволяє виявити певну єдність навіть за відмінності підходів. Так, у трьох із наведених вище визначень конфлікт – це взаємодія, а у двох – протиборство. При цьому визначення терміна «протиборство» також дається через дефініцію взаємодії.

Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що наявність взаємодії – іманентна характеристика конфлікту. За твердженнями експертів, як самостійна галузь знання і навчальна дисципліна політична конфліктологія сформувалася переважно у ХХ ст. Одним із перших, хто привніс політичний складник в аналіз соціального конфлікту, став Ю. Запрудський. При цьому він підкреслює протидію існуючому політичному порядку як виключно політичну дію і визначає її як конфліктологічну парадигму, що є панівною парадигмою регулювання суспільної взаємодії [5].

Важливими в дослідженнях конфліктів та взаємодії влади і громадськості є доробки українських учених. Так, Н. Довгань дослідив теоретичні основи конфліктів у сфері державного управління. Він визначив складники конфліктів у державному управлінні – це конфліктуючі сторони, конфліктна ситуація, опис і формулювання конкретної конфліктної ситуації, мотиви, слова, позиції та дії сторін конфлікту [3].

Дослідниця Н. Федчун у своїх працях провела науково-практичний аналіз взаємодії органів виконавчої влади і місцевого самоврядування в процесі забезпечення ефективного управління на сучасному етапі державотворення. Вона проаналізувала та охарактеризувала організаційно-функціональні й соціально-економічні конфлікти, які виникають на рівні регіону між органами виконавчої влади і місцевого самоврядування [9].

У працях І. Ващенко визначені психологічні характеристики конфліктної компетентності та конфліктостійкості управлінців, виявлені соціально-психологічні резерви удосконалення діяльності управлінців в умовах конфлікту. Докладно розглянуті типи і сутність конфліктів, які розв'язують управлінці у своїй професійній діяльності, причини та фактори, що зумовлюють їх виникнення і перебіг [2].

Примітним є звернення А. Здравомислова до терміна «суперечність» як до наукової категорії, визначеної як «форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена ворогуючими цінностями і нормами, інтересами і потребами» [4, с. 11]. В обґрунтуванні структурної

моделі конфлікту був зроблений акцент на тому, що суперечності можуть і не трансформуватися в конфлікт, оскільки предметний бік конфлікту обумовлений системою взаємодії суб'єктів, яка змінюється залежно від динаміки конфліктної ситуації. Певну ризик під змістом поняття «соціальний конфлікт» підвів А. Дмитрієв, зазначаючи, що крім громадської суперечності, відмінностей позицій суб'єктів, у зіткненні одночасно може бути присутня згода і необхідність взаємодії, комунікація сторін [5].

На основі аналізу наукових публікацій з досліджуваної проблематики ми зробили висновок про те, що в сучасній науці сформувалися певні методологічні підходи до вивчення конфліктів. У найзагальнішому вигляді вся сукупність соціальних конфліктів може бути розділена на національно-етнічні, соціально-економічні, політико-правові та духовно-ідеологічні. Проблеми соціального конфлікту у сфері державного управління стають об'єктом наукового дослідження порівняно недавно, проте актуальність таких розробок зростає. Наприклад, М. Шувалова зазначає, що конфлікти займають 15 % робочого часу на державній службі. Проблема ролі державних службовців у діагностиці та вирішенні соціальних конфліктів була досліджена в 90-х рр. ХХ ст. В. Міхєєвим і Б. Пономаренко. Учені розкрили взаємозв'язок розвитку конфліктів з трансформацією суспільства, визначили роль соціального партнерства в регулюванні суперечностей, що виникають в управлінській сфері (див. [7]).

Таким чином, соціальний конфлікт у державному управлінні визначено як прояв загострення усвідомленої суперечності в розвитку соціально значущих процесів і явищ, що забезпечують реалізацію цілей державного управління і життєдіяльність людей в умовах трансформації як соціальних умов, так і структури суспільства.

На основі аналізу структурних складників конфлікту стосовно державного управління виділені основні причини конфронтації, які можна розділити на дві групи: об'єктивні – це соціальні, політичні, економічні, ідеологічні причини, не пов'язані безпосередньо з діями суб'єктів конфлікту; суб'єктивні, що є похідними від об'єктивних причин конфлікту. Саме вони і є їх інтерпретацією за наявності складної структури.

На основі аналізу теоретичних уявлень про генезис, структуру та зміст соціальних конфліктів доходимо висновку: соціальний конфлікт є складною системою взаємодії суб'єктів, що має ієрархічну структуру, яка проникає в різні соціальні інститути, у тому числі до органів державної влади. У державному управлінні конфлікти можуть виявлятися як у міжособистісній сфері, так і в соціально-політичній та економічній сферах. У будь-якому випадку функціональність конфлікту залежить від напряму та ефективності зусиль з управління різними типами конфліктів. З одного боку, управління конфліктами в державному управлінні – це соціально-політичний управлінський процес цілеспрямованого впливу на структуру конфлікту, спеціалізований напрям діяльності органу державної влади, що має чітко виражений організуючий і розпорядчий характер. З іншого боку, це система науково обґрунтованих і закріплених у нормативно-законодавчих документах цілей, завдань, принципів, пріоритетів діяльності державних органів щодо встановлення та регулювання взаємодії в конкретних умовах. У теорії і практиці управління важливу роль відіграє забезпечення гармонійного функціонування організації. Стосовно управління конфліктами в державному управлінні пропонуються такі методи: роз'яснення вимог до роботи, активізація координаційних та інтеграційних механізмів, обґрунтування комплексних цілей. При цьому управління організаційними конфліктами може мати подвійний характер. З одного боку, виконувати функцію профілактики і діагностики, а з іншого – безпосереднього врегулювання. До першого належать функції прогнозування, планування і контролю як форм свідомого впливу на конфлікт.

Розроблена функціональна модель управління конфліктами, яка дає можливість

на кожному етапі розвитку конфлікту застосовувати різні методи управління з урахуванням складності і глибини конфліктної взаємодії. Це передбачає розробку управлінського рішення, в якому актуалізуються основні функції соціального управління, включаючи аналіз, прогнозування, планування, мотивацію, регулювання і контроль. Важливим є уточнення основних функцій управління конфліктом, до яких відносимо регулювання, врегулювання, вирішення, а в критичних випадках – його пригнічення в інтересах суспільства в цілому або його окремих суб'єктів.

Здійснюючи управління соціальними конфліктами у взаємодії влади та громадськості, органи державної влади встановлюють принципи і правила ведення переговорів, визначають легітимних представників сторін та їх правовий статус. Однак в умовах конфліктної взаємодії влади та громадськості розкриваються типові проблеми і помилки в управлінні, які свідчать про відсутність конструктивної системи управління конфліктами, нездатність реагувати на зміни, що відбуваються в різних сферах суспільного життя; відсутність інформації про розвиток конфліктних ситуацій, ставлення до них як у структурах державної служби, так і в суспільстві.

Одним із дискусійних питань у сучасній конфліктологічній практиці є уявлення про типологію соціальних конфліктів у взаємодії влади та громадськості, запропоновану О. Кравченко:

1. Конфлікти між політичними і державно-адміністративними (груповими й індивідуальними) суб'єктами (структурами).
2. Конфлікти між державно-адміністративними структурами й організаціями державного і приватного секторів.
3. Конфлікти між відомствами, міністерствами та іншими організаційно-оформленими ланками управління.
4. Конфлікти між центральними, регіональними та місцевими органами державного управління.
5. Функціонально-рольові (вертикальні і горизонтальні) конфлікти всередині державних організацій і установ.
6. Неформальні конфлікти всередині і між окремими державними установами [6].

На основі аналізу наукових публікацій із досліджуваної проблематики нами зроблено висновок про те, що в сучасній науці сформувалися певні концептуальні підходи до вивчення конфліктів. У найзагальнішому вигляді вся сукупність соціальних конфліктів може бути розділена на національно-етнічні, соціально-економічні, політико-правові та духовно-ідеологічні. Проблематика соціального конфлікту у сфері державного управління стає об'єктом наукового дослідження порівняно недавно, проте актуальність таких розробок зростає. Конфліктна взаємодія як компонент професійної діяльності працівників публічної влади має як загальні риси, що характерно для будь-якої соціально-професійної сфери, так і специфічні. Причини, що зумовлюють появу конфліктної взаємодії всередині підрозділів органів публічного управління можуть бути у сфері міжособистісній, моральній, професійній. Специфіка діяльності в органах публічного управління сприяє появі інших видів конфліктів: соціальних, юридичних, міжетнічних, міжнаціональних, конфліктів у взаємодії влади та громадськості тощо. Недооцінювання причин та наслідків конфлікту, неволодіння технологією управління ним у взаємодії влади та громадськості спричинятиме виникнення непрогнозованих криз.

Список використаних джерел / List of references

1. **Бандурка А. М.** Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : Ун-т внутрен. дел, 1997. – 196 с. [Bandurka A. M. Konfliktologiya / A. M. Bandurka, V. A. Druz. – Narkov : Un-t vnutren. del, 1997. – 196 s.].
2. **Ващенко І. В.** Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : [монографія] / І. В. Ващенко. – Харків : ОВС, 2002. – 256 с. [Vashchenko I. V.

Konflikty: suchasnyi stan, problemy ta napriamky yikh vyrishennia v orhanakh vnutrishnikh sprav : [monohrafiia] / I. V. Vashchenko. – Kharkiv : OVS, 2002. – 256 s.].

3. **Довгань Н.** Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Акт. теоретико-методол. та організац.-практ. пробл. держ. упр. : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ. У 2 т. Т. 1. – Київ : Вид-во НАДУ, 2004. – С. 148 – 149 [Dovhan N. Tekhnolohii vrehuliuvannia konfliktiv u derzhavnomu upravlinni / N. Dovhan // Akt. teoretyko-metodol. ta orhanizats.-prakt. probl. derzh. upr. : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, 28 trav. 2004 r., m. Kyiv. U 2 t. T. 1. – Kyiv : Vyd-vo NADU, 2004. – S. 148 – 149].

4. **Здравомыслов А. Г.** Социология конфликта : учеб. пособие [для студ. вузов] / А. Г. Здравомыслов. – Москва : АспектПресс, 1996. – 317 с. [Zdravomyislov A. G. Sotsiologiya konflikta : ucheb. posobie [dlya stud. vuzov] / A. G. Zdravomyislov. – Moskva : AspektPress, 1996. – 317 s.].

5. **Конфліктологія** : підручник для студентів вищих навч. закл. юрид. спец. / [Л. М. Герасіна, М. І. Панова, Н. П. Осипова та ін.] ; за ред. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків : Право, 2002. – 256 с. [Konfliktolohiia : pidruchnyk dlia studentiv vyshchych navch. zakl. yuryd. spets. / [L. M. Herasina, M. I. Panova, N. P. Osypova ta in.] ; za red. L. M. Herasinoi ta M. I. Panova. – Kharkiv : Pravo, 2002. – 256 s.].

6. **Кравченко О. П.** Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О. П. Кравченко // Соціологічні дослідження. – 2004. – № 9. – С. 103 – 112 [Kravchenko O. P. Pohliad konfliktoloha na ontosyntezy konfliktu / O. P. Kravchenko // Sotsiolohichni doslidzhennia. – 2004. – № 9. – S. 103 – 112].

7. **Лобанов П. А.** Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации : автореф. ... дис. канд. социол. наук : 22.00.08 / Лобанов Павел Александрович ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Москва, 2009. – 25 с. [Lobanov P. A. Upravlenie konfliktami v gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federatsii : avtoref. ... dis. kand. sotsiol. nauk : 22.00.08 / Lobanov Pavel Aleksandrovich ; Ros. akad. gos. sluzhbyi pri Prezidente Ros. Federatsii. – Moskva, 2009. – 25 s.].

8. **Тернер Дж.** Теория конфликта. Структура социологической теории / Дж. Тернер. – Москва : Наука, 1985. – 408 с. [Terner Dzh. Teoriya konflikta. Struktura sotsiologicheskoy teorii / Dzh. Terner. – Moskva : Nauka, 1985. – 408 s.].

9. **Федчун Н. О.** Конфлікты в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Федчун Ніна Олексіївна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2009. – 20 с. [Fedchun N. O. Konflikty v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: prychnyny, shliakhy rozviazannia ta prohnozuvannia : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.04 / Fedchun Nina Oleksiivna ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv, 2009. – 20 s.].

Надійшла до редколегії 25.11.16