

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Університет Миколая Коперника в Торуні (Польща)  
Варшавська Політехніка (Польща)  
Всеукраїнська асоціація консультантів з управління  
Кавказький міжнародний університет (Грузія)  
Міжнародний чорноморський університет (Грузія)  
Суспільна академія наук у м. Лодзь (Польща)  
Університет менеджменту охорони праці в Катовіце (Польща)  
Університет прикладних наук Верхньої Австрії  
Університет Хакухо (Японія)  
Університет в Домброві Гурнічій (Польща)

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**МАТЕРІАЛИ**  
міжнародної науково-практичної конференції

16 квітня 2021 року  
м. Харків – м. Торунь

Дніпро  
«Середняк Т.К.»  
2021

---

УДК 005:658 (06)  
С91

Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. — Днепр: Середняк Т. К., 2021. – 339 с.  
ISBN 978-617-7953-98-1

Співорганізатори конференції:  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Університет Миколая Коперника в Торуні (Польща)

*Голова організаційного комітету:*  
Пономаренко В. С. – д. е. н., професор, ректор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Заступники голови організаційного комітету:*  
Борова Т. А. – д. пед. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Вовк В. А. – к.е.н., доцент, декан факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Лепейко Т. І. – д. е. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Малярець Л. М. – д. е. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Назарова Г. В. – д. е. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Пилипенко А. А. – д. е. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Пушкар О. І. – д. е. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Ястремська О. М. – д. е. н., професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Вчений секретар конференції:*  
Мазоренко О. В. – к. е. н., доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА</b> .....  | 8  |
| <i>Barkova K.O.</i> Influence of information technologies on organizational culture.....  | 9  |
| <i>Kanova O.</i> Modern approaches to the strategic planning of an economic system development.....   | 11 |
| <i>Kotlyk A., Gres G.</i> Does flexible, agile, adaptive and organic organizational structure mean the same? .....  | 13 |
| <i>Lepeyko T., Jianping M.</i> The essence of the organizational culture concept .....  | 15 |
| <i>Myronova O., Kaabar N.</i> Justification of marketing activity organization at an enterprise .....   | 17 |
| <i>Pererva I. M.</i> Using the scrum method in project management .....   | 19 |
| <i>Горбась І.М., Лінник М.С.</i> Організаційно-методичне забезпечення автоматизації внутрішніх<br>бізнес-процесів підприємства на прикладі АТ «КІЇВПАССЕРВІС» ..... | 21 |
| <i>Грузіна І.А.</i> Компетентнісний підхід до стратегічного управління організацією .....   | 24 |
| <i>Казьмін І.О.</i> Визначення сутності поняття «організаційна трансформація» підприємств .....   | 27 |
| <i>Карпенко Ю.В., Пенюва А.І.</i> Теоритичні підходи щодо трактування сутності поняття матеріального<br>потoku .....  | 29 |
| <i>Кривобок К.В.</i> Особливості впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства .....   | 31 |
| <i>Кузнецова І.О., Горбатюк В.В.</i> Сучасні концепції мінімізації витрат виробництва .....   | 34 |
| <i>Лепейко Т.І., Янієва Д.Д.</i> Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури<br>підприємства .....   | 37 |
| <i>Мельник А.О.</i> Роль матеріальної мотивації в сучасних економічних умовах .....   | 40 |
| <i>Нечипорук О.В.</i> Правове регулювання інвестиційної діяльності в Україні .....  | 42 |
| <i>Нікітіна І.В., Козлова І.М.</i> Принципи кадрової політики та проблеми її формування.....  | 46 |
| <i>Полухович М.В.</i> Особливості оцінки ступеню компетентності фахівців, які розробляють стратегію<br>підприємства при формуванні групи експертів.....             | 48 |
| <i>Семкова Л.В.</i> Спрощена система оподаткування в Україні.....   | 50 |
| <i>Сорокіна А.С.</i> Трансдисциплінарність як сучасна технологія управління .....   | 53 |
| <i>Таранюк Л.М., Д'яконова І.І., Замора О.О.</i> Стратегічний аналіз роботи суб'єктів бізнесу в умовах<br>пандемії .....  | 57 |
| <i>Тисячна Ю.С.</i> Формування депозитної стратегії банку з урахуванням стадій розвитку депозитних<br>продуктів .....   | 60 |
| <i>Черноіванова Г.С., Василик С.К.</i> Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в кризових<br>умовах .....  | 64 |
| <i>Щербак А. М.</i> Оцінювання інформаційних процесів управління сучасним підприємством .....   | 66 |
| <b>СЕКЦІЯ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ</b> .....  | 68 |
| <i>Єрфорт І.Ю., Єрфорт Ю.О.</i> Порівняльний аналіз критеріїв для оцінки результатів діяльності<br>підприємства .....   | 69 |
| <i>Kosharna V.</i> Internet technologies in the marketing of educational services.....  | 72 |
| <i>Строкович Г.В., Кумар А.</i> Інформаційне суспільство – основа формування суспільства знань.....   | 74 |
| <i>Велика О.Ю., Рибак А.А.</i> Особливості організаційних змін на підприємстві .....  | 77 |
| <i>Геращенко І.М., Александрова Д.В.</i> Рекрутинг як комунікативний бізнес-процес для досягнення<br>цілей та стратегії підприємства .....                          | 80 |
| <i>Геращенко І.М., Зінін К.О.</i> Аналіз мотивації персоналу в процесі стратегічного управління<br>життєдіяльності підприємства.....                                | 83 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Геращенко І. М., Макаров А.Д.</i> Роль управління маркетингом на підприємстві та етапи стратегічного планування маркетингової діяльності ..... | 86  |
| <i>Демченко Г. В.</i> Програма управління ризиками підприємства .....   | 89  |
| <i>Штанова А.Л., Мельниченко С.В.</i> Формування стратегії ціноутворення підприємств ринку кінопрокату на прикладі мереж кінотеатрів .....        | 92  |
| <i>Самойленко В. В.</i> Удосконалення процесу управління якістю продукції на підприємстві .....   | 94  |
| <i>Колодізева Т. О., Озерова Л.С.</i> Удосконалення методичного інструментарію аналізу вантажопотоків транспортного підприємства .....            | 96  |
| <i>Небиліця О.А.</i> Чат-боти як ефективний стратегічний та інноваційний напрям розвитку бізнесу.....   | 99  |
| <i>Пасько М.І.</i> Формування структури маркетингового потенціалу промислового підприємства .....   | 102 |
| <i>Трушикіна Н.В., Шкригун Ю.О.</i> Визначення поняття «Клієнтський досвід» .....   | 104 |
| <i>Сігаєва Т. Є., Лапкін Є. С.</i> Управління транспортно-складським процесом на підприємстві .....   | 107 |
| <i>Томах В. В.</i> Вендинг як конкурентна перевага в умовах Covid-19.....   | 110 |

### **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:**

#### **НАЙКРАЩА ПРАКТИКА І НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ.....**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Аграмакова Н. В.</i> Використання метапрограм для розвитку комунікативної компетенції фахівця. ....   | 114 |
| <i>Ачкасова О. В., Агавердієва Х.Ф.</i> Застосування методу «360 градусів» в управлінні соціально-психологічним кліматом організації .....   | 117 |
| <i>Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б.</i> Стратегія інвестування в людські ресурси: роль, види та особливості.....  | 120 |
| <i>Дем'яненко А. А.</i> Соціальний захист у сфері зайнятості в умовах впливу пандемії Covid-19 .....   | 123 |
| <i>Дибач І.Л.</i> Фактори покращення використання робочого часу науково-педагогічних працівників вищої школи .....   | 125 |
| <i>Єрмоленко О.А., Єрмоленко О.О.</i> Конфлікти у публічному управлінні .....  | 127 |
| <i>Іванісов О. В.</i> Формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах .....  | 130 |
| <i>Малюкіна А. О.</i> Умови та принципи встановлення відносин стратегічного партнерства .....  | 133 |
| <i>Мишина С.В., Мишин О.Ю.</i> Технологія аналізу соціальних проєктів.....   | 135 |
| <i>Новак І.М., Жук І.Л.</i> Оцінювання соціальних інвестицій для забезпечення сталого людського розвитку на корпоративному рівні .....   | 139 |
| <i>Писаревська Г.І.</i> Сучасні тенденції та перспективи впровадження HR-діджиталізації на підприємстві.....   | 142 |
| <i>Сиволап Л.А.</i> Сучасні технології HR-менеджменту .....  | 146 |
| <i>Сотнікова Ю.В.</i> Класифікація видів та форм соціального захисту в Україні .....   | 149 |
| <i>Степанова Е.Р.</i> Діджитал HR-менеджмент в системі розвитку людських ресурсів .....  | 152 |
| <i>Фоміна О.О.</i> Волонтерство, як форма соціальної економічної поведінки .....   | 154 |
| <i>Журба І.О., Ядвіга О.В.</i> Функціональне обстеження як інструмент інституціонального розвитку і реформування системи публічного управління в департаменті соціальної політики Черкаської міської ради..... | 157 |

#### **СЕКЦІЯ 4. ТЕХНОЛОГІЇ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ .....**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Близнюк Т.П.</i> Феномен свята в національній культурі.....  | 161 |
| <i>Кінас І.О., Серіков Д.О.</i> Сучасні підходи до формування складу персоналу для івент заходів..... | 164 |
| <i>Мазоренко О.В.</i> Як Covid-19 вплинув на івент-індустрію?.....                                    | 167 |
| <i>Немашикало К.Р., Бутенко Д.С.</i> Формування позитивного іміджу івент-агенства.....                | 169 |
| <i>Maistrenko O.</i> Justification of corporate image for the purpose of creating a superbrand.....   | 170 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Andriichenko Zh.</i> Modern means of social projects digitalization.....   | 172 |
| <i>Ларіна К.В.</i> Перспективи розвитку event ринку в умовах пандемії.....  | 175 |
| <b>СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В НАВЧАННІ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> ....   | 179 |
| <i>Аджиба О. Г., Ткач Г. В.</i> Менеджер, його місце і роль в організації.....  | 180 |
| <i>Бацула Н. В., Борова Т. А.</i> Модель адаптивного управління освітнім процесом в умовах гуманізації вищої освіти .....   | 183 |
| <i>Бойко О.М., Кравченко Г.Ю.</i> Система мотивації професійної діяльності науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти .....                                     | 186 |
| <i>Гришко А.Б., Петренко В.О.</i> Особливості сучасного освітнього менеджменту.....   | 189 |
| <i>Дубцова О.В., Мішина О.М.</i> Вербальні компоненти веб-курсу.....  | 192 |
| <i>Коломійцева С.О., Рябова З.В.</i> Тренінгові технології навчання в закладах освіти .....   | 194 |
| <i>Maksymova I.</i> Project-based learning in the development of students' professional skills.....   | 197 |
| <i>Marchuk A., Urazova S.</i> Aspects of innovative education environment formation in the process of vocational development of managers .....                                | 200 |
| <i>Мотуз Г.А., Кравченко Г.Ю.</i> Організація співпраці педагогів, учнів, батьків, в умовах упровадження освітніх технологій у навчально-виховний процес закладу освіти ..... | 203 |
| <i>Наумова О.А., Кравченко Г.Ю.</i> Педагогічний коучинг як інноваційна технологія управління закладом освіти .....   | 206 |
| <i>Ноготушкіна А.Д., Кравченко Г.Ю.</i> Удосконалення системи діловодства та ділової комунікації у закладі дошкільної освіти. ....  | 209 |
| <i>Панченко В.В., Пилаєва Т.В.</i> Управління організаційною культурою закладу вищої освіти .....   | 212 |
| <i>Полежаєва О.В.</i> Distance learning benefits in pandemic conditions.....  | 215 |
| <i>Правда С.І., Будянська В.А.</i> Аналіз як основа стратегічного розвитку закладу освіти .....   | 218 |
| <i>Редька О.О., Кравченко Г.Ю.</i> Контроль та його місце в системі управління.....   | 221 |
| <i>Свинаренко М.С., Астахова М.С.</i> Педагогічні умови створення професійного іміджу вихователя як управлінська проблема.....  | 224 |
| <i>Чумак К.О., Петренко В.О.</i> Теоретико-прикладні засади використання інформаційно-комунікативних технологій у діяльності закладу вищої освіти.....                        | 229 |
| <i>Шайпов Р.К., Почуєва О.О.</i> Сучасні проблеми та організація фізичного виховання закладу загальної середньої освіти .....   | 232 |
| <i>Кіреєва Н.М., Будянська В.А.</i> Типові конфлікти в системі «Адміністрація-Учитель» і шляхи їх розв'язання.....  | 235 |
| <i>Пугач Н.І., Кравченко Г.Ю.</i> Теоретичні аспекти корекційної роботи з дітьми молодшого шкільного віку .....   | 238 |
| <b>СЕКЦІЯ 6. СУЧАСНІ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....  | 241 |
| <i>Silichova T.V.</i> Using of some elements of game theory in business organizations .....   | 242 |
| <i>Zhelezniakova E.</i> Number of fixed communications in Ukraine in 2016-2020.....   | 244 |
| <i>Гребенікова Т., Денисова Т.</i> Дослідження розвитку банківської і страхової систем на основі оцінки інтеграцій складових фінансового сектору.....                         | 246 |
| <i>Воронін А. В.</i> Складена динаміка виробничої системи .....   | 249 |
| <i>Лебедева І.Л.</i> Вплив карантину і карантинних обмежень на деякі тенденції в ІТ-сфері України і світу.....  | 251 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Мартинова О.В.</i> Огляд методів опису діяльності підприємства та прийняття рішень на основі теорії нечітких множин .....                       | 254 |
| <i>Місюра Є.Ю.</i> Розрахунок собівартості теплопостачання на прикладі КП «Харківські теплові мережі» з використанням економетричних моделей ..... | 257 |
| <i>Норік Л.О., Внукова К.І.</i> Статистичний аналіз капітальних інвестицій за регіонами України .....  | 259 |
| <i>Степанова К.В., Тижненко О.Г.</i> Синтез методів для комплексної оцінки фінансового стану підприємства .....                                    | 262 |
| <i>Lebedev S.S.</i> Intellectual migration as one of the factors determining the state of the «Human Potential» system Ukrainian realities .....   | 264 |
| <i>Гуцько О.В.</i> Модель фінансової піраміди.....   | 267 |
| <i>Tuzhnenko A.G.</i> The optimal ridge method and the modified OLS .....  | 269 |
| <i>Малярець Л.М., Фатьянов Д.В.</i> Вибір методів оцінки структурних змін експортно-імпортного потенціалу підприємства .....                       | 273 |
| <i>Klyutenko A., Nevzorova O., Sigaeva T.</i> Elasticity theory and its practical application.....   | 275 |

## **СЕКЦІЯ 7. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

|  |            |
|--|------------|
| <b>ПІДПРИЄМСТВАМИ.....</b>   | <b>278</b> |
| <i>Азаренков Г.Ф., Марачевська А.В.</i> Світові та вітчизняні тенденції розвитку аутсорсингу бухгалтерського обліку в бізнесі .....  | 279        |
| <i>Безкоровайна Л. В.</i> Особливості формування доходів і витрат комунальних некомерційних підприємств.....   | 282        |
| <i>Бочарова Н.А., Тихоненко О.С.</i> Встановлення сутності внутрішнього фінансового контролю .....   | 285        |
| <i>Войтко В.В.</i> Удосконалення внутрішньої фінансової звітності на підприємстві.....   | 287        |
| <i>Жиліна Ю. П.</i> Оптимізація обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємства за критерієм збалансованості .....  | 290        |
| <i>Кожушко О. В.</i> Порядок організації судово-економічної експертизи договорів оренди .....  | 292        |
| <i>Кривцова Т. О.</i> Вдосконалення методики аудиту зобов'язань суб'єктів господарювання.....  | 295        |
| <i>Кудіна О. М.</i> Нормативно-правове забезпечення елементів системи оподаткування малого та середнього бізнесу в Україні.....  | 299        |
| <i>Курган Н. В.</i> Обліково-аналітичне забезпечення управління валютними заборгованостями нерезидентів за експортно-імпортними контрактами .....  | 302        |
| <i>Лабунська С.В.</i> Сучасні підходи до формування інформаційної бази щодо оцінки інтегрального показника бізнес-спроможності в системах бухгалтерського обліку та менеджменту підприємства ..... | 306        |
| <i>Лядова Ю. О.</i> Організація внутрішнього аудиту на сучасному підприємстві.....   | 310        |
| <i>Пасенко Н.С.</i> Обліково-аналітичне забезпечення діяльності торгівельних підприємств.....  | 312        |
| <i>Пасічник І. Ю.</i> Особливості визнання та відображення в обліку електронного цифрового підпису..   | 315        |
| <i>Пилипенко А.А.</i> Використання системного підходу в організації управлінського звітування підприємств та інтегрованих структур бізнесу .....   | 318        |
| <i>Писарчук О.В.</i> Трансформація структури активів в системі управління розвитком підприємств в умовах нової економіки .....   | 320        |
| <i>Prokopishyna O.V.</i> Accounting and analytical support for corporate strategies in international business.....   | 322        |
| <i>Собакар М.В.</i> Підходи до визнання криптовалюти в системі бухгалтерського обліку.....   | 325        |
| <i>Фартушняк О.В.</i> Поняття електронних грошей, їх класифікаційні ознаки та види .....   | 328        |
| <i>Часовнікова Ю.С.</i> Бізнес-план малого підприємства – сучасні підходи до складання .....   | 330        |
| <i>Ярцева О.С.</i> Організація консолідації облікового-аналітичної інформації в управлінні бізнес-процесами підприємства.....  | 332        |

*Le Thi Hong Phuong, Nguyen Thi Binh Yen* Vietnamese accounting account systems in the process of economic transition..... 335

УДК 351:316.4

## КОНФЛІКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Єрмоленко Олексій Анатолійович, к.е.н, доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна,

Єрмоленко Оксана Олександрівна, к.е.н., ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

**Анотація** — у дослідженні розглянуті основні причини виникнення конфліктів у публічному управлінні, здійснена класифікація конфліктів. Також запропоновано ряд заходів щодо попередження виникнення, врегулювання діючих конфліктів та недопущення їх у майбутньому.

**Ключові слова** — конфлікт, конфлікти у публічному адмініструванні, сторонни конфлікту, стресова ситуація.

Конфліктні ситуації досить поширене явище в усіх сферах життєдіяльності людини. Починаючи від побуту до вищих управлінських структур. Конфлікти у певній мірі є нормальним явищем. Їх виникнення свідчить про активні процеси спілкування та взаємодії між сторонами. Сьогодні дуже активні процеси відбуваються саме у публічній сфері. Загострення конфліктів між політичними партіями, рухами, гілками влади, публічними організаціями та установами показує нинішній стан розвитку українського суспільства. Отже, дослідження процесів формування, розвитку та подолання конфліктних ситуацій у публічному управлінні допоможе визначити вектори руху сучасного суспільства та можливі альтернативні шляхи його розвитку.

Багато вчених як зарубіжних, так і вітчизняних з різних галузей вивчали природу конфлікту: Г. Андрєєва, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Л. Ємельяно, В. Князєв, Л. Козер, М. Пірен, Г. Прокопенко, О. Шегда та багато інших.

Метою дослідження є вивчення виникнення конфліктних ситуацій у публічному управлінні та пошук шляхів їх подолання.

На сьогодні кількість конфліктних ситуацій у публічному управлінні продовжує зростати, а це загострює і так непросту ситуацію у суспільстві.

Розглянемо позитивні та негативні сторони виникнення конфліктів у публічному управлінні.

Ще з давніх часів конфлікти стали не тільки неодмінним явищем суспільства, але й вагомим стимулом для соціального розвитку, в підґрунті якого знаходиться боротьба за авторитет, владу та престиж.

На думку Л. Козера, «корисність конфлікту у публічному управлінні полягає у стимулюванні соціальних змін, забезпеченні такого характеру соціального розвитку, який допомагає соціальним групам самоідентифікуватися в суспільному середовищі, сприяючи зміцненню та стабілізації соціальних систем» [3].

Позитивним та корисним наслідком конфлікту також є вирішення тієї проблеми, через яку, власне, й виникли суперечності та зіткнення, а також намагання досягти порозуміння та довіри, посилення партнерських зв'язків і співробітництва, приборкання конформізму, прагнення до першості.

Конфлікт послаблює соціальну напруженість та ліквідує стресову ситуацію, допомагає розрядити ситуацію, що виникла.

У пошуках розв'язання конфліктної ситуації здійснюється пошук взаємопорозуміння й відчуття причетності до рішення сумісного завдання.

Вирішення конфлікту допомагає стабілізації соціальної системи, оскільки при цьому зникають джерела невдоволення. Також позитивним моментом слід назвати розвиток у сторін конфлікту подальшої співпраці у майбутньому, адже конфлікт, як правило, врегульовується у результаті тривалої взає-



модії цих сторін. Посилення групової єдності у випадку виникнення міжгрупових конфліктів.

Негативними ж сторонами конфліктів є: зниження продуктивності праці внаслідок погіршення стосунків у колективі організації; погіршення взаєморозуміння між членами організації, дрібні конфлікти можуть тягнути за собою більш масштабні непорозуміння, конфліктні ситуації знижують трудову дисципліну.

Певно, що вказані і негативні, і позитивні наслідки усіх конфліктів не слід розглядати у відриві від конкретної ситуації. Певне співвідношення таких позитивних і негативних результатів конфлікту прямо залежить від їх характеру, що породжує їх причини, а також від майстерного управління конфліктними ситуаціями.

До провідних факторів виникнення конфліктів у публічному адмініструванні слід віднести об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні фактори – це реально існуючі певні обставини. Об'єктивні ж причини появи конфліктів не залежать від свідомості й волі людей. Трапляється через: ресурси, котрі необхідно ділити, взаємозв'язок завдань, відмінності у меті тощо. Суб'єктивні – це фактори, що зумовлюють конфліктні дії, але, доволі часто вони сумнівні і не мають належної основи для створення конфлікту. Суб'єктивні фактори, як правило, зумовлені певною поведінкою співробітника, його психологічною будовою.

Відомий науковець у галузі державного управління Ковбасюк Ю. В. вважає, що ще одним вагомим фактором у виникненні конфліктів у публічному адмініструванні є «психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі співпраці в трудовому колективі» [2].

Розглянемо класифікацію конфліктів через призму публічного управління.

Безконфліктного управління просто не може існувати. Тому назріває необхідність попередження і запобігання розвитку деструктивних конфліктів чи направлення їх у русло вирішення конструктивним методом.

Конфлікти у публічному управлінні вини-

кають постійно і мають різну спрямованість (внутрішні та зовнішні). Зупинимося на декількох різновидах та розглянемо їх сутність.

Організаційний конфлікт – це зіткнення учасників конфліктної взаємодії, викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, які виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу [1, с. 240].

Такі конфлікти виникають у випадку суспільних суперечностей, внаслідок неправильного поділу функціональних обов'язків, прав, відповідальності, хибної системи мотивації працівників тощо.

Отже, під організаційним чи організаційно-управлінським конфліктом у державному управлінні необхідно розуміти прояв протиріч у державно-управлінських системах будь-якого порядку, пов'язаних з несумісністю структури, повноважень та ресурсів їх структурних елементів з цілями, завданнями та покладеними на них функціями [5].

Організаційні конфлікти можна розподілити на структурно-організаційні, функціонально-організаційні та суб'єктивні організаційні конфлікти.

У науковому світі дуже широка класифікація конфліктів, що виникають у публічному управлінні. Так, науковець Красіловська З.В. [4] наводить такі групи внутрішніх конфліктів: структурно-організаційні, функціонально-організаційні, ситуаційно-управлінські та особистісно-функціональні. Ця авторка розглядає і зовнішні конфлікти та характеризує їх як конфлікти між гілками влади, між державною владою та опозицією, між різними ланками управлінського апарату, між державою та особистістю та між державою і суспільством.

Як бачимо, класифікація дуже широка і неможливо дати одну універсальну пораду щодо розв'язання усіх видів конфліктів. До кожного типу конфліктів слід підбирати окремі методи подолання ситуацій. Навіть до кожного окремого конфлікту та суперечності слід добирати комплекс заходів, котрі не тільки нормалізують ситуацію, дозволять сторонам досягти позитивного консенсусу, але й здійснять запобігання появі подібних

конфліктів у майбутньому.

У праці [5] науковець зазначає, що усунення особистісно-функціональних конфліктів на державній службі відбувається за допомогою регулювання професійно-кваліфікаційних вимог до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом введення конкурсного відбору на публічну службу.

Існує ряд альтернативних способів вирішення конфліктних ситуацій. В Україні вже досить довгий час функціонує ряд правових інститутів, котрі допомагають у розв'язанні спірних ситуацій – це такі як третейський суд, міжнародний арбітраж, посередництво, омбудсмен тощо. Є багато змішаних форм вирішення спорів, котрі можуть бути застосовані для вирішення конфліктів.

Отже, конфлікти, що виникають у публічному управлінні мають велике значення, сповіщаючи владі та суспільству про наявність протиріч, які потребують негайного вирішення; примушують владу переосмислити свої цілі, курс в цілому; заохочують дії, котрі спроможні контролювати стан, вирішити окремі проблеми в управлінському процесі. При підборі способів врегулювання конфліктів слід посилатися на юридичні процедури через конституційні засоби.

Вважаємо, що провідну роль при попередженні та вирішенні конфліктів у галузі публічного управління має відігравати Конституційний Суд зі здійсненням стримуючої, а також попереджувальної функції у розв'язанні державно-правових конфліктів Його діяльність необхідно розцінювати як процес «стримування і противаг», котрі збалансують функціонування гілок влади і мають велике значення у збереженні положень демократичної держави.

### Список використаної літератури

1. Буртова Е. В. Конфликтология: учебное пособие / Е. В. Буртова. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 505 с.
2. Ковбасюк Ю. В. Державне управління / Ю. В. Ковбасюк, В. Д. Бакуменко // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т.2.: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 696 с.
3. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер; пер. с англ. – М. : Идея-Пресс, 2000. – 205 с.
4. Красіловська З.В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управ.: спец. 25.00.01 теорія та історія державного управління / З. В. Красіловська; Одеський регіональний інститут з державного управління. – Одеса, 2017. – 20 с.
5. Кирий С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін / С. Л. Кирий // Державне будівництво : електрон. наук. фах. вид. / Харк. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – Харків, 2014. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4).

### Автори

**Єрмоленко Олексій Анатолійович**, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця ([oleksii.yermolenko@hneu.net](mailto:oleksii.yermolenko@hneu.net)).

**Єрмоленко Оксана Олександрівна**, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця ([oksana.yermolenko@hneu.net](mailto:oksana.yermolenko@hneu.net)).

Тези доповіді надійшли 12 березня 2021 року.

Опубліковано в авторській редакції.

**МАТЕРІАЛИ**  
**міжнародної науково-практичної конференції**  
**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ:**  
**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА»**

**16 квітня 2021 року**  
**Харків (Україна) — Торунь (Польща)**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Відповідальний за випуск

Мазоренко О. В.

Технічний редактор

Брусільцева Ю. Д.

Видавець «ФОП Середняк Т.К.», 49000, Дніпро, 18, а/с 1212  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4379 від  
02.08.2012.

Ідентифікатор видавця в системі ISBN 7953  
49000, Дніпро, 18, а/с 1212  
тел. (096)-308-00-38, (056)-798-04-00  
E-mail: 7980400@gmail.com