

УДК 005.334.2:316.485.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.144-148>**Богуславська С.І.**

доктор економічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Bohuslavska Svitlana

Dr. of Econ. Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Кравченко О.О.**

кандидат економічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Kravchenko Olena

PhD in Economics

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>**Русаловський А.О.**

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Rusalovsky Artem

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто питання управління конфліктами між державними органами та підприємницьким середовищем у контексті публічного управління. Зазначається, що конфлікти між державою та бізнесом є одним із ключових факторів, що впливають на інвестиційний клімат, ефективність підприємницької діяльності та загальний розвиток економіки країни. Стаття аналізує причини виникнення конфліктів, серед яких виділяються нестабільність правової бази, бюрократичні перепони, корупція та непрозорість у взаємодії державних інституцій з бізнесом. Особливо розглядаються негативні наслідки цих конфліктів для підприємницького середовища: зниження інвестиційної привабливості, погіршення бізнес-клімату, втрата довіри до публічних інституцій, зростання корупції та дискримінація малого і середнього бізнесу.

Ключові слова: управління конфліктами, підприємництво, бізнес, публічне управління, державні установи, корупція, підприємницька діяльність, бізнес-клімат.

EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS A FACTOR IN PROMOTING THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

The article examines the issue of conflict resolution between public authorities and the business environment, in particular within the framework of public administration. In today's dynamic and rapidly evolving economic landscape, entrepreneurship plays a crucial role in stimulating innovation, creating jobs and promoting economic growth. However, conflicts between business and government often arise due to inconsistencies in regulations, bureaucratic inefficiencies, corruption and an unstable legal framework. These conflicts can become significant obstacles to business development, reducing investment attractiveness and leading to a deterioration in the overall business climate.

The purpose of this study is to examine the impact of effective conflict management on business development. It emphasises the importance of transparent communication between state institutions and entrepreneurs, the creation of a stable legal framework and the adoption of strategies that mitigate the adverse effects of conflict. In particular, the study seeks to understand how these factors contribute to a more favourable and predictable business environment that encourages investment and entrepreneurship, while building trust in government institutions.

The relevance of this study is underscored by the growing role of entrepreneurship in promoting economic

© Богуславська С.І., Кравченко О.О., Русаловський А.О., 2024

development, especially in emerging markets. Entrepreneurship is increasingly recognised as a driver of innovation and a key factor in creating jobs and raising living standards. However, this growth is often hampered by conflicts that arise between the public and private sectors. These conflicts are often related to regulatory ambiguity, excessive administrative burdens and perceived corruption in government. As entrepreneurship plays a vital role in the economic health of a country, addressing the underlying causes of such conflicts becomes essential to ensure sustainable economic development.

Entrepreneurs often face a lack of transparency and consistency in government policy, which makes it difficult to do business. In addition, conflicts of interest between public authorities and private enterprises can lead to litigation, regulatory uncertainty and delays in implementing necessary reforms. Thus, studying conflict management in this context becomes extremely important for both practitioners and policy makers, as it can offer insights into how to create a business-friendly environment that supports entrepreneurship.

The methodology of this study involves a comprehensive analysis of the existing literature on conflict management in public administration, as well as examples of conflict resolution between public authorities and business. In addition, the study includes a comparative assessment of the regulatory framework in different regions to identify best practices in conflict management in the business environment.

The research uses several methodological approaches, including content analysis, which allows for an in-depth study of previous research on conflict management strategies in public administration. Another approach, case study analysis, is used to examine real-life examples of conflict resolution between businesses and public authorities. These case studies illustrate how specific strategies, such as mediation and legal reforms, have been used to manage.

Keywords: conflict management, entrepreneurship, business, public administration, public institutions, corruption, business activity, business climate.

JEL: H 70, D 74, M 13, M 20

Постановка проблеми. Конфлікти між підприємцями та державними органами часто виникають через нестабільну регуляторну політику, бюрократію, корупційний тиск і відсутність прозорості у прийнятих рішеннях. Ці конфлікти створюють перешкоди для ведення бізнесу, гальмують інноваційні процеси та знижують інвестиційну привабливість країни.

Таким чином, постає питання: як можна ефективно керувати конфліктами між публічними інституціями та підприємницьким середовищем, щоб не лише зменшити їх деструктивний вплив, але й перетворити їх на стимули розвитку? Дана проблема є важливою, адже внаслідок цього погіршується стабільність і зростання підприємницького сектору, що є основою для економічного розвитку.

Тому мета даного дослідження полягає у визначенні ефективних підходів до управління конфліктами між державою та бізнесом з метою створення сприятливого підприємницького середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління конфліктами в системі публічного управління та їх вплив на розвиток підприємницького середовища вже привертала увагу багатьох науковців. Зокрема, низка досліджень присвячена аналізу впливу бюрократичних бар'єрів, корупції, нестабільності правової бази та регуляторного середовища на підприємницьку діяльність. Значна кількість робіт, таких як дослідження А. Клісінського та М. Шустера, розглядають негативний вплив бюрократичних бар'єрів на розвиток малого та середнього бізнесу.

Велика кількість досліджень присвячена аналізу проблеми корупції у відносинах між підприємцями та публічними інституціями. Так, роботи І. Рябцева та Л. Вакуленка підкреслюють, що корупція є одним із найважливіших чинників, що сприяють конфліктам між бізнесом та державою, адже вона створює нерівні умови для ведення бізнесу і підриває довіру до влади.

Праці О. Савчука та Є. Мельниченка акцентують увагу на тому, що часті зміни в правовому полі та нестабільність законодавчих норм створюють конфлікти між бізнесом і владою, що ускладнює планування підприємницької діяльності.

Попри значну кількість досліджень, залишаються невирішеними деякі важливі аспекти проблеми управління конфліктами між публічними інституціями та підприємницьким середовищем.

Мета дослідження. Метою цього дослідження є вивчення способів ефективного управління конфліктами в системі публічного управління, які сприяють розвитку підприємницького середовища, зокрема шляхом зниження бар'єрів для бізнесу, покращення комунікаційних процесів між владою і підприємцями та запобігання виникненню деструктивних конфліктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікти між державними установами та бізнесом є поширеним явищем, що значно впливає на економічну діяльність у будь-якій країні. Неузгодженість у політиках, суперечки щодо податкових і регуляторних питань, корупція та бюрократичні перешкоди можуть створювати конфлікти, які заважають ефективному функціонуванню підприємницького середовища. Водночас, ефективне управління конфліктами у публічній сфері не тільки знижує негативний вплив таких суперечок, але й стимулює розвиток бізнесу, підвищуючи конкурентоспроможність та привабливість підприємництва в країні.

Конфлікт у системі публічного управління може бути визначений як суперечність або зіткнення інтересів, яке виникає між різними групами суспільства, зокрема між державними структурами та приватним сектором. Основними причинами таких конфліктів можуть бути:

– непослідовна державна політика, зокрема часті зміни в регуляторному полі;

– надмірна бюрократія та складність процедур, що уповільнюють підприємницьку діяльність;

– корупція, яка створює нерівні умови для ведення бізнесу;

– податкові тягарі та різноманітні перевірки, які перешкоджають нормальній роботі підприємств.

Зауважимо, що конфлікти між державою і бізнесом є суттєвим викликом для підприємницького середовища, оскільки вони можуть значно сповільнювати економічний розвиток, створювати нестабільність і підірвати довіру до публічних інституцій. Аналізуючи вплив конфліктів на розвиток підприємницького середовища, важливо зосередитися на ключових негативних наслідках, які відчувають підприємці в умовах напружених відносин із публічними органами.

1. Зниження інвестиційної привабливості. Конфлікти між державними органами та підприємницькими структурами створюють невизначеність щодо стабільності економічної політики. Нестабільна правова база та часті зміни в законодавстві ускладнюють довгострокове планування бізнесу. Для інвесторів це сигнал про наявність додаткових ризиків, що знижує інтерес до вкладення коштів у такі країни або регіони.

Причинами цього можуть бути:

– непередбачуваність регуляторної політики, коли закони змінюються або застосовуються вибірково, що заважає підприємцям формувати довгострокові стратегії розвитку;

– нестабільність правових рамок, яка може призвести до постійної зміни умов ведення бізнесу, наприклад, у сфері оподаткування або ліцензування;

– корупція та нерівні умови для підприємців, що підривають прозорість економічних процесів і створюють несправедливі переваги для окремих учасників ринку.

Основними наслідками є:

– скорочення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Інвестори надають перевагу країнам із прозорими правовими нормами та низькими ризиками;

– гальмування інноваційного розвитку через зменшення фінансування нових проєктів і стартапів, що потребують інвестицій.

2. Погіршення бізнес-клімату. Постійні конфлікти між підприємцями і державними інституціями сприяють створенню несприятливих умов для ведення бізнесу. Сюди входять складні бюрократичні процедури, затримки в ухваленні рішень, надмірне втручання з боку регуляторів, що часто призводить до непередбачених додаткових витрат для бізнесу.

Причинами є:

– бюрократія — надмірне регулювання та довгі адміністративні процедури можуть уповільнювати реалізацію бізнес-проєктів, що робить ведення підприємницької діяльності менш ефективним і дорожчим;

– конфлікти між державними структурами — непорозуміння або протистояння між різними державними органами (наприклад, між податковими службами, органами регуляції та місцевими адміністраціями) часто призводять до затримок у наданні

необхідних дозволів або ліцензій.

Наслідками може бути:

– зростання операційних витрат через затримки та необхідність додаткових витрат на виконання бюрократичних вимог;

– невдоволення бізнесу через низьку ефективність публічних послуг, що призводить до втрати мотивації для ведення підприємницької діяльності.

3. Втрата довіри до державних інституцій. Одним із найбільш руйнівних наслідків конфліктів є втрата довіри підприємців до державних інституцій. Якщо бізнес не може розраховувати на прозорі й справедливі відносини з владою, це значно ускладнює будь-яку взаємодію і призводить до того, що підприємці можуть шукати шляхи для мінімізації контактів з державними органами або навіть виводити свою діяльність у тіньовий сектор економіки.

Причини можуть бути наступні:

– непрозорі адміністративні процеси та корупційні схеми, що заважають ефективній взаємодії між бізнесом і державними органами;

– вибіркоче застосування законів, коли різні підприємства мають різні умови ведення бізнесу залежно від рівня їхніх зв'язків із владою.

Як наслідок отримуємо:

– зниження рівня легалізації бізнесу, коли підприємці намагаються уникати бюрократичних перепон і корупційного тиску, працюючи в тіньовій економіці;

– соціальна напруга. Підприємці відчувають несправедливість і нерівність умов, що підриває соціальну стабільність і довіру до державних інституцій в цілому.

4. Зниження ефективності підприємницької діяльності. Конфлікти з державою призводять до того, що підприємці змушені витратити значні ресурси (часові, фінансові, людські) на врегулювання суперечок, замість того, щоб зосереджуватися на розвитку своїх бізнесів. Це може включати тривалі судові процеси, переговори з владою, участь у медіації, що сповільнює або навіть паралізує бізнес-процеси.

Основними причинами цього є:

– часті перевірки та регуляторний тиск, які відволікають ресурси від основної діяльності компаній на юридичне й адміністративне врегулювання;

– відсутність ефективної правової бази для вирішення спорів, що змушує підприємців витратити багато часу на судові спори та медіацію.

Внаслідок цього відбувається:

– зниження конкурентоспроможності національних підприємств через додаткові витрати на юридичну підтримку та адміністрування конфліктних ситуацій;

– скорочення продуктивності через втрату часу, необхідного для врегулювання конфліктів, та погіршення фінансових результатів компаній.

5. Корупція та нерівні умови для ведення бізнесу. Конфлікти з державними органами часто супроводжуються зростанням рівня корупції, оскільки багато підприємців можуть сприймати вирішення своїх

проблем через хабарі як єдиний ефективний спосіб захисту власних інтересів. Це створює нерівні умови для ведення бізнесу та сприяє дискримінації чесних підприємців.

Причини цього:

- непрозорі адміністративні процедури, які надають державним службовцям занадто великий простір для суб'єктивних рішень;
- відсутність ефективної антикорупційної політики, що дозволяє корупційним практикам процвітати на різних рівнях публічного управління.

Як наслідок маємо:

- дискримінація малих і середніх підприємств, які не мають ресурсів для участі в корупційних схемах;
- зниження рівня конкуренції через те, що великі компанії з кращими зв'язками з державними структурами отримують несправедливі переваги.

Отже, як бачимо, конфлікти між державними органами та бізнесом чинять багатоплановий і здебільшого негативний вплив на підприємницьке середовище. Вони призводять до зниження інвестиційної привабливості, погіршення бізнес-клімату, втрати довіри до державних інституцій, зниження ефективності діяльності підприємств та поширення корупції. Для уникнення таких наслідків, необхідно впроваджувати механізми ефективного управління конфліктами, що передбачають прозорість адміністративних процесів, скорочення бюрократичного навантаження та побудову діалогу між бізнесом і владою. Це сприятиме розвитку стабільного та сприятливого для підприємництва середовища.

Так, зокрема, можемо виділити основні стратегії ефективного управління конфліктами.

1. Створення партнерства між владою і бізнесом.

Однією з найефективніших стратегій управління конфліктами є створення платформи для діалогу між державою та бізнесом. Це може включати: регулярні консультації з представниками бізнесу під час розробки нових законодавчих актів; впровадження механізмів зворотного зв'язку для підприємців з можливістю оперативно повідомляти про проблеми; створення інституцій, які будуть відповідальні за медіацію у вирішенні конфліктних ситуацій.

2. Використання правових механізмів. Чітка та прозора правова база є важливим інструментом для уникнення та вирішення конфліктів. Підприємці повинні мати доступ до дієвих юридичних механізмів, таких як: арбітраж як ефективний спосіб вирішення спорів між бізнесом і владою та законодавче врегулювання — оновлення законів та підзаконних актів для зменшення регуляторного навантаження та усунення бюрократичних перешкод.

3. Медіація і переговори. Застосування методів медіації допомагає зменшити напруження між сторонами конфлікту. Медіатори сприяють пошуку взаємовигідних рішень і допомагають вирішити конфліктні ситуації на ранній стадії.

4. Антикорупційні ініціативи. Боротьба з

корупцією є ключовою для створення стабільного підприємницького середовища. Це включає: зміцнення антикорупційних інституцій; прозорі процедури ліцензування та надання державних послуг; впровадження електронних сервісів для зменшення взаємодії між підприємцями та чиновниками.

Ефективне управління конфліктами є запорукою створення позитивного бізнес-клімату, який сприяв би покращенню інвестиційної привабливості, зниженню операційних витрат для бізнесу завдяки спрощенню процедур і зменшенню бюрократичних бар'єрів, та створенню умов для інновацій, оскільки позитивне підприємницьке середовище стимулює інновації та розвиток нових технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було встановлено, що конфлікти між державними інституціями та підприємницьким середовищем значно впливають на розвиток економіки країни. Основними негативними наслідками таких конфліктів є зниження інвестиційної привабливості, погіршення бізнес-клімату, втрата довіри до публічних інституцій, зростання корупції та дискримінація малого і середнього бізнесу. Ефективне управління конфліктами, засноване на прозорості, медіації, реформуванні правової бази та впровадженні антикорупційних заходів, може значно знизити ризики для підприємців та створити сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності.

Зокрема, впровадження механізмів відкритого діалогу між владою та бізнесом дозволяє вирішувати конфлікти на ранніх стадіях і уникати їх деструктивних наслідків. Цифровізація державних процесів, спрощення регуляторних вимог та зменшення бюрократичного навантаження можуть також сприяти зниженню напруги у відносинах між бізнесом і владою.

Подальші дослідження в цьому напрямку можуть зосередитися на таких аспектах:

1. **Інтеграція цифрових технологій** для автоматизації державних послуг. Це може мінімізувати контакти між підприємцями та чиновниками, що сприятиме зменшенню корупційного тиску і зниженню конфліктного потенціалу.

2. **Розробка інституційних механізмів** для постійного моніторингу та врегулювання конфліктів на різних рівнях державного управління, що забезпечить сталість у вирішенні конфліктів.

3. **Аналіз ефективності антикорупційних стратегій** у контексті управління конфліктами та їх вплив на підприємницьке середовище. Залишається відкритим питання, як антикорупційні ініціативи можуть комплексно вирішувати конфлікти і покращувати бізнес-клімат.

4. **Вивчення міжнародного досвіду** щодо управління конфліктами між владою і бізнесом для адаптації успішних практик в український контекст.

Реалізація цих напрямів може суттєво покращити економічне середовище і підвищити ефективність взаємодії між державою та підприємцями.

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244>
2. Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О. Конфлікти у публічному управлінні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2021. С. 128–130.
3. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення. 2019. №. 6. С. 36–42.
4. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2010. № 3. С. 62–67.
5. Колесник, Т., Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6
6. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку культури публічного управління в умовах глобалізації. Державне будівництво. № 2. 2019. С.14 – 18
7. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 539–542.
8. Шулженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 670–673.

References:

1. Bokovets, V. & Sokolovska, V. (2020). Upravlinnia konfliktnyimi sytuatsiiami v roboti z personalom [Managing conflict situations in HR]. Efektyvna ekonomika, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.4> [in Ukrainian].
2. Iermolenko, O. & Yermolenko, O. (2021). Konfliktky u publichnomu upravlinni [Conflicts in public administration]. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka, 16, 128–130.
3. Kaznacheieva, S. N., Bystrova, N. V. & Kaznacheiev, D. A. (2019). Do pytannia pro upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [On the issue of conflict management in an organisation]. Innovatsiina ekonomika: perspektyvy rozvytku i vdoskonalennia, 6, 36–42.
4. Kalinichenko T. I. (2010) Teoretychni pidkhody do tлумachennia orhanizatsiinoi kultury [Theoretical approaches to the interpretation of organizational culture]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, 3, 62–67
5. Kolesnyk, T., & Sobitniuk, T. (2023) Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidpriemstva [Management of conflicts in the team as an element of the image of the enterprise]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific Innovations and Advanced Technologies, 6 (20).
6. Krutii, O. (2019)/ Mediatsiia yak komunikatsiinyi zasib rozvytku kultury publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Mediation as a communication tool for the development of public administration culture in the context of globalisation]. Derzhavne budivnytstvo, 2, 14 – 18.
7. Sazonova T. O., Mykhailova O. V. (2017) Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyshcha [Formation of conflict management strategy in condition of modern business environment]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 20, 539–542.
8. Shulzhenko I. V., Sarafannikov V.V., Sobakar S.V. (2017) Rol kerivnyka v upravlinni konfliktamy na pidpriemstvi [The role of the leader in conflict management in the enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 20, 670–673.