ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І. А. Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

Виконав: студент групи
Е-9-23-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Бондаренко Олег Юрійович
Керівник: PhD, доцент, Кузьменко Г.О.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Бондаренко Олег Юрійович. «Методи та технології управління конфліктами як засіб підвищення ефективності управлінської діяльності публічних службовців».

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти "*магістр*" *із спеціальності* "*Публічне управління та адміністрування*" *- Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025*

У дипломній роботі теоретичні засади управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців. Зроблено аналіз конфліктів в системі публічного управління. Розкрито методи управління конфліктами та формування рекомендацій щодо їх вирішення.

Ключові слова: публічне управління, управління конфліктами, публічна служба, управлінська діяльність.

SUMMARY

Bondarenko Oleh. "Conflict Management Methods and Technologies as a Means of Increasing the Efficiency of Public Servants Management Activities".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of conflict management in the professional activities of public servants. It provides an analysis of conflicts within the public management system. Furthermore, it outlines conflict management methods and formulates recommendations for their resolution.

Key words: public management, conflict management, public service, management activities.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 7
1.1 Основні поняття та категорії управління конфліктами 7
1.2 Причини виникнення та функції конфліктів в публічному управлінні 19
1.3 Соціальний конфлікт в системі публічного управлінні 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 37
2.1 Діагностика та механізми управління конфліктами 37
2.2 Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні 48
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ 53
3.1 Роль і місце процесу управління конфліктами в професійній діяльності у публічній службі 53
3.2 Ефективні стратегії управління конфліктами в публічній службі 59
3.3 Шляхи підвищення ефективності вирішення конфліктів в публічній службі 66
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ 76

ВСТУП

Актуальність дослідження. У професійних комунікаціях, пов'язаних із публічним управлінням, часто виникають ситуації, що можуть призвести до конфліктів, тому важливо вміти ефективно їх розв'язувати. Дослідженню цієї проблематики присвячено чимало наукових праць, у яких аналізуються різні погляди на природу конфлікту, його причини та шляхи врегулювання. У сфері державного управління конфлікти виникають у процесі взаємодії політичних інститутів, державних організацій та посадовців, які виконують управлінські функції. В управлінській діяльності конфлікт зазвичай розглядається як розбіжність інтересів або поглядів між двома чи більше сторонами, що можуть бути як окремими особами, так і колективами.

Професійна діяльність у державній службі спрямована на реалізацію функцій держави та суспільства, що вимагає від посадовців розвинених навичок управління конфліктами під час виконання своїх обов'язків. Конфлікт може не лише створювати труднощі, а й позитивно впливати на процеси всередині колективу, сприяти особистісному розвитку державних службовців та покращенню їхніх професійних якостей.

Зважаючи на це, важливим завданням є підготовка спеціалістів державної служби, які володіють ефективними методами запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій, а також вміють мінімізувати їхні негативні наслідки. Для держслужбовців особливо цінними є знання у сфері психології та конфліктології, що допомагають аналізувати особливості конкретних ситуацій і вчасно реагувати на можливі суперечності.

Проблематика конфліктів, їх виникнення, попередження та розв'язання є предметом дослідження багатьох сучасних науковців як в Україні, так і за її межами. Серед українських дослідників, які вивчали причини конфліктів, їхню класифікацію та механізми врегулювання, можна виокремити Л. Аверченко, Л. Беззубко, Л. Герасину, Д. Дзвінчука, Н. Нижник, М. Панова, Н. Остову, С. Серьогіна, С. Хаджирадєву та інших. Закордонні вчені, зокрема Р.

Фішер і У. Юрі, значну увагу приділили питанням переговорного процесу в конфліктному середовищі та розробці стратегій його ефективного ведення.

Метою роботи є аналіз особливостей, виявлення ключових проблем та механізмів управління конфліктами в публічному управлінні, а також визначення шляхів його вдосконалення.

Для досягнення цієї мети визначено такі **завдання**:

- розкрити основні поняття та категорії, пов'язані з конфліктами;
- дослідити чинники виникнення конфліктних ситуацій та їхню роль у сфері публічного управління;
- охарактеризувати особливості управління конфліктами в державному секторі;
- розглянути діагностику конфліктів та механізми її врегулювання;
- проаналізувати значення управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців;
- визначити основні причини конфліктів в організаціях та запропонувати шляхи підвищення ефективності їх вирішення в державній службі.

Об'єктом дослідження виступає конфлікт у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є специфіка, механізми та можливості вдосконалення процесу управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців, що є важливим чинником їхньої ефективної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання. Системний підхід дав змогу комплексно розглянути поставлені завдання. Зокрема, застосування структурно-функціонального аналізу дозволило детально дослідити особливості та труднощі врегулювання

конфліктів у сфері державного управління. Методи порівняння та аналогії, а також аналіз і синтез допомогли чіткіше визначити предмет дослідження та узагальнити існуючі підходи до запобігання й розв'язання конфліктних ситуацій у цій галузі. Окрім того, для визначення нормативно-правових документів було використано системно-аналітичний метод.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел і літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Основні поняття та категорії управління конфліктами

У процесі професійного спілкування нерідко виникають ситуації, що супроводжуються конфліктами, тому важливо вміти ефективно їх вирішувати. Науковці приділяють значну увагу дослідженню конфліктів, їхніх причин, особливостей перебігу та методів їх врегулювання. Існують різні підходи до розуміння цього явища, його природи та механізмів запобігання. Зупинимось на деяких із них.

Конфліктологія як наука в західній науковій парадигмі в основному називається «аналізом і вирішенням конфліктів». Як правило, кожна більша організація має в штаті спеціаліста з вирішення конфліктів (конфліктолога).

Сучасні конфліктологічні дослідження базуються на постулаті, що конфлікти є природними і не є порушенням норми, а є частиною елементів норми. Негативні наслідки має не сам конфлікт, а його неправильне вирішення. Конфлікти – це форма спілкування. Найбільш відомою є конфліктологічна комунікаційна модель Р. Фішера та В. Джурі [46].

У практиці менеджменту конфлікт визначається як відсутність згоди між двома чи більше сторонами. Це можуть бути окремі особи або групи.

Найефективнішим способом розв’язання конфліктів вважається пошук рішень, що враховують інтереси сторін, а не застосування сили чи юридичних механізмів. Насильницькі методи потребують значних ресурсів і дають лише тимчасовий ефект, оскільки вимагають постійного контролю. Судові процеси також є витратними як у фінансовому, так і в часовому вимірі, а їхні результати не завжди сприймаються як справедливі всіма учасниками суперечки.

Конфліктологія охоплює дослідження конфліктів на різних рівнях соціальної взаємодії – від особистісних суперечок до міжнародних

протистоянь. Аналіз причин і механізмів виникнення конфліктів є важливою складовою їх запобігання та вирішення. У цій роботі особливу увагу зосереджено на внутрішніх і зовнішніх конфліктах, що виникають у сфері державного управління.

При аналізі сучасного наукового дискурсу щодо феномену конфлікту, особливо в контексті його визначення, стає очевидною значна варіативність теоретичних підходів, а саме:

 «Конфлікт – розглядається як прояв об'єктивних чи суб'єктивних протиріч, що відбивається у протиборстві зацікавлених сторін».

 Конфлікти є найбільш інтенсивною формою вирішення протиріч, що виникають у процесі соціальної взаємодії. Вони проявляються в активному протиборстві суб'єктів конфлікту і супроводжуються яскраво вираженим негативним емоційним фоном» [3, с. 56-57].

 «Конфлікт (лат. contextus) – зіткнення антагоністичних тенденцій у свідомості індивіда як на рівні індивідуальної свідомості, так і на рівні міжособистісної та міжгрупової взаємодії, що пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями». Будь-які організаційні зміни, суперечливі ситуації, ділові та особисті стосунки між людьми породжують конфліктні ситуації, які суб'єктивно супроводжуються серйозними психологічними переживаннями. Таке визначення конфлікту можна знайти в «Словнику сучасних економіко-правових термінів» [14].

У сучасних наукових дослідженнях конфлікти оцінюють як з негативної, так і з позитивної точки зору. Часто їх розглядають як суперництво у досягненні власних інтересів або як фактор, що сприяє розвитку особистості, групи чи організації. В протиріччях, що виникають у конфліктних ситуаціях, можна знайти конструктивні аспекти, які сприяють саморозвитку та формуванню глибшого розуміння життєвих обставин.

Конфлікти як соціальне явище провокують і справляють яскраво виражений негативний ефект у соціальній взаємодії, але водночас виконують низку конструктивних функцій. Конфлікти є індикатором соціальної

незадоволеності та механізмом інформування конфліктуючих сторін про їхні інтереси та потреби.

За умови контролю негативних стосунків між суб'єктами і хоча б однієї зі сторін відстоювання не лише особистих, а й організаційних інтересів у цілому конфліктні ситуації можуть стимулювати консолідацію працівників державної установи, активізувати їх інтелектуальний потенціал і вольові якості для вирішення стратегічно важливих завдань, що сприяє оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, бажаними є конструктивні дискусії між членами команди, а також відкриті та фактичні дебати, оскільки краще вчасно розпізнати та виправити деструктивну поведінку співробітників, ніж спровокувати розвиток неконтрольованої ескалації конфлікту в майбутньому.

За словами М. Вебера: «Конфлікти очищають». «Такий конфлікт, який характеризується позитивним впливом на структурну та динамічну ефективність соціально-психологічних процесів і служить джерелом професійного самовдосконалення та особистісного розвитку посадових осіб, називається продуктивним (конструктивним) конфліктом» [8].

«Якщо ситуації визначені як реальні, то вони реальні за своїми наслідками, тобто конфлікт стає реальністю, коли він сприймається як конфлікт принаймні однією зі сторін». У цьому визначенні М. Роберт і Ф. Тілман вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища» [31, С. 89-91].

Конфлікт можна трактувати як взаємодію між суб'єктами, які мають відмінні цілі та різні підходи до їх досягнення. Такими суб'єктами можуть бути як окремі особи, так і соціальні групи, економічні монополії, військові формування, класи чи інституції.

Ваша професійна діяльність певною мірою пов'язана з вирішенням управлінських завдань, прогнозуванням майбутніх ситуацій, ухваленням рішень та розробкою стратегічних заходів.

З позиції «теорії ролей» конфлікт можна розглядати як ситуацію, у якій виникає невідповідність очікувань та вимог, що впливають на людину, яка виконує певну соціальну або міжособистісну роль.

Теорія соціального конфлікту «розглядає його як протистояння, що виникає через боротьбу за цінності, ресурси, статус або владу, де кожна сторона намагається послабити, обмежити чи усунити вплив опонента. Якщо конфліктна ситуація стосується інтересів, цінностей чи цілей, але не загрожує базовим засадам існування групи, вона може мати конструктивний характер. Водночас конфлікти, що зачіпають фундаментальні принципи групи, несуть у собі руйнівний потенціал і можуть загрожувати її стабільності. Конструктивні конфлікти відіграють важливу соціально-психологічну роль. Вони сприяють зміцненню спільних цінностей серед учасників, формуванню почуття єдності та створенню як формальних, так і неформальних коаліцій. Такі конфлікти допомагають групам усвідомити власну ідентичність, сприяють зниженню напруги, а також оптимізують систему внутрішніх пріоритетів. Вони виконують роль своєрідного «громовідводу», дозволяючи безпечно виражати емоції та виявляти приховані проблеми, що потребують уваги та вирішення. Крім того, так конфлікти допомагають налагоджувати нові робочі зв’язки та стимулюють розвиток ефективних механізмів управління конфліктами» [8].

Конфліктні ситуації часто мають низку негативних наслідків, серед яких можна виділити: «загрозу для суб’єктів взаємодії; дестабілізувати соціальну систему, яка забезпечує рівність, і таким чином сприяти напруженості та нестабільності в суспільстві; перешкоджають процесу позитивних змін і реформ; призвести до втрати довіри та підтримки з боку колег, начальства або громадськості; Вводити людей і організацію в стан залежності від їх публічних заяв, що ускладнює пошук компромісів і шляхів вирішення ситуації; замість виваженого та виваженого підходу конфлікти можуть провокувати імпульсивні та поспішні дії; підривають довіру між сторонами; призводять до роз’єднання всередині колективу, сприяють утворенню ворожих груп і знижують ефективність роботи; ускладнюють або підривають процес

формування альянсів і коаліцій; тенденція до поглиблення і розширення конфлікту, залучення нових учасників і розширення сфери впливу; Конфлікти можуть призводити до зміщення пріоритетів, коли боротьба за власні інтереси стає важливішою за досягнення спільних цілей і вирішення нагальних проблем, тим самим ставлячи під загрозу інші інтереси» [42, с. 134-135].

У науковій літературі існують численні підходи до класифікації конфліктів за різними критеріями. До найпоширеніших класифікаційних ознак належать: важливість за впливом на діяльність організації та стосунки між її членами; тип; соціально-психологічний ефект, який може викликати стрес, напругу, тривогу або сприяти згуртованості та співпраці; соціальна форма; Зміст; соціальний результат, який може призвести до позитивних змін, стабільності або деструктивних наслідків; джерела конфлікту. Крім того, конфлікти можна класифікувати за тривалістю (короткочасні або довготривалі), інтенсивністю (слабкі або інтенсивні) і типом розвитку (повільний або швидкий).

Залежно від статусу учасників (за спрямованістю) конфлікти поділяються на такі види: горизонтальні (в яких беруть участь особи рівного статусу, наприклад, дві посадові особи одного рівня або дві групи працівників зі схожими функціями), вертикальні (в яких беруть участь особи різного статусу, наприклад, керівник і підлеглий) і змішані (в таких конфліктах беруть участь особи як рівного, так і різного статусу, такі конфлікти є найбільш складними і вимагають особливого підходу до їх вирішення).

«Вертикальні конфлікти» створюють значні труднощі для керівників, оскільки їхні рішення та дії опиняються під пильною увагою всіх співробітників крізь призму конфліктної ситуації. Такі конфлікти можуть мати серйозні наслідки для організації, провокуючи напруженість між керівництвом і підлеглими, що, у свою чергу, негативно впливає на загальну продуктивність. Це стосується не лише тих, хто безпосередньо залучений у конфлікт, а й інших працівників, які спостерігають за подіями. Навіть якщо керівник діє неупереджено, його вчинки можуть сприйматися як упереджені

або спрямовані на пригнічення однієї зі сторін. Відсутність необхідної інформації та психологічної готовності у підлеглих нерідко призводить до появи здогадок, пліток та домислів, які тільки підсилюють напругу. У результаті конфлікт загострюється та може перерости у масштабне протистояння. Саме тому такі ситуації часто називають конфліктами лідерства» [24].

«Горизонтальні конфлікти виникають між рівноправними учасниками, тоді як вертикальні конфлікти відбуваються між людьми, які перебувають у відносинах підпорядкування. Існують також змішані конфлікти, що поєднують у собі риси як вертикальних, так і горизонтальних суперечок. Дослідження психологів свідчать, що конфлікти, у яких присутній елемент ієрархії, тобто вертикаль та змішані, становлять приблизно 70-80% від загальної кількості конфліктних ситуацій» [44, с.67].

«Конфлікти можуть бути відкритими (розпізнаються відразу) або прихованими (розпізнаються не відразу, за непрямими ознаками). Найважливішими є напруга в міжособистісному спілкуванні та сильна зміна ставлення до роботи.» Відкриті конфлікти характеризуються чітким і відразу помітним протистоянням, яке може проявлятися у суперечках, емоційних спалахах і відкритому протистоянні. У цьому є як позитивні, так і негативні сторони. З одного боку, такі конфлікти легше виявити та вирішити, а з іншого – вони можуть швидко дестабілізувати робочу атмосферу. Натомість приховані конфлікти можуть існувати дуже довго, поки їх не розпізнають, поступово руйнуючи корпоративну культуру компанії. Ознаки для діагностики прихованих конфліктів можуть включати: уникнення неформального спілкування між співробітниками; Збільшення кількості вихідних днів; зниження продуктивності праці; Саботаж робочих процесів і пасивно-агресивна поведінка. Завдання керівництва закладу – виявлення та вирішення прихованих конфліктів.

Залежно від типу об'єктивності чи суб'єктивності причин конфлікту їх можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. Конфлікти також відрізняються за ступенем переростання в ділові та особисто-емоційні конфлікти»[21].

Конфлікти також класифікують за критерієм правда-брехня або реальність:

• ««Справжній» конфлікт – це той, що має об’єктивні підстави й адекватно усвідомлюється всіма учасниками;

• «Випадковий або непередбачений» – виникає через раптові зміни обставин, які не були передбачені сторонами;

• «Репресований» – конфлікт, який характеризується наявністю явної форми, за якою ховається інша, більш глибока суть, де видимі прояви конфліктної взаємодії не розкривають справжньої мотивації сторін та причин конфлікту;

• «Misattributed» – конфлікт між сторонами, які неправильно зрозуміли одна одну і, як наслідок, неправильно інтерпретують проблему;

• «Латентний» – конфлікт, який характеризується наявністю конфліктної ситуації, яка не усвідомлюється учасниками;

• «Неправильний» – конфлікт, який існує лише через помилки сприйняття та розуміння без об’єктивних причин»[14].

У міжгрупових конфліктах протистоять соціальні групи, які мають суперечливі цілі та своїми діями заважають одна одній. Це можуть бути суперечки між представниками різних соціальних верств. Дослідження у сфері соціології та психології підтверджують, що люди схильні позитивніше оцінювати власну групу, ніж сторонню. Такий ефект відомий як внутрішньо-груповий фаворитизм і може спричиняти соціальну групу та протистояння. На думку соціальних психологів, для мінімізації таких конфліктів необхідно або згладжувати відмінності між групами, або змінювати їхню структуру» [5, с. 97].

Внутрішньо-групові конфлікти зазвичай регулюються самою групою. Якщо механізми саморегуляції працюють неефективно, тривалий конфлікт

може стати звичною моделлю взаємодії між її членами. Якщо ж конфлікт загострюється швидко і залишається без контролю, це може призвести до розпаду групи.

Швидке загострення конфлікту, що має руйнівний характер, може спричинити низку негативних наслідків. Серед них – загальне незадоволення, погіршення морального клімату, зниження мотивації до співпраці та надмірна прихильність до власної групи. Часто конфліктуючі сторони починають сприймати опонентів як «супротивників», свої цілі розцінювати як виключно позитивні, а наміри іншої сторони – як небажані чи загрозливі. Комунікація між учасниками скорочується, а прагнення «перемогти» у конфлікті стає важливішим за вирішення самої проблеми» [7].

Групи, що функціонують як згуртована команда, демонструють вищу стійкість до конфліктів. Співпраця сприяє взаємній підтримці, відкритості у спілкуванні, довірі та доброзичливості. Це дозволяє припустити, що ризик міжгрупових конфліктів значно зростає у нестійких, малозгуртованих і ціннісно розрізнених колективах.

Внутрішньо-особистісні конфлікти – це насамперед конфлікти між почуттями, потребами, мотиваціями, поведінкою та інтересами людини. «Міжособистісні конфлікти – найпоширеніші конфлікти.

Міжособистісні конфлікти виникають під впливом різних чинників, зокрема особливостей особистості, обставин, ставлення людини до ситуації та характеру міжособистісних взаємин. Значний вплив на їх формування мають демографічні характеристики та індивідуально-психологічні риси. Дослідження показують, що жінки частіше стикаються з конфліктами, що пов’язані з особистісними аспектами, тоді як у чоловіків вони частіше виникають у професійній сфері» [6, с.48].

Внутрішні конфлікти є складним феноменом, який нелегко впорядкувати за категоріями. Залежно від того, які внутрішні аспекти особистості вступають у протиріччя, можна виділити кілька основних типів:

1. Мотиваційний конфлікт – це суперечності між прихованими прагненнями, між бажаннями досягти матеріального благополуччя та відчуття безпеки, а також між двома однаково привабливими можливостями.

2. Моральний конфлікт (його ще називають нормативним) виникає, коли особистість розривається між обов'язком і власними бажаннями або між моральними переконаннями та симпатіями.

3. Конфлікт нереалізованих бажань або комплексів неповноцінності – це зіткнення між тим, чого людина прагне, і реальними обмеженнями, що заважають реалізації цих бажань. Подекуди це пов'язано з невдоволенням зовнішністю, фізичними можливостями або іншими особистісними характеристиками.

4. Рольовий конфлікт проявляється у складнощах поєднання кількох соціальних ролей або в суперечностях між очікуваннями щодо власних обов'язків.

5. Адаптаційний конфлікт може мати широкий або вузький сенс. У першому випадку це дисбаланс між людиною і її оточенням, у другому – труднощі з професійною чи соціальною адаптацією, коли вимоги середовища не відповідають можливостям людини.

6. Конфлікт недостатньої самооцінки виникаю, коли особистісні амбіції не збігаються з реальним рівнем здібностей та навичок, що веде до підвищеного стресу, емоційної напруги та ризику психологічного зриву» [3].

Аналіз конфліктів передбачає вивчення їхньої природи та впливу на сферу державного управління. У бізнес-середовищі конфлікти можуть відігравати конструктивну роль, оскільки вони спрямовані на усунення бар'єрів, що заважають підвищенню ефективності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

1) незадоволеність рівнем заробітної плати;

2) несприятливі умови праці;

3) недоліки в організаційних процесах;

4) невідповідність між правами та обов'язками працівників;

5) нестабільний графік роботи;

6) незручний режим робочого часу;

7) недосконалість технологічних процесів;

8) нестача необхідних ресурсів для виконання завдань;

9) нечітке визначення функціональних обов'язків співробітників;

10) низький рівень дисципліни;

11) організаційні структури, які сприяють виникненню конфліктів, через неефективну взаємодію між підрозділами. Наприклад, коли керівник підрозділу отримує суперечливі завдання від багатьох керівників одночасно, що унеможливлює їх своєчасне виконання;

12) розбіжності у пріоритетах різних відділів, коли один структурний підрозділ орієнтується на кількісні показники, а інший – на якість продукції чи послуг» [4].

Ефективне вирішення конструктивного конфлікту не лише усуває його першопричини, а й сприяє покращенню організаційних процесів, що, у свою чергу, позитивно впливає на виробничу діяльність.

Натомість деструктивні конфлікти виникають на особистісному рівні й часто зумовлені прагненням окремих співробітників досягати власних, інколи корисливих, цілей без врахування інтересів організації. У таких ситуаціях учасники конфлікту більше орієнтовані на отримання вигоди для себе, що негативно позначається на загальній роботі колективу. Деструктивні конфлікти мають переважно суб'єктивний характер і можуть бути спричинені:

1) неефективними управлінськими рішеннями керівника;

2) неконструктивною поведінкою підлеглих;

3) взаємними помилковими діями як керівництва, так і співробітників» [4].

Залежно від впливу на організацію, конфлікти поділяються на конструктивні та деструктивні.

«Конструктивні конфлікти виникають у разі дотримання сторонами етичних норм, ділового етикету та логічної аргументації. Їхні причини

зазвичай пов’язані з недоліками в організаційних процесах та системі управління. Вчасне та правильне вирішення таких конфліктів сприяє зміцненню взаєморозуміння між співробітниками й розвитку організації, що позитивно позначається на її загальній ефективності» [4].

Деструктивні конфлікти виникають у двох випадках:

 непоступливість однієї зі сторін у відстоюванні своєї позиції, ігнорування інтересів іншої сторони чи організації в цілому та наполягання виключно на своїй точці зору;

- коли один із суперників використовує неетичні методи боротьби та намагається психологічно перемогти партнера. Наслідки таких конфліктів є дисфункціональними і призводять до зниження особистого задоволення, групової співпраці та організаційної ефективності» [3].

Деструктивні конфлікти найчастіше виникають через суб’єктивні чинники.

Вони можуть бути як явними (легко помітними й одразу впізнаваними), так і прихованими (неочевидними, що проявляються через непрямі ознаки, такі як у спілкуванні або зміна ставлення до роботи). Важливим завданням керівника є виявлення таких прихованих конфліктів і їхнє своєчасне вирішення.

Залежно від того, що стало причиною конфлікту – об’єктивні чи суб’єктивні чинники – їх можна поділити на відповідні категорії. Також конфлікти розрізняють за рівнем розвитку: вони можуть мати суто діловий характер або ж загострюватися до особистісно-емоційного рівня.

Конфлікт є суспільним явищем, що проявляється у формі протибоства, зіткнення інтересів та відкритих вимог. Однак самі по собі боротьба та суперництво не завжди є негативними явищами, адже вони нерідко поєднуються з іншими формами взаємодії – співпрацею, конкуренцією, взаємною підтримкою. Конструктивний конфлікт відіграє важливу роль у вирішенні суперечностей і може слугувати поштовхом до розвитку як окремої особистості, так і колективу чи суспільства загалом. Для того щоб конфлікт

виконував цю позитивну функцію, його учасники повинні усвідомлювати свою відповідальність за наслідки та володіти необхідними навичками управління конфліктними ситуаціями» [4].

Діагностика є центральним компонентом вирішення конфлікту; він може виявити походження конфліктної ситуації, конфліктні питання, умови, за яких конфлікт виник і формувався, а також позиції та думки сторін конфлікту. За допомогою цих компонентів можна визначити динаміку конфлікту та його ключові елементи.

Прогнозування конфлікту – це цілеспрямований вплив компетентних осіб (комісії, групи осіб), які володіють достатньою обізнаністю, знаннями, уміннями та навичками та здатні заздалегідь діагностувати та розпізнати конфлікт і прийняти грамотне управлінське рішення для впливу на поточний конфлікт, мінімізації його негативних наслідків та якнайшвидшого припинення» [13].

У конфліктології, особливо з практичної точки зору, необхідно використовувати поняття «діагностика конфлікту», але при цьому також розуміти цілісність конфлікту як соціального явища. Тому введення поняття «діагностика конфлікту» ставить перед дослідниками завдання «розібратися» в цілісності конфлікту та методах його вивчення. «У діагностиці конфлікту, що відноситься до конкретного практичного завдання, на перший план можуть вийти функції або характеристики, які в іншому випадку були б другорядними або не мали істотного значення» [6].

Особливо в сфері державного управління професійне спілкування характеризується схильністю до конфліктів, тому вміння правильно вирішувати конфлікти має вирішальне значення.

Важливо визнати, що конфлікт є невід’ємною частиною людського життя і може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки, а сам конфлікт є не відхиленням від норми, а її варіантом. Негативні наслідки конфлікту виникають лише в тому випадку, якщо він розвивається за

деструктивним сценарієм. Розуміння природи конфлікту є першим кроком до його ефективного вирішення.

Конфлікти є однією з форм взаємодії між людьми. В управлінській сфері їх зазвичай розглядають як ситуацію, коли між двома чи більше сторонами – окремими особами або групами – виникає розбіжність у поглядах чи інтересах, що призводить до протистояння. Водночас конфлікт виконує й важливу позитивну функцію: він сигналізує про невдоволення чи суперечності, допомагаючи учасникам краще усвідомити власні потреби та позиції.

У певних випадках, коли негативні аспекти конфлікту залишаються під контролем, а хоча б одна зі сторін керується не лише власними інтересами, а й прагне досягти спільного блага, така ситуація може сприяти згуртованості колективу державної установи та покращенню морально-психологічного клімату. Існує багато підходів до класифікації конфліктів. Вони можуть відрізнятися за різними критеріями, зокрема за причинами виникнення, змістом, рівнем соціальної взаємодії, способом вираження, структурою відносин, наслідками чи впливом на психологічний стан учасників. Залежно від характеру прояву, конфлікти бувають відкритими (коли протистояння очевидне) або прихованими (коли напруга не проявляється прямо). Вони також можуть бути короткотривалими або затяжними, слабко вираженими чи дуже інтенсивними. За структурою взаємодії розрізняють конфлікти між різними рівнями управління (вертикальні) та між учасниками одного рівня (горизонтальні).

1.2 Причини виникнення та функції конфліктів в публічному управлінні

Об’єктивні чинники конфлікту – це умови соціальної взаємодії, які спричиняють зіткнення інтересів, поглядів чи установок людей. До основних причин, що можуть провокувати конфліктні ситуації, належать:

 «Природне протистояння інтересів між людьми впродовж усього їхнього життя.

 Недостатня розвиненість правових і нормативних механізмів, які могли б ефективно регулювати соціальні суперечності.

 Дефіцит матеріальних і духовних ресурсів, необхідних для забезпечення комфортного життя.

Нестабільність у соціально-економічній сфері, що супроводжується швидкими та масштабними змінами.

 Укорінення стереотипів, які передбачають розв’язання конфліктів через протистояння, а не через пошук компромісів.” [4].

«Окрему групу конфліктогенних чинників становлять організаційно-управлінські причини, які пов’язані зі створенням, розвитком і діяльністю різних організацій тат колективів» [4].

Виділяють чотири основні види таких причин.

 “Структурно-організаційна – виникає, коли організаційна структура не відповідає завданням, які перед нею стоять.” Організація має бути побудована так, щоб ефективно реалізовувати свої цілі та функції.

 Функціонально-організаційні – неузгодженість між внутрішніми та зовнішніми зв’язками організації. Державні установи, наприклад, повинні мати ефективну комунікацію як між своїми підрозділами, так і з зовнішнім середовищем. Порушення цих взаємозв’язків може призвести до напруженості та конфліктів» [4].

 «Особистісні та функціональні – коли працівник не відповідає вимогам своєї посади або володіє необхідними компетенціями, це може спричинити суперечки з керівництвом, колегами чи підлеглими.

 Ситуаційно-управлінські – викликані помилками, допущеними начальством і підлеглими при вирішенні управлінських та інших завдань.

Прийняття неправильного управлінського рішення об'єктивно тягне за собою можливість конфлікту між тими, хто прийняв рішення, і тими, хто його реалізує.

 Соціально-психологічні причини конфліктів зумовлені безпосереднім впливом людей та їх інтеграцією в соціальні групи” [4].

Водночас зауважимо, що конфлікти мають конструктивну мету, оскільки відображають об’єктивні процеси, що відбуваються у взаєминах між людьми. Опишемо, зокрема, конструктивні функції конфліктів:

 «Конфлікт може стимулювати соціальну активність у групі, підтримувати спільну діяльність людей та сприяти розвитку як особистих, так і міжособистісних взаємин. Це дає змогу учасникам взаємодії змінювати та розширювати способи співпраці..

 Виявляє проблеми, які залишалися без належної уваги у функціонуванні групи.

 Через відкриту конфронтацію конфлікт допомагає позбутися внутрішніх негативних явищ, що може запобігти стагнації чи занепаду колективу.

 Сприяє поглибленню взаєморозуміння між людьми, які беруть учіасть у конфліктній ситуації.

 Може стати поштовхом до створення кращих умов для адаптації членів команди до змін.

 Виконує роль чинника згуртованості групи, що дозволяє їй досягти більшої єдності та покращити ефективність у спільній роботі.

 Стимулює пошук інноваційних рішень у командах, які займаються інтелектуальною або творчою діяльністю.

 Може сприяти покращенню міжособистісних стосунків і позитивно впливати на атмосферу в колективі» [21].

Отже, конструктивний конфлікт сприяє підвищенню рівня задоволеності учасників, покращує співпрацю в групі та позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Близько 70-80% роботи керівника проходить під тиском прихованих і відкритих протиріч і протистоянь, ігнорування яких призводить до конфлікту. «Ефективне управління та вирішення конфліктів вимагає:

1. Знання закономірностей виникнення та розвитку конфлікту. Це може допомогти запобігти конфліктам на ранній стадії.

2. Володіння прийомами та інструментами ситуаційного аналізу, що дозволяють аналізувати конфлікт (конфліктуючі сторони зазвичай не можуть сформулювати справжні причини конфлікту і зосередитися на найбільш тривожних для них моментах, які є лише наслідком більш глибоких причин).

3. Володіння прийомами і способами вирішення конфліктів. Такі техніки та методи можуть включати психологічні та особисті методи (такі як слухання, невербальна поведінка тощо); техніки ведення переговорів; різні види медіаційних технік» [21]

На думку вчених Х. Корнеліуса і Ш., сигналами конфліктності у взаєминах між спеціалістами і керівниками є: Ярмарки такі:

«Криза.

- Людина розриває контакт зі своїм партнером.

- Сила.

- Жорстокі суперечки.

- Образа, втрата контролю над емоціями.

– Під час кризи люди зазвичай повністю забувають звичайні норми поведінки і стають здатними на крайнощі.

НАПРУГА.

- Відбувається спотворення сприйняття іншої людини та мотивації своїх дій.

- Виникнення негативних установок і упереджень.

- Міжособистісні стосунки можуть бути джерелом постійної напруги.

– Характеризується підвищеною напруженістю, де будь-яке невелике непорозуміння може легко призвести до повномасштабного конфлікту»[23].

«Непорозуміння.

- Через відсутність бажання зрозуміти іншу людину або спотворення розуміння її слів можливі різні непорозуміння.

- Може бути сильна емоційна напруга і фіксація на одній думці, що спотворює сприйняття.

Інцидент.

- Виникнення різних казусів, внутрішнє роздратування. Зазвичай це незначні інциденти. Інцидент дає зрозуміти причетним, що між їхніми інтересами та цілями існує об'єктивне протиріччя. З моменту виникнення конфлікт стає психологічною реальністю для учасників. Воно може відбуватися у двох формах: прихованій (розвивається на рівні свідомості учасників конфлікту, виникає, але може не проявлятися в їхніх стосунках) і відкритій (являє собою сукупність конфліктних дій учасників по відношенню один до одного).

Дискомфорт.

На інтуїтивному рівні може виникнути відчуття, що ситуація складається не найкращим чином. Якщо розглядати конфлікти як потенційний ресурс і вчасно помічати їхні перші прояви, можна ефективніше контролювати розвиток подій.» [23].

Ключові інтереси та супутні питання:

- «Як кожен із учасників конфлікту формулює власні інтереси та труднощі, які з ними пов'язані?

- Чи зазнали зміни головні інтереси сторін із часом?

- Чи можуть питання, що виникають у зв'язку з основними інтересами, призвести до ухвалення рішення, яке стане прецедентом?

- Чи мають учасники конфлікту спільне розуміння того, у чому полягають головні інтереси один одного та які труднощі з цим пов'язані?

- Чи однаково визначені проблеми, що потребують розв'язання?

- Чи збігається бачення сторін щодо того, які питання слід вирішити в першу чергу?»[23]

Другорядні аспекти конфлікту:

- «Чи є додаткові чинники, окрім основних проблем, які можуть вплинути на процес або підсумкове рішення?

- Чи можуть зовнішні учасники, такі як союзники чи нейтральні спостерігачі, вносити нові питання чи інтереси, що ускладнюють або розширюють конфлікт?

– Чи впливають особисті симпатії чи антипатії на перебіг ситуації, і якщо так, то яким чином?» [23].

«3. Можливі варіанти рішення.

- Чи розроблено рішення для кожної з проблем? Що це таке і яким проблемам служать?

– Хтось із партій вважає, що рішень, які відповідають їхнім інтересам, немає?

– Є варіанти, які відповідають інтересам усіх сторін?

- Чи достатньо прості та практично реалізовані запропоновані варіанти вирішення конфлікту?

- Чи можна переглянути варіанти рішення, розбивши їх на менші, більш керовані частини?

– Це рішення, яке сторони могли б обговорити, але не публічно («за закритими дверима»)?

4. Події.

– Чи продемонстрували події суспільству та іншим сторонам, що конфлікт існує?

«Чи були конкретні події, не повідомлені іншим сторонам або громадськості, які свідчили про існування конфлікту?» [23]

До об'єктивних чинників конфлікту, отже, відносяться ті обставини соціальної взаємодії людей, які викликають суперечність їхніх інтересів, думок і установок. До конфліктної ситуації призводять об'єктивні причини.

Організаційні та організаційні причини конфлікту - це обставини, які виникають через неадекватність у створенні, розвитку та функціонуванні організацій, команд або груп. Можна виділити чотири види таких причин, а

саме структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські та соціально-психологічні причини конфлікту. Конфлікти можуть мати позитивний вплив на соціальну динаміку групи, активізуючи її діяльність та сприяючи зміцненню як міжособистісних, так і колективних зв'язків. Вони допомагають виявити існуючі проблеми, які потребують вирішення, та запобігають застою або деградації спільноти.

Конструктивні конфлікти сприяють кращому розумінню між учасниками взаємодії, допомагають створювати комфортніші умови для адаптації членів колективу. Крім того, вони можуть згуртовувати групу перед зовнішніми викликами, посилюючи її єдність. Завдяки таким конфліктам з'являються можливості для пошуку ефективних рішень, що сприяє розвитку пізнавальної та професійної діяльності. Також вони можуть позитивно впливати на стосунки між членами команди, покращуючи атмосферу в колективі.

1.3 Соціальний конфлікт в системі публічного управлінні

Конфліктом можна вважати будь-які дії учасників взаємодії, спрямовані на завдання шкоди іншій стороні. Для повного розуміння сутності конфлікту слід враховувати чотири ключові аспекти: його структуру, динаміку, функціональне значення та механізми управління.

Структурні елементи конфлікту включають його предмет, тобто питання, яке викликає суперечку; учасників – це можуть бути як окремі особи, так і групи чи організації; обставини, за яких розгортається конфлікт; рівень його поширення – від міжособистісного до глобального; методи та стратегії поведінки учасників; а також наслідки конфліктної взаємодії та їх осмислення сторонами.

«Реальний конфлікт являє собою динамічний процес, що проходить кілька стадій. Спочатку формується ситуація, що містить передумови до суперечності. Далі виникають об'єктивні причини, що провокують відкриту

конфліктну взаємодію. Остання стадія – це момент загострення, коли конфлікт переходить у відкрите протистояння» [4].

«Незалежно від природи конфлікту, він має певні структурні особливості. Діалектичний аспект допомагає виявити причини протистояння, конструктивний – дозволяє використати напругу для досягнення позитивного результату, а деструктивний – виражається у загостренні негативних емоцій та особистісному неприйнятті опонента, що ускладнює врегулювання. Процес управління конфліктами можна розглядати на двох рівнях. Внутрішній рівень передбачає контроль власної поведінки в ситуації конфлікту. Зовнішній рівень означає втручання третьої сторони, наприклад, керівника, який може впливати на динаміку конфлікту та сприяти його врегулюванню» [10].

«Конфлікти можуть виникати з різних причин, зокрема соціальних, організаційних та емоційних. Соціальні конфлікти є наслідком обєктивних чинників і відображають найвищий рівень суперечностей у взаємодії соціальних груп. Організаційні конфлікти зумовлені вимогами та обмеженнями, встановленими у процесі регулювання діяльності особистості в межах певної структури, наприклад, через посадові інструкції або формальні управлінські механізми. Емоційні конфлікти виникають у результаті незадоволених особистих інтересів, що провокує зіткнення з іншими людьми. Вони можуть бути викликані почуттями неприязні, заздрості або ворожості й часто проявляються як миттєва реакція на певні обмеження, навіть якщо ззовні здаються немотивованими» [23].

«Тривалість конфлікту може бути різною. Короткочасні конфлікти зазвичай виникають через непорозуміння або помилкові дії, які швидко усвідомлюються та виправляються. Затяжні конфлікти мають глибші причини, пов’язані з моральними, психологічними чи соціальними факторами, і можуть тривати довго. Їхня тривалість залежить від сутності протиріччя та особистісних характеристик учасників» [13].

Будь-який конфлікт має свою структуру, яка визначає його складові та взаємозв’язки між ними. Основні елементи конфліктної взаємодії:

1) «Об’єкт конфлікту є його центральною складовою, хоча не завжди лежить на поверхні. Часто він залишається прихованим для учасників, проте саме його правильно усвідомлення є ключем до розв’язання конфлікту. Якщо об’єкт трактується хибо або підмінюється іншим, це лише загострює ситуацію. Конфлікт зазвичай виникає через незадоволену потребу, яка може бути виражена через певні цінності – матеріальні, духовні або соціальні» [37];

2) «Предмет конфлікту – це основне протиріччя в ситуації, що змушує сторони вступати у протиборство. Це протиріччя може бути як об’єктивним, так і суб’єктивним, сприйнятим конкретним учасником як проблема;

3) Учасники конфлікту – це особи, які залучені в конфліктну ситуацію.

Типи учасників за формою:

- індивідуальність особистості;

- соціальна група;

- Організація;

– держава» [37].

Розрізняють головних і другорядних учасників. «Ініціатора можна визначити серед основних опозиційних партій. До другорядних належать підбурювачі та організатори. Хоча ці люди не беруть безпосередньої участі в конфлікті, вони сприяють його розвитку і залучають нових учасників.

Ступінь впливу і влади в конфлікті залежить від підтримки, яку учасник конфлікту отримує з боку інших, а також від зв'язків, ресурсів і можливостей, які він або вона має в своєму розпорядженні. Групу взаємодопомоги утворюють особи, які підтримують ту чи іншу сторону конфлікту. На етапі вирішення конфлікту можуть з’явитися треті особи – незалежні посередники, які допомагають вирішити суперечності. Залучення суддів та професійних медіаторів сприяє ненасильницькому вирішенню конфлікту» [37];

4) «Конфлікт завжди розгортається в певних соціально-психологічних умовах та середовищі, яке може як сприяти його розвитку, так і гальмувати його перебіг. Оточення відіграє важливу роль у процесі взаємодії опонентів і посередників, впливаючи на розуміння їхніх мотивів, цілей та

взаємозалежностей. Тип конфлікту значною мірою визначається тим, як його сприймають учасники. Виділяють три рівні суб'єктивного ставлення до конфлікту:

1) Я-образ;

2) Сприйняття інших учасників конфлікту;

3) Розуміння оточення, в якому розгортається конфлікт [37]».

Структура конфлікту включає кілька ключових складових:

«1) конфліктна ситуація – об'єктивна основа протистояння, що відображає реальні суперечності між інтересами та потребами учасників;

2) об'єкт конфлікту – це те, що стало предметом спору. Він може мати як матеріальну, так і нематеріальну природу;

3) Сторони конфлікту – учасники конфліктної взаємодії. У кожного з них є:

 зовнішня позиція в конфлікті – яка відкрито обговорюється;

- внутрішня позиція – вона залишається прихованою не тільки від опонентів, але часто й від самих учасників» [23].

Конфлікт розгортається у часі, проходячи через кілька послідовних етапів. Спершу формується конфліктна ситуація, що пов'язана з виникненням суперечностей. Будь-яка організація чи соціальна система розвивається, і цей розвиток неминуче призводить до певних протиріч. Вони не виникають миттєво, а накопичуються поступово, створюючи передумови для відкритого протистояння. Наступним етапом є усвідомлення конфлікту його учасниками. Хоча об'єктивні суперечності вже існують, люди не завжди одразу їх розпізнають. Це може бути пов'язано із дією психологічних механізмів захисту. Водночас саме суб'єктивне сприйняття ситуації визначає поведінку учасників, а не просто наявність протиріч» [50].

Щоб повністю розібратися в природі конфлікту, слід чітко окреслити його складові. Серед найважливіших елементів можна виокремити: сторони конфлікту – особи або групи, які безпосередньо беруть участь у конфліктній взаємодії чи підтримують опонентів відкрито або приховано; предмет

конфлікту – основна причина, яка породжує протистояння; образ конфліктної ситуації – те, як кожен із учасників сприймає суперечність і її значущість; мотиви конфлікту – внутрішні чинники, що спонукають людей до протистояння. Вони можуть бути пов'язані з прагненням задовольнити певні потреби, досягти мети чи відстояти власні переконання; позиції учасників – те, що вони декларують у ході конфлікту або під час спроб його врегулювання, наприклад, у переговорах» [35].

Конфліктна ситуація формується на основі суб'єктивного сприйняття кожного учасника щодо поточного стану справ. Вона включає уявлення про власні цілі, цінності, мотиви та можливості, а також оцінку контрагента – його намірів, позицій та ресурсів. Окрім того, важливу роль відіграє розуміння того, як кожен учасник вважає, що його сприймає інша сторона, а також усвідомлення загального контексту взаємодії» [26].

У сфері державного управління, як і в інших організаційних структурах, особливості конфліктів значною мірою визначаються характером діяльності та взаємозв'язки між співробітниками. Більшість управлінських систем побудовані за ієрархічним принципом, де ретельно контролюється якість роботи, поведінка та комунікація між працівниками. Встановлені механізми заохочень і покарань можуть як стимулювати, так і створювати напругу в колективі. З одного боку, така організація сприяє розвитку ініціативності та професійного зростання, але водночас може обмежувати творчий потенціал і карєрні амбіції співробітників. Це, у свою чергу, створює передумови для конфліктів, оскільки система управління сама по собі є їх джерелом. Тому при дослідженні конфліктів варто враховувати специфіку організаційної структури» [26].

Відповідно до моделі управлінської організації можна виокремити три основі типи структур. Перший тип орієнтовний на кар'єрний ріст працівників у межах організації. Важливими факторами тут є прагнення до досягнень, відповідальність та ініціативність. Оцінка працівника базується переважно на його компетентності та готовності проявляти ініціативу» [43].

До цієї категорії організацій можна віднести великі торговельні компанії зі сформованими традиціями та організаційно-управлінською структурою.

Друга категорія має на увазі «зростання» співробітника в залежності від його вміння знаходити спільну мову з командою, працювати в групі, стабільності роботи і досвіду. Наскільки важлива одна якість – дисциплінованість, уміння слухатися. Рішення приймаються груповим голосуванням. Цей тип організації культивувався в Радянському Союзі протягом тривалого часу і досі є важливим у системі державної служби та державних установах. До третьої категорії належать організації за зразком невеликих приватних компаній, в яких співробітники часто поєднують абсолютно різні сфери відповідальності. Особистість директора відіграє вирішальну роль в управлінні закладом. Керуючи такими компаніями, власники часто орієнтуються на миттєвий прибуток. Зазвичай немає чіткого опису роботи чи розподілу завдань. Цей тип останнім часом займає відносно значну частину ринку праці і є найбільш перспективним для молодих спеціалістів і випускників вищих навчальних закладів. Новий працівник може намагатися створити для себе найбільш сприятливі стартові умови в залежності від рівня своєї особистої компетентності» [43].

Муніципальні системи управління здебільшого належать до другої категорії, оскільки їхні цілі та завдання мають специфічний хаарктер. Через це ключовими чинниками, що впливають на появу конфліктів, стають досвід працівників та якість взаємодії в колективі. У професійній діяльності муніципальних службовців нерідко виникають суперечності між основними завданнями їхньої роботи та невизначеністю, спричиненою постійними соціальними змінами. Відсутність чіткого нормативного регулювання та нестабільне фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування ще більше посилюють цю проблему. Через неясність цілей та відсутність чітких орієнтирів ефективність державної служби може значно знижуватися. Додаткову напругу створює протистояння між традиційними підходами до управління та новими управлінськими викликами. Це ускладнює розробку

сучасних методів керівництва, що, своєю чергою, неминуче призводить до конфліктних ситуацій. Окрім того, зміни в суспільному житті суттєво впливають на систему цінностей та статус муніципальних службовців. Водночас їхня психологічна готовність до таких змін часто залишається низькою, що спричиняє додаткові труднощі як у зовнішніх, так і внутрішніх процесах управління» [43, с.102].

«Проблеми в структурі управління часто зумовлені нечітким уявленням про об’єкт управління, що призводить до помилкових рішень у виборі керівних стратегій. Ієрархічні недоліки можуть спричинити ситуацію, коли керівників забагато, тоді як у виконавців не вистачає, або є навпаки. Іноді спостерігається неефективна модель управління: керівник намагається контролювати всі процеси самостійно або ж працює лише з найініціативнішими працівниками, залишаючи решту поза увагою. Такі прорахунки ведуть до нестабільності у роботі, перевантаження співробітників і зростання рівня втоми. Крім того, нечіткий розподіл обов’язків та повноважень провокує конфлікти інтересів та підвищує рівень виробничого стресу серед персоналу» [43, с.103].

Багато конфліктів у системах управління пов'язані з відсутністю

Професіоналізм самих керівників «Згідно з дослідженнями, брак професіоналізму проявляється в:

- неадекватний стиль керівництва;

- низька психологічна компетентність (що призводить до помилок у кадровій роботі та професійній взаємодії);

- наявність негативних психологічних акцентуацій;

- Неефективність управлінської комунікації;

- не відповідно до повноважень;

- низькі моральні якості. Конфлікти в системах управління часто виникають через порушення етики офіційного спілкування. При цьому хамство набагато частіше допускається начальством, ніж підлеглими» [47].

«Нестабільність соціально-економічної ситуації, відсутність чітких перспектив та помітних позитивних змін спричинили загальне зростання напруженості в суспільстві. У населення все частіше спостерігаються тривожні стани, що супроводжуються підвищеною емоційною напругою, невпевненістю у майбутньому та соціальними страхами. Тривале перебування у такому стані може спричинити підвищену конфліктність, імпульсивну агресію та схильність до різних психологічних загострень. Найпоширенішими серед них є істероїдні риси, психопатичні тенденції, схильність до маніакальних станів та психастенія» [32].

Люди, які демонструють такі особливості поведінки, часто стають ініціаторами конфліктних ситуацій, оскільки схильні сприймати будь-яку незгоду як особисту загрозу. Особливо гостро ця проблема проявляється у робочих колективах, де керівники з подібними рисами створюють негативну атмосферу. У таких організаціях спостерігається висока текучість кадрів, низький рівень корпоративної культури та напружені стосунки між співробітниками. Такі керівники упереджено оцінюють роботу підлеглих, нерідко заздрять їхнім досягненням і не схильні до саморефлексії. У конфліктних ситуаціях вони зазвичай використовують маніпулятивні методи: ведення дискусії в демагогічному стилі, навмисне зміщення акцентів, підкреслення незначних деталей, психологічний тиск і скептичне ставлення до опонентів» [32].

Недостатня обізнаність керівників у питаннях управління конфліктами безпосередньо впливає на ефективність роботи колективу. Це призводить до зниження мотивації працівників, погіршення морально-психологічного клімату в організації, втрати авторитету керівництва та хаосу в робочих процесах. Основною причиною більшості конфліктів стає низька продуктивність співробітників, викликана неефективною організацією роботи.

«У системі державної служби подібні проблеми набувають особливої гостроти. Байдужість або негативне ставлення персоналу до своїх обов’язків

часто спричиняє напруження та конфлікти. Це проявляється у невчасному виконанні доручень, порушенні трудової дисципліни, нехтуванні інструкціями та недбалому підході до виконання завдань. Часто накази виконуються формально, без глибокого розуміння їхньої суті, що призводить до численних помилок та зниження ефективності роботи» [13].

«Міжособистісні конфлікти у стосунках між працівниками органів державного управління мають неоднозначний, зазвичай негативний вплив на життя опонентів і колективу, в якому вони виникають. Після закінчення конфлікту покращується якість спільної діяльності членів команди, але погіршуються стосунки в команді, настрій і психологічний стан опонентів. Характер функціонального впливу конфлікту на опонента і колектив залежить від того, наскільки розв'язано основне протиріччя. Втручання керівництва в конфлікти своїх підлеглих істотно не впливає на їх конструктивне вирішення. Дослідження показали, що для запобігання та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів у системі державної служби керівники потребують спеціальної підготовки» [10].

Аналіз специфіки конфліктів у системі державної служби дозволяє припустити, що:

- основними факторами, що впливають на розвиток міжособистісних конфліктів серед державних службовців, є циклічність їх діяльності, специфіка завдань, які вони вирішують, функціонально-рольові характеристики та інтенсивність службової взаємодії опонентів, ступінь адаптованості особистості до виконання службових обов’язків, досвід і якість професійної діяльності;

- Основними причинами конфліктів на державній службі є організаційно-адміністративні причини (недоліки в структурі адміністративної системи, недоліки в ієрархічній структурі організації), особистісно-професійні (низька професійна компетентність керівників, непродуктивна робота персоналу) і психологічні причини (психологічна

несумісність, низька моральна нормативність, висока особистісна конфліктність);

- Найпоширенішим видом міжособистісного конфлікту на державній службі є конфлікт між начальниками і підлеглими [40].

Тому конфліктом можна вважати будь-які дії сторін, спрямовані на заподіяння шкоди іншій стороні. Концептуальна схема, що характеризує природу конфлікту, повинна включати чотири основні ознаки: структуру, динаміку, функції та управління конфліктом. соціальний конфлікт

- це конфлікт у соціальній сфері суспільства, наприклад, щодо рівня заробітної плати, використання професійного та інтелектуального потенціалу, рівня цін на різні блага, реального доступу до цих благ в інших ресурсах, щодо статусу соціальних суб'єктів у суспільстві. Проте термін «соціальний конфлікт» частіше вживають у ширшому розумінні цього слова. Під соціальним конфліктом розуміється будь-який вид боротьби між елементами соціальної структури суспільства і особливо між великими соціальними групами людей, коли вони переслідують суспільно важливі цілі. У цьому контексті виникають і розвиваються численні соціальні протиріччя, передчасне вирішення яких сприяє виникненню соціальної напруги і, як наслідок, виникненню соціальних конфліктів. Це та сфера, в якій формується система суспільних відносин між різними суб'єктами, в тому числі в процесі подолання соціальних конфліктів.

Отже, сфера професійно орієнтованого спілкування в державному управлінні характеризується високим конфліктним потенціалом і тому необхідно вміти грамотно з ними боротися та володіти ефективними стратегіями їх запобігання та вирішення.

Сучасні конфліктологічні дослідження базуються на припущенні, що конфлікти є природною, невід’ємною частиною соціальної комунікації. Вирішальним критерієм є не сам факт наявності конфлікту, а якість і ефективність його управління, оскільки конфлікт є не відхиленням від норми, а її різновидом. Конфлікти – це форма спілкування. У практиці управління

конфлікт проявляється у вигляді розбіжностей між двома або більше взаємодіючими суб'єктами (окремими або колективними акторами).

Однак конфлікти виконують також важливу позитивну функцію. Він є індикатором прихованих протиріч і інформує сторони про їхні інтереси та потреби. У певних ситуаціях, коли негативні відносини між людьми знаходяться під контролем і хоча б одна сторона відстоює не тільки особисті інтереси, а й інтереси організації в цілому, конфлікти допомагають співробітникам державної установи згуртуватися для вирішення принципово важливих проблем і поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Існує багато класифікацій конфліктів, сучасне наукове мислення передбачає розробку багатовимірних типологій на основі комплексного аналізу соціально-психологічних, структурних і функціональних параметрів конфліктної взаємодії. Вихідними даними для класифікації конфліктів можуть бути причини конфлікту, його значення, тип, зміст, соціальна форма, форма вираження, структура відносин, соціальні наслідки або соціально-психологічний вплив. Конфлікти можна класифікувати за різними критеріями, наприклад: явні (відкриті) і приховані (латентні); довгострокові та короткострокові; повільний (слабкий) і інтенсивний (сильний); по вертикалі (між ієрархічними рівнями) і по горизонталі (між рівноправними сторонами).

Обєктивні фактори конфлікту – це ті умови соціальної взаємодії, які спричиняють зіткнення інтересів, переконань і поглядів різних сторін. Саме вони є першопричиною виникнення конфліктних ситуацій. Одним із важливих аспектів є організаційні чинники, що безпосередньо впливають на формування, фукнціонування та розвиток різних колективів і груп. Видіяляють кілька категорій таких причин: структурно-організаційні, іункціонально-органзаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські та соціально-психологічні.

Конфлікти можуть відігравати позитивну роль у розвитку суспільства та колективів. Вони сприяють активізації соціального життя, підтримують

динаміку спільної діяльності та є джерелом розвитку особистісних і міжособистісних відносин. Крім того, конфлікти допомагають виявити проблемні моменти в роботі групи, запобігти застою та забезпечити поступальний розвиток. Відкрите протистояння дозволяє позбутися внутрішніх напружень, що сприяє зміцненню згуртованості перед зовнішніми викликами. Також конфлікти можуть спонукати до пошуку нових, ефективних рішень проблем, оптимізувати стосунки в колективі та покращити взаєморозуміння між його членами.

Будь-які дії, спрямовані на створення перешкод чи завдання шкоди опонентові, можна вважати конфліктними. В основі будь-якого конфлікту лежать чотири основні аспекти: його структура, динаміка розвитку, функціональне значення та механізми управління.

Соціальні конфлікти проявляються у сфері суспільних відносин і можуть бути пов’язані з питаннями рівня оплати праці, використанням професійного та інтелектуального потенціалу, доступом до матеріальних благ, ціноутворенням і статусом соціальних груп. Проте цей термін має ширше значення й охоплює будь-які форми боротьби між різними елементами соціальної системи. Особливо це стосується протистояння великих соціальних груп, що мають суспільно значущі цілі та прагнуть їх досягти. У суспільстві постійно виникають соціальні протиріччя, і їхнє несвоєчасне вирішення призводить до зростання напруженості, що, зрештою, провокує конфлікти. Саме в цій площині формується система суспільних відносин, у межах якої відбувається не лише загострення протиріч, а й пошук шляхів їх подолання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Діагностика та механізми управління конфліктами

Важливим компонентом діагностики конфлікту є з'ясування очікувань і побажань протиборчих сторін. «Це не може бути ефективним без діагностики, з яким типом конфлікту стикається організація – міжособистісним, внутрішньо-груповим, дисфункціональним, рольовим, конструктивним, ціннісним тощо» [16].

«Конфліктодіагностика – це діяльність, спрямована на визначення характеру та характеристик конфлікту на основі його дослідження та сукупності принципів, прийомів і методів розслідування конфлікту. діагностика конфлікту

полягає в розробці описових, еволюційних і динамічних моделей для пояснення конфліктів» [4, с.

«Діагностика дозволяє ретельно проаналізувати межі допустимих протиріч у групі (організації), де дана ситуація не може перерости в пряме конфліктне протистояння або, навпаки, тяжіє до нього. Це також включає визначення джерел та визначення різних причин і тригерів конфліктних ситуацій. Крім того, діагностика має виявити справжніх суб'єктів та ініціаторів конфлікту, а також об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктної взаємодії» [4].

У науковому дискурсі встановлено низку критеріїв визначення сутнісних параметрів конфліктів. «Для проведення діагностики необхідні наступні критерії: визначення основних факторів виникнення суперечностей, які можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, методи боротьби, інтерпретація сторонами конфліктної ситуації, подій, вимог та інтересів; Вивчення «біографії» конфлікту, тобто ч. його історія, його перебіг, його ескалація, його криза та ключові моменти його виникнення; Виявлення

всіх учасників конфліктної взаємодії: індивідуальних акторів, групових суб'єктів, підрозділів (інституційних учасників); З'ясування позицій і відносин між сторонами, їх взаємної залежності, ролей, очікувань, визначення початкового ставлення до конфлікту - чи хочуть і можуть сторони вирішити конфлікт самостійно, зі своїми надіями, очікуваннями, установками, умовами, чи конфлікт свідомо провокується в інтересах однієї зі сторін, тим самим постійно підтримуючи рівень напруги» [13].

Щоб ефективно вирішити конфлікт, спочатку необхідно провести детальну діагностику, яка допоможе встановити його ключові елементи та причини.

«Для постановки діагнозу необхідні такі критерії:

 визначення джерел протистояння, оцінка об’єктивних та суб’єктивних чинників, що його спричинили, дослідження способів комунікації та взаємодії сторін, аналіз суперечностей у поглядах, подіях, інтересах та позиціях учасників;

 вивчення історії конфлікту, включно з його виникненням, розвитком та можливими сценаріями перебігу, що дозволяє оцінити глибину та динаміку процесу;

 ідентифікація всіх сторін, залучених до конфліктної взаємодії, включаючи окремих осіб, групи чи організаційні підрозділи;

 оцінка ставлення сторін до конфлікту – чи мають вони бажання і можливість самостійно його врегулювати, які їхні очікування щодо розв’язання ситуації, чи існує ризик навмисного провокування напруженості з боку однієї зі сторін» [26].

«Процес діагностики конфлікту може включати такі кроки:

1. Визначення основних учасників.

2. Виявлення додаткових зацікавлених сторін.

3. Оцінка осіб або груп, чиї інтереси зачеплені конфліктом.

4. Дослідження передумов та розвитку конфліктної ситуації.

5. Аналіз позицій, ролей і взаємодії сторін.

6. Визначення глибинних причин конфлікту та його об’єкта.

7. Оцінка намірів учасників та їхньої готовності до діалогу.

8. Визначення можливості самостійного вирішення суперечностей між сторонами.

9. Проведення переговорного процесу».

«Чітке розуміння суті конфлікту кожною із залучених сторін може стати основою для його конструктивного врегулювання» [16].

«При діагностиці конфліктів досить складно визначити суб’єктів конфлікту, їхні потреби, інтереси, страхи та причини конфлікту. Системний підхід до вивчення конфліктів передбачає визначення загальної концептуальної схеми їх опису. Схема включає одинадцять основних груп категорій: сутність, класифікація, структура, функції, розвиток, виникнення, динаміка, інформація про конфлікт, попередження, вирішення конфлікту, діагностика та дослідження» [19].

Ключовим чинником, що впливає на виникнення, розвиток і завершення конфлікту, є сприйняття ситуації його учасниками. Основу конфлікту становить його предмет, який має різні характеристики. Кожен учасник формує власне суб’єктивне уявлення про сутність конфлікту, створюючи його індивідуальну модель. Головним джерелом для формування таких уявлень є інформація. Проте учасники конфлікту не завжди керуються реальними фактами чи об’єктивними характеристиками ситуації, а будують власні уявлення на основі отриманих чи доступних їм даних. Закономірності створення цих моделей є ключем до розуміння причин суперечок і протистоянь між людьми в конкретних умовах. Для цього необхідно розуміти, які саме інформаційні фактори впливають на сприйняття конфліктної ситуації, чому вони мають таке значення та як формують уявлення сторін про предмет конфлікту.

Частина інформації про конфлікт може залишатися поза увагою його учасників. Важливо визначити, які саме дані не враховуються та з яких причин вони не впливають сприйняття ситуації. Відповіді на ці питання допомагає

знайти системно-інформаційний аналіз конфлікту, що дозволяє глибше зрозуміти процеси, через які учасники формують власні моделі конфліктної взаємодії:

• Мотиви та можливі дії протилежної сторони конфлікту;

• їхні мотиви та можливості в конфлікті;

• сприйняття його іншими;

• цілі всіх сторін конфлікту» [8].

«Конфліктна взаємодія – це, по суті, постійний обмін інформацією між усіма залученими сторонами, як основними, так і другорядними. Взаємний інформаційний вплив учасників спрямований на зміну поведінки один одного у бажаному напрямку. Глибоке розуміння конфлікту можливе через аналіз інформаційного простору, в якому він виникає, розвивається та завершується» [26].

Манера поведінки людей у конфліктах багато в чому визначається їхнім попереднім життєвим досвідом. Саме сформовані з часом стереотипи часто відіграють вирішальну роль у виборі способу реагування на певну ситуацію.

«Коли в конфлікт втручається третя сторона з метою його врегулювання, її вплив також є інформаційним. Управління конфліктами, як і їх профілактика, ґрунтується на цілеспрямованому донесенні необхідних відомостей до учасників. Для ефективного вирішення конфліктної ситуації важливо не лише правильно підібрати інформацію, а й визначити найкращий момент, форму подачі та адресата цього повідомлення. Також керівнику чи посереднику необхідно ретельно збирати та аналізувати дані, щоб їхнє втручання було зваженим, конструктивним і не призвело до негативних наслідків» [26].

Якісне інформаційне забезпечення управління конфліктами є «важливою передумовою успішної роботи менеджера». Конфліктологічні дослідження на підприємствах не використовують цінну інформацію, зібрану

в соціологічних роботах, що стосуються проблем методології наукового дослідження, його етапів і програм» [7, с. 46-48].

«Отримання достовірних і нових знань у конфліктній сфері та розробка на їх основі практичних рекомендацій могло б значно покращити конструктивне вирішення конфлікту, тобто реальну мету діагностики конфлікту. При дослідженні конфліктів «потрібно розглядати їх як складно організовані об’єкти, що складаються з ієрархічно пов’язаних підсистем, які, у свою чергу, як підсистеми входять у системи більш високого рівня».

«Спостереження – це прямий і негайний запис дослідником конфлікту подій та умов, за яких вони відбуваються. Використовується для вивчення конфліктів на різних рівнях – від внутрішньоособистісного до міждержавного. Як метод збору первинної інформації про предмет дослідження шляхом цілеспрямованого, організованого та безпосереднього сприйняття та фіксації конфліктних подій спостереження має ряд переваг. При спостереженні конфлікти сприймаються безпосередньо. Це можна забезпечити як шляхом участі в конфлікті (спостерігач виступає в ролі одного з опонентів), так і шляхом сприйняття конфлікту ззовні (свідок, другорядний учасник, посередник). Завдяки спостереженню ми можемо оцінити вплив багатьох факторів конфлікту, їх «значущість» і ефективність їх впливу. Спостереження зберігає природність умов, за яких виникає конфлікт. Конфлікти можна розглядати динамічно» [50].

Проте спостереження як метод дослідження конфлікту характеризується такими недоліками: приватний характер спостережуваної ситуації; взаємодія між спостерігачем і конфліктом. «Спостерігач стає в певному сенсі умовним учасником конфлікту, його психіка піддається змінам, властивим суперникам (спотворене сприйняття, негативні емоції, пошук справедливої позиції тощо). А встановлені факти несуть на собі печать особистої (суб'єктивної) оцінки.

Крім того, необхідно враховувати вплив особистого досвіду, знань, установок і емоційного стану спостерігача на результати розслідування

конфлікту. Одним із недоліків є складна обробка результатів спостережень» [41].

«Опитування на даний момент є найпоширенішими в дослідженні конфліктів і включають різні шкали для діагностики наявності та серйозності конфлікту, а також тести, які розкривають стратегії поведінки, обрані в конфлікті (часто засновані на гіпотетичних ситуаціях взаємодії, представлених суб'єкту). Шкала, наприклад, F-опитувальник. Фідлер - Ю. «Словник Ханіна, що складається з пар слів (антонімів) протилежного значення, дозволяє описати атмосферу в групі та отримати інформацію про ступінь її конфліктів» [40].

«Тестові процедури дозволяють виявити стратегії поведінки в конфліктах (наприклад, опитувальник К. Томаса показує, наскільки в поведінці людини проявляються стратегії суперництва, співпраці, уникнення, поступки або пошуку компромісу). Використовуючи відомий опитувальник Ф. Розенцвейга (складається з малюнків, що описують інциденти між персонажами і в яких випробуваного просять ідентифікувати з одним із героїв), можна отримати інформацію про те, як людина, швидше за все, реагує на ситуації, що характеризуються провалом планів і надій, пошуком іншого винного, самодокором та іншими відомими типами реакцій. Це модифікація тесту, заснована на методологічній ідеї Розенцвейга та адаптована до організаційних умов нашої культури» [38].

«У конфліктології на практиці застосовується широкий спектр опитувальних методів для виявлення взаємодії конфліктуючих сторін.

Документознавство – вивчення інформації для ретроспективного аналізу колізій, зафіксованих у рукописному чи друкованому тексті (трудові договори, угоди між організаціями, посадові інструкції, окремі вказівки та вказівки, пояснення, звіти тощо).

залежно від ситуації), на електронному носії, на плівці» [36, с.

«Системний та ситуаційний аналіз займається розслідуванням конфліктів у підрозділах. IN

Одиницею аналізу є конфліктна ситуація – найменша цілісна, неподільна частина конфлікту, яка має всі його основні властивості, певні змістові та динамічні особливості, а також часові та просторові межі. У рамках розслідування встановлюються всі основні та другорядні сторони конфлікту. Визначено просторові межі конфліктної взаємодії.

Розвиток конфлікту відбувається через певні фази, у межах яких взаємодія його учасників залишається відносно стабільною за своєю природою. Після встановлення меж конфлікту в просторовому, часовому та змістовному аспектах проводиться його детальний системний аналіз. Використання конфліктної ситуації як базового об’єкта дослідження дає змогу структурувати, накопичувати та зберігати дані про реальні конфлікти. Такий підхід дозволяє не розглядати конфлікти загалом, а фокусувати увагу на конкретних аспектах взаємодії окремих осіб чи соціальних груп. Дослідження конфліктних ситуацій можливе як у ретроперспективному форматі – шляхом аналізу документів, проведення інтерв’ю з учасниками та спостерігачами, так і в реальному часі, відстежуючи перебіг подій. Для ефективного аналізу створюються спеціальні аналітичні форми, які містять ключові характеристики конфлікту, що становлять інтерес для фахівців у цій сфері» [30, с.

Експериментальне дослідження конфліктів базується на моделюванні конфліктних ситуацій, переважно в лабораторних умовах, і реєстрації реакцій людини на ці ситуації. «Розроблені експериментальні методи гри включають:

- матричні ігри (наприклад, «дилема в'язня»),
- Ігри на переговори (в яких учасники спілкуються один з одним, спроба досягти односторонньої або взаємної вигоди),
- Коаліційні ігри (в яких учасники утворюють коаліції всередині групи),
- рухова гра (з рухом сторін до поставленого завдання або мети, обраної учасниками),
- Ігри «Соціальна пастка» (завдання із соціальної дилеми), комплекс

Конфліктні ситуації, що імітують реальні зіткнення (напр., цикл досліджень М. Шеріфа)» [35, с.123].

Однак згадані вище конфліктні розслідування мають складну організаційну природу, деякі з яких є неприйнятними з моральної точки зору. «Більше того, складні форми людської поведінки виявляються набагато багатшими в реальності, ніж їхні «інсценовані» аналоги; немає впевненості в тому, що стосунки, виявлені в ігровій ситуації, також проявляться в реальних конфліктах» [27].

«Сучасні комп'ютерні технології та математичне моделювання відкривають можливість не лише аналізувати й узагальнювати наявні дані, а й прогнозувати розвиток подій у режимі реального часу. Математична модель конфлікту являє собою систему формалізованих взаємозв'язків між його ключовими характеристиками. Ці характеристики поділяються на параметри, що відображають зовнішні умови та менш змінні аспекти конфлікту, а також на змінні елементи, які динамічно реагують на хід подій» [33].

Системний та ситуаційний аналіз – розслідування конфліктів по підрозділах. «Одиницею аналізу є конфліктна ситуація – найменша невід'ємна частина конфлікту, що володіє всіма його основними властивостями, має певні змістовні та динамічні ознаки, має часові та просторові межі. У рамках розслідування встановлюються всі основні та другорядні сторони конфлікту. Визначено просторові межі конфліктної взаємодії.

Конфліктний процес проходить через певні фази, у межах яких характер взаємодії між ключовими учасниками залишається відносно стабільним. Визначивши просторові, часові та змістовні параметри конфліктної ситуації, можна провести її системний аналіз. Розгляд конфліктної ситуації як основної одиниці аналізу дає змогу структурувати, накопичувати й узагальнювати дані про реальні конфлікти. Це дозволяє не просто досліджувати конфлікти загалом, а глибше розуміти поведінку конкретних осіб і соціальних груп у межах конкретних ситуацій. Аналіз таких ситуацій може здійснюватися як ретроспективно – через дослідження

документів, опитування учасників та очевидців, - так і безпосередньо під час розвитку подій. Для системного аналізу розробляються спеціальні форми, які містять ключові характеристики конфлікту, що становлять інтерес для фахівця» [29].

«У будь-якому колективі формуються неофіційні взаємини, які проявляються через авторитет, лідерські позиції, взаємну підтримку, вплив одне на одного, рівень престижу та інші соціальні чинники.

Від якості цих стосунків значною мірою залежить продуктивність праці та задоволеність працівників, але несприятливий психологічний клімат у колективі призводить до нестабільності у прийнятті управлінських рішень.

Щоб поліпшити і зберегти стабільність в колективі, варто звернути увагу на соціометрію, соціологічну методику. Соціометрія – соціально-психологічний тест для оцінки міжособистісних і емоційних стосунків у групі, розроблений американським соціальним психологом і психіатром Дж. Морено, в конфліктології використовується для виявлення напружених стосунків у малій групі. Соціометрія заснована на тому, що кожен член групи визначає своє ставлення до інших відповідно до запропонованих критеріїв» [26].

«Соціометричні дослідження дозволяють ідентифікувати:

 структура та динаміка внутрішньогрупових стосунків;

 рівень розвитку групи;

 ступінь згуртованості або роз'єднаності всередині групи;

 характеристика соціально-психологічного клімату групи;

 Причини та рушійні сили конфліктів (міжгрупових та внутрішньогрупових)

групові, міжособистісні та особистісно-групові);

 «Статус» (авторитет у групі) членів групи;

 неформальні лідери, які заслуговують на висування на офіційні посади

Менеджер;

 неформальні групи” [26, с. 123].

Використання соціометрії дозволяє «проводити замір для авторитету як формального, так і неформального лідерів для перегрупування людей в командах задля зниження рівня напруженості в колективі, який провокується взаємною неприязню деяких членів групи. Соціометрична методика проводиться груповим методом, процедура її проведення доволі коротка та не потребує великих витрат часу (до 15 хв.).

Соціометрія добре підходить для прикладних досліджень, особливо для роботи над покращенням стосунків у команді. Але це не радикальний спосіб вирішення внутрішньогрупових проблем, причини яких слід шукати не в симпатіях і антипатіях членів групи, а в більш глибоких джерелах» [26].

Такі дані дозволяють керівнику з'ясувати причини можливих проблем, виявити зони конфлікту або процвітання у внутрішньогрупових відносинах і розробити ефективні заходи щодо їх усунення, об'єднати співробітників у сумісні робочі групи і в той же час виявити і залучити на свій бік неформальних лідерів.

Підсумовуючи, зазначимо, що дослідники конфліктів використовують описані вище методи збору та аналізу інформації для вивчення організацій і малих груп. Одним із головних завдань управління установою є попередження конфліктів, а в разі їх виникнення – своєчасне усунення наслідків конфлікту та пов’язаних з цим витрат часу.

«Управління конфліктами», «вирішення конфліктів» і «регулювання конфліктів» – усі три терміни зустрічаються в навчальній літературі з дослідження конфліктів і зазвичай використовуються різними авторами для опису процесу вирішення конфлікту. Одні автори конфліктологічної літератури включають у зміст (структуру) своїх підручників розділ (розділ, параграф) про управління конфліктами, інші – про врегулювання, деякі – про вирішення. Є й такі, що містять усі без винятку терміни. Усе вищезазначене породжує необхідність проведення чіткої межі між цими поняттями для визначення їх місця та ролі в процесі припинення конфлікту. Одне з визначень

терміну «управління конфліктом» трактується як свідома і цілеспрямована діяльність, пов’язана з конфліктом, що здійснюється безпосередньо сторонами конфлікту або третіми особами на всіх етапах його розвитку (зародження, ескалації, припинення) з метою зміни природної динаміки конфлікту» [32].

У навчальних матеріалах, присвячених вивченню конфліктів, можна зустріти й інше трактування поняття «управління конфліктом». Воно розглядається як свідомий вплив на розвиток конфліктної ситуації з метою досягнення визначених цілей. Це відбувається шляхом регулювання взаємодії між сторонами конфлікту, а також впливу на його учасників та інші елементи, які прямо чи опосередковано залучені до конфліктного процесу. З точки зору автора, управління конфліктом може реалізовуватися в таких формах: запобігання виникненню конфліктів, їх придушення, конструктивне розв’язання та цілеспрямоване маніпулювання ситуацією» [31].

Таким чином, «управління конфліктом – це процес специфічного впливу на конфліктну ситуацію від моменту її виникнення до розв’язання конфлікту, який складається з кількох етапів: попередження, діагностики, прогнозу, врегулювання та вирішення. Відповідно, медіація та дозвіл є формами вирішення конфлікту.

Під управлінням конфліктом розуміють цілеспрямований вплив на хід конфліктної взаємодії з метою реалізації суспільно важливих завдань; це не просто реакція на існуючу проблему, а активний процес досягнення конкретних цілей.

Особливу увагу слід приділяти досягненню балансу між інтересами сторін конфлікту та цілями організації в цілому. Однак для успішного управління конфліктом часто недостатньо просто знайти компроміс; Також необхідно створювати нові можливості та рішення, які враховують інтереси всіх сторін і сприяють загальному розвитку.

Управління конфліктами складається з прогнозування, запобігання, стимулювання, припинення, придушення, регулювання та вирішення конфліктів. Тільки шляхом управління конфліктом можна зменшити ступінь

протистояння між опонентами, вивести його на прийнятний рівень взаємодії і в кінцевому результаті досягти поставлених цілей» [22].

Існує схоже визначення терміну «управління конфліктами», але вказується, що воно складається із «симптомів, діагностики, прогнозу, попередження, вирішення, врегулювання, пом'якшення та попередження конфліктів» [22].

Крім того, «управління конфліктами трактується як здатність спрямовувати конфлікти в потрібному для організації напрямку, шукати корекцію дій учасників конфліктної взаємодії, підвищувати рівень управління та вносити організаційні корективи». Аналіз, попередження та вирішення конфліктів визначені як основні компоненти управління конфліктами. Проте вирішення конфлікту не виділяється в цьому визначенні як самостійний напрямок, що є характерною рисою такого трактування. Більш точне формулювання процесу конфліктної взаємодії - це процедура цілеспрямованого, об'єктивно зумовленого впливу на динаміку з метою розвитку або руйнування конкретної соціальної системи, в якій виник конфлікт. При розгляді структури управління конфліктами розрізняють передбачення, оцінку, попередження, стимулювання, регулювання та вирішення конфліктів.

2.2 Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні

При виникненні конфлікту необхідно передбачити і попередити конфліктну ситуацію. Потреба в профілактиці конфлікту виникає в процесі усвідомлення одного з конфліктних питань і в процесі вирішення конфлікту - на початку виникнення відкритого протистояння між сторонами. Завершальна фаза – розв'язання конфлікту [20].

Поняття «Управління конфліктом» можна трактувати по різному. Один із підходів розглядає його як здатність керівника ідентифікувати конфлікт,

оцінити його природу та вжити заходів для його усунення. Процес управління конфліктами включає кілька етапів: спочатку необхідно запобігти виникненню суперечностей, якщо це можливо; далі слід провести детальний аналіз конфлікту, встановити його причини та визначити можливі шляхи його вирішення. На завершальному етапі здійснюється впровадження організаційних заходів для остаточного врегулювання ситуації» [26].

«Ефективне управління конфліктами починається з профілактичних заходів, спрямованих на створення умов, що мінімізують ризик їх виникнення. Однак якщо конфлікт уникнути не вдається необхідно ретельно його діагностувати та прогнозувати можливі сценарії його розвитку. Завершальними фазами цього процесу є розв'язання та врегулювання конфлікту»[26].

Розглядаючи кожен етап управління конфліктом, можна виділити такі ключові управлінські процедури: попередження, діагностику, аналіз, прогнозування, а також активний управлінський вплив, що може включати як регулювання конфліктної ситуації, так і її остаточне вирішення. Не менш важливим є оцінювання досягнутих результатів, що дозволяє простежити динаміку розвитку конфлікту та його завершення.

«Функція управління конфліктами є багатогранною. З одного боку, вона спрямована на запобігання конфліктним ситуаціям та зменшення впливу чинників, що можуть їх загострювати. З іншого – в окремих випадках може застосовуватися стимулювання конфліктів для досягнення конструктивних результатів у процесі взаємодії між сторонами. Для якісного аналізу конфліктів важливо розглядати їх як цілісні явища, враховуючи їхні структурні елементи, функції, характер проблематики, причини виникнення, стадії розвитку та інформаційні аспекти. Найефективнішим підходом до аналізу конфліктів є системний метод, що включає такі підходи: системно-структурний, системно-генетичний, структурно-функціональний, процесно-динамічний, системно-ситуаційний, системно-інформаційний, предметно-діяльнісний та інші прикладні методи» [1].

Важливо розмежовувати поняття «управління конфліктами» та «вирішення конфліктів». Основна відмінність між ними полягає в тому, що припинення конфлікту є результатом узгоджених дій його учасників, тоді як врегулювання передбачає залучення третьої сторони, яка може відігравати роль посередника як за згодою опонентів, так і без неї» [28].

Розв'язання конфлікту як діяльність, спрямована на «повне усунення суперечностей і проблем між опонентами та нормалізацію відносин між ними, що досягається як спільними зусиллями, так і залученням третіх осіб» – так трактують інші дослідники.

Вирішення конфлікту можливе шляхом медіації, яка призводить до часткового вирішення конфлікту. Медіація передує процесу розв'язання конфлікту і спрямована на локалізацію та стримування конфлікту, пом'якшення негативних наслідків протистояння та трансформацію конфліктного стану опонентів в інші соціально прийнятні форми взаємодії» [28].

У стилях конфліктної поведінки можна виділити такі загальні характеристики. До них відносяться: співпраця (консенсус) і компроміс, пристосування, ухилення (догляд, уникнення) і примус (конфронтація).

«Найкращими стратегіями вирішення конфлікту є консенсус і компроміс, але за певних умов уникнення, пристосування та конфронтація також можуть бути ефективними:

- Одним із найефективніших способів припинення конфлікту є співпраця (консенсус). Мета – знайти шляхи виходу з конфліктної ситуації в умовах, вигідних для обох сторін.

- Коли учасники конфлікту частково задовольняють власні потреби за умови взаємних поступок, використовується такий стиль, як компроміс.

- Уникнення конфлікту відбувається, коли одна зі сторін свідомо намагається не вступати у конфліктну взаємодію.

- Пристосування полягає у тому, що одна зі сторін відмовляється від активних дій у конфлікті, жертвуючи власними інтересами та цілями.

– Примус (або змагання) передбачає, що учасник конфлікту прагне досягти власних цілей за рахунок іншої сторони, використовуючи різні форми тиску» [26].

«Вибір стратегії конфліктної поведінки безпосередньо залежить від конкретної ситуації, в якій конфлікт виник і триває, від важливості об'єкта для опонентів, від їх внутрішнього потенціалу і ресурсної забезпеченості, а також від кінцевих цілей учасників конфлікту. Результатом врегулювання конфлікту є компроміс, а його вирішення веде до співпраці»[26]. «Для досягнення стійкої свободи від конфліктів, особливо в установах державного управління, необхідно використовувати певні технології. Технології, які використовуються в процесі регулювання конфліктів, поділяються на чотири блоки: інформаційний, комунікативний, соціально-психологічний та організаційний.

На третій фазі вирішення конфлікту визначаються три передумови, необхідні для початку вирішення конфлікту: достатня зрілість конфлікту; опоненти повинні відчувати потребу у вирішенні конфлікту; «Надання сторонами конфлікту достатніх засобів і ресурсів для вирішення конфлікту» [26]

Тому методологія управління конфліктами в системі державного управління характеризується подвійним підходом, що поєднує превентивні механізми та активні управлінські втручання. Процес управління конфліктом реалізується в послідовності взаємопов'язаних етапів: прогнозний аналіз, профілактичні заходи, діагностика, системний аналіз конфліктогенних факторів, процедури вирішення та остаточне вирішення конфлікту.

Розрізняють терміни «врегулювання» та «вирішення» конфлікту. У посередництві часто бере участь третя сторона – «модератор», яка має на меті часткову деескалацію та пом'якшення конфлікту, тоді як розв'язання конфлікту зосереджується на принциповому усуненні розбіжностей між сторонами.

Ми робимо висновок, що розв’язувати конфлікт слід лише після того, як конфлікт буде вирішено. Формами вирішення конфлікту є згадані раніше стратегії конфліктної поведінки: турбота, адаптація, конфронтація, консенсус, компроміс. Розрізняють такі методи вирішення конфліктів, як комплекс адміністративних методів, комплекс педагогічних методів, комплекс організаційно-управлінських методів, комплекс індивідуально-психологічних методів, переговори, арбітраж і посередництво.

Для здійснення арбітражних заходів можлива участь третьої сторони – «модератора» – в арбітражній процедурі. Медіація – це втручання незацікавленої третьої сторони в конфліктний процес з метою пошуку компромісу та виконання побажань обох сторін для вирішення конфлікту. Тому необхідно підкреслити, що швидке і повне вирішення конфліктних ситуацій є необхідністю для організації, оскільки надмірне загострення конфліктних протиріч і тривалі протистояння між опонентами можуть призвести до загальної кризи і краху організації.

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

3.1 Роль і місце процесу управління конфліктами в професійній діяльності у публічній службі

На державній службі конфлікти виникають не лише в адміністративних питаннях, а й в особистих стосунках між державними службовцями. Для управління кадрами та прийняття своєчасних рішень керівництву державної установи необхідна об’єктивна інформація про всі елементи конфлікту та про те, які заходи важливі для його вирішення.

«Щоб вчасно розпізнати конфліктну ситуацію, необхідно, щоб збіглися наступні елементи. Об'єктивні передумови організаційних конфліктів, властиві певним відносинам і інститутам; Усвідомлення окремими особами чи групами конфлікту їхніх інтересів, наявності протиріч або порушень їхніх прав у процесі взаємодії; активна соціальна дія, спрямована на реалізацію власних (індивідуальних чи групових) інтересів, що суперечать інтересам іншої особи чи групи людей. Дослідження поняття «конфлікт» потребує визначення причин, що призвели до конфліктної взаємодії сторін» [17].

«На практиці «ескалації» конфліктних ситуацій часто може сприяти не одна причина, а сукупність об’єктивних і суб’єктивних факторів». Джерелами конфліктного потенціалу на державній службі є різноманітні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища управлінської організації» [21, с.

«Існують ситуації, коли державним службовцям доручається робота, що виходить за межі службових обов’язків, тобто робота, яка не входить до основної діяльності, хоча Закон «Про державну службу» передбачає, що державний службовець зобов’язаний виконувати свої посадові обов’язки відповідно до посадових інструкцій» [39].

Відповідно до закону, посадова особа не має права виконувати доручення, доручене їй незаконно. Але для виявлення протиправності необхідна певна експертиза дій керівництва, які можуть призвести до конфліктів. Крім того, працівник не захищений від нечесності з боку свого керівника [48, с.245].

Характерною рисою державної служби є можливість конфлікту у залежних стосунках між працівником і керівником. Ця проблема може стати причиною низької ефективності діяльності державного органу в цілому або його структурних підрозділів. У міру проходження різних етапів державної служби службовець поступово адаптується до внутрішнього середовища і продовжує намагатися уникнути опору безпосередньому керівництву, роблячи значні поступки у виконанні покладених на нього завдань.

Особливу увагу приділено «типовим внутрішньо-фірмовим конфліктам». Зазвичай вони зосереджуються на таких темах: 1) організація трудової діяльності; 2) оцінка результатів роботи працівника; 3) заміщення вакансій; 4) Системи оплати праці та ін.

Розглянемо основні конфліктні ситуації, які можуть виникати у сфері державного управління.

1. «Умови роботи посадових осіб – іноді представники керівної ланки можуть ігнорувати потреби підлеглих у створенні належних умов праці. Це стосується як відповідності робочого місця санітарно-гігієнічним нормам, так і забезпечення необхідним обладнанням, що може негативно впливати на виконання посадових обов’язків.

2. Призначення на вакантні посади без відкритого конкурсу – коли працівник розраховує на підвищення, але на посаду призначають людину, яка не брала участі у відборі, це може викликати незадоволення. Особливо гострі такі ситуації сприймаються, якщо відбір проходить непрозоро та існує підозра щодо протекціонізму чи кумівства, що може спричинити серйозні організаційні суперечності» [11].

3. «Оцінювання роботи посадовців – зазвичай ефективність працівника оцінює безпосередній керівник. Якщо оцінювання відбувається суб'єктивно чи використовується як спосіб тиску на підлеглого, це може стати джерелом конфлікту..

4. Нерівність в оплаті праці – незадоволення може виникати, якщо працівники, які виконують однаковий обсяг роботи на аналогічному рівні якості, отримують різну заробітну плату. Це особливо актуально для державної служби, де принцип справедливої винагороди відіграє ключову роль у формуванні довіри до системи.

5. Професійний рівень та сумлінність у виконанні обов'язків – вимога якісного виконання посадових завдань є обов'язковою, проте вона часто базується на суб'єктивних критеріях, що може викликати суперечки між керівництвом і підлеглими. Нечіткість у визначенні професійних стандартів може ставати причиною конфліктів у колективі» [11, с. 123–124].

Горизонтальні конфлікти найчастіше виникають і розвиваються в колективі між співробітниками з однаковим статусом, і тоді протистояння відбувається на рівних для обох сторін.

«Крім горизонтальних конфліктів, варто також згадати деякі особливості виникнення вертикальних конфліктів між вищим і нижчим рівнями службовців адміністративної установи. У цьому випадку результат конфлікту може бути несправедливим, оскільки баланс між різними статусними рівнями порушується і одна сторона має великий потенціал влади, а інша майже безпорадна проти статусної людини. З іншого боку, може статися так, що підлеглі визнають винуватцем проблеми начальника, навіть якщо він цілком об'єктивний і не має відношення до причин конфлікту» [51, с.109].

Слід зазначити, що «інформація про виникнення конфлікту та його перебіг може дійти до керівництва компанії, що погіршує становище керівника, оскільки зазвичай керівництво намагається вирішити конфліктну

ситуацію якнайшвидше, використовуючи не найефективніші з точки зору віддалених наслідків для колективу» [26, с.

«Якщо між співробітниками виникає конфлікт, керівник може підтримати конфліктуючі сторони в пошуку оптимальних шляхів вирішення проблеми. Ефективність цього процесу (управління організаційними конфліктами) визначає подальше розв'язання майбутніх конфліктів у підрозділі державної служби.

Посадова особа, що обіймає керівну посаду, має певні переваги у врегулюванні конфліктів порівняно з іншими учасниками. Завдяки розумінню внутрішніх процесів, особливостей роботи підлеглих та системних причин суперечностей, керівник здатний впливати на мотивацію співробітників і більш ефективно сприяти розв’язанню проблемних ситуацій» [34].

«Дослідники Боумерс і Петерсон запропонували модель стратегічних вимірів керівної ролі в управлінні конфліктами всередині організації, яка включає наступні аспекти:

1) Якість управлінських рішень. Підсумок конфлікту залежить від здатності керівника правильно оцінити ситуацію, врахувати інтереси всіх сторін та передбачити наслідки прийнятого рішення для працівників.

2) Раціональне використання ресурсів. Важливо оцінювати витрати, пов’язані з конфліктом, зокрема ризики його загострення та залучення додаткових спеціалістів для вирішення проблеми.

3) Вплив на окремих співробітників. Дії керівника можуть позначатися на рівні задоволеності працівників, їхньому ставленні до роботи, а також на загальному робочу середовищі.

4) Формування професійних відносин. Управлінський стиль і характер взаємодії з колективом відіграють важливу роль у запобіганні конфліктам та їх ефективному розв’язанню» [45].

«Втручаючись у конфлікт, лідер може обирати різні ролі. Роль посередника включає активне розв’язання конфлікту шляхом пропозиції можливих альтернатив та їх спільного вивчення, аналізу та оцінки. Роль

арбітра полягає в тому, щоб керівник виступав як суддя, щоб самостійно оцінити ситуацію і, якщо сторони не дійшли згоди, прийняти рішення на користь однієї зі сторін. Завдання модератора – стримувати напругу та емоції конфліктуючих сторін, роз'яснювати неправильні інтерпретації та налагоджувати комунікацію між конфліктуючими сторонами. Підкреслюється також роль посередника, яка полягає у вживанні заходів, що сприяють самостійному вирішенню конфліктної ситуації взаємодіючими сторонами шляхом узгодження їхніх інтересів» [49].

Керівник, який бере участь у вирішенні внутрішньо-організаційних конфліктів, повинен володіти відповідними методами управління такими ситуаціями. Процес врегулювання конфлікту можна подати у вигляді наступних етапів:

«1) Проведення детального аналізу ситуації та оцінка її масштабів;

2) Прогнозування можливого розвитку подій залежно від обраної стратегії – як у випадку мирного врегулювання, так і при загостренні конфлікту;

3) Встановлення емоційної рівноваги між сторонами конфлікту;

4) Впливайте на ситуацію, щоб виграти час для своєчасного

З'ясування фактів і визначення можливих шляхів вирішення конфлікту;

5) Здійснювати контроль за спілкуванням між сторонами, використовуючи ролі посередника, арбітра та модератора;

6) Організація та ведення переговорів" [25, с.

Розглянемо тепер докладніше компоненти процесу управління конфліктом з боку менеджера, який втручається, щоб вирішити конфлікт і намагається його припинити.

«Керівник, який здатний визначити конкретний тип «важкого» співробітника, має достатньо важливої інформації для вирішення конфлікту. Однак цього може бути недостатньо. Тому керівник повинен дотримуватися деяких загальних правил, виходячи зі складних ситуацій. Ви можете встановити такі правила: Встановіть контакт із суперником; якщо ви

відчуваєте, що вам важко налагодити спілкування з цією людиною, порівняйте його зі знайомим типом; Зберігайте спокій і не дозволяйте емоціям опонента впливати на вас; У процесі спілкування отримайте уявлення про аргументи опонента. Спробуйте з'ясувати приховані потреби і бажання співробітника і знайти шляхи їх реалізації; Використовуйте в процесі спілкування прийоми, які дозволяють відкрито висловлювати думки та почуття. організовувати спільну діяльність; «Використовуйте тактику співпраці для досягнення згоди» [50].

«Часто буває, що підлеглим доручають роботу, яка не входить до кола службових обов'язків і виходить за межі положення про службу, хоча в законі зазначено, що «посадова особа зобов'язана виконувати свої службові обов'язки відповідно до положення про службу» [39]. У цьому випадку виникає внутрішній конфлікт, який може призвести до значного погіршення морального стану колективу.

Ефективну реалізацію політики управління персоналом адміністративної організації мають забезпечувати кадрові служби, а не самі посадові особи передбачати виникнення конфліктних ситуацій. Щоб запобігти серйозним конфліктам або не завдати шкоди іміджу громадського закладу, особливу увагу слід приділяти діяльності та різноманітним функціям, виконання яких швидше сприятиме зміцненню морального клімату в колективі.

Беручи до уваги всі ці моменти, можна стверджувати, що для поширення політики менеджменту організації та забезпечення її розуміння необхідне дотримання наступних рекомендацій:

1. Необхідно переконатися, що політика управління конфліктами актуальна для працівників організації. При призначенні нового працівника громадянин повинен бути ознайомлений з політикою вирішення конфліктів.

2. Розробіть систему регулярного нагадування людям про цю політику.

Нагадування про переваги застосування політики в мінливому середовищі та забезпечення того, щоб офіцери розуміли, які правила застосовуються та які особисті обов’язки вони мають у різних ситуаціях.

3. Надайте достатню інформацію про існуючі процедури та практики, пов’язані з управлінням конфліктами.

4. Потрібна векторизація та контроль. Надати чиновникам необхідну інформацію та організувати обговорення механізмів вирішення конфліктів.

5. Допомагати посадовцям у визначенні джерел необхідної допомоги та ознайомлювати персонал зі списком цих джерел.

3.2 Ефективні стратегії управління конфліктами в публічній службі

На будь-який комплекс об'єктивних умов виникнення конфліктів, як правило, накладається вплив ряду суб'єктивних факторів, які мають психологічну основу і пов'язані з індивідуальними особливостями учасників [4].

Серед них найчастіше до конфліктів призводять:

«1) Порушення принципів управління внаслідок помилкових дій керівників (порушення законодавства про працю, недобросовісне застосування заохочень і стягнень, нецільове використання людських ресурсів, деструктивний вплив на соціальний статус і роль підлеглих, неналежне врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;

2) Джерелом конфліктних ситуацій можуть бути проступки підлеглих, які виявляються в недостатньо відповідальному ставленні до виконання службових обов'язків, особистій неорганізованості та переважанні особистих інтересів над службовими;

3) взаємна несумісність співробітників на психологічному рівні, розбіжності у їхніх цілях, переконаннях, інтересах, мотивах, потребах та моделях поведінки під час спілкування та взаємодії в робочому середовищі;

4) наявність у колективі так званих «складних особистостей» – людей з агресивною поведінкою, постійних критиків або скаржників, які створюють напружені атмосферу та провокують конфліктні ситуації;

5) виникнення суперечностей у міжособистісних взаєминах, коли висловлювання чи дії одних учасників колективу можуть ображати інших, завдавати їм репутаційної, моральної або матеріальної шкоди;

6) використання маніпулятивних технік, коли одна сторона приховано впливає на іншу з метою отримання власних вигод без її згоди;

7) невідповідність між висловлюваннями, оцінками та поведінкою окремих членів колективу та очікуваннями інших учасників команди, що може спричинити напруженість і конфлікти» [4, с.

У будь-якому конфлікті, незалежно від його характеру – соціального, міжнародного чи міжособистісного – ключову роль відіграють люди. Вони можуть вступати в суперечки у своїй професійній діяльності (вертикальні конфлікти), у приватному житті (наприклад, у сімейних розбіжностях) або як представники юридичних осіб, компаній чи організацій. Крім того, вони можуть об’єднуватися в соціальні групи та формувати певні спільноти, включно з державними структурами.

У конфлікті ступінь залучення може бути різним: «від прямого протистояння до опосередкованого впливу на хід конфлікту». За цією ознакою розрізняють: основних учасників конфлікту; групи взаємодопомоги; інші учасники.

Головними учасниками конфлікту є його сторони, яких також називають протиборчими силами. Це безпосередні учасники протистояння, які активно діють одне проти одного, проявляючи як наступальні, так і оборонні стратегії. У деяких джерелах використовується термін «опонент», що походить від латинського слова та означає «той, хто заперечує, сперечається» [26].

Протистояння між сторонами є основою будь-якого конфлікту. Якщо одна зі сторін ухвалює рішення припинити свою участь у суперечці або поступитися, конфлікт, як правило, вичерпується. «Коли один з учасників

міжособистісного конфлікту змінюється іншим, конфлікт фактично змінюється, починається новий конфлікт. У міжособистісних конфліктах, де інтереси і цілі сторін індивідуалізовані, вихід однієї зі сторін із конфліктної взаємодії зазвичай призводить до її припинення. Навпаки, у конфліктах між групами або між державами, для яких характерний колективний характер інтересів, вихід однієї зі сторін або поява нового учасника може не мати жодного впливу на динаміку та результат конфлікту. У такому конфлікті незамінність стосується не індивіда, а групи чи держави» [26].

У будь-якому конфлікті першим кроком є визначення сторони, яка першою ініціювала конфлікт – це ініціатор (також можна зустріти термін «ініціатор») конфлікту. Ця концепція, мабуть, менш вдала, оскільки має деякі негативні конотації. Якщо одна зі сторін ініціює конфлікт, це не означає, що вона не права. Наприклад, якщо новатору не вдається безконфліктно реалізувати нововведення і вступає в конфронтацію, оцінка його дій позитивна. Однак у тривалих і затяжних конфліктах між групами важко виявити ініціатора. Історія багатьох таких конфліктів налічує десятиліття. Тому може бути важко визначити крок, який призвів до бійки.

«Часто наголошується на важливості рангу або посади опонента, оскільки вони визначають його здатність досягати власних цілей у конфліктній ситуації. Впливовими факторами у врегулюванні суперечок є рівень організованості та ефективність взаємозв’язків, фізичні, соціальні, матеріальні й інтелектуальні ресурси, а також знання, навички й досвід опонента у конфліктній взаємодії. Вагому роль відіграють його соціальні контакти та рівень підтримки збоку суспільства або окремих груп, що можуть суттєво вплинути на перебіг і результат конфлікту» [26].

Протиборчі сили також відрізняються за наявністю та ступенем руйнівного потенціалу. У міжособистісних конфліктах – це фізичне насильство, у війнах – це збройні сили, характер зброї тощо.

«Майже в кожному конфлікті за спиною опонентів стоять сили, які можуть бути представлені окремими особами, групами (групи самодопомоги)

тощо. Вони можуть кардинально змінити розвиток конфлікту та його результат не лише через активне втручання, а й своєю присутністю чи мовчазною підтримкою. Навіть якщо врахувати, що в ході конфлікту можливі окремі випадки, коли немає свідків, їх присутність має вирішальне значення для результату конфлікту. До групи взаємодопомоги можуть входити люди, пов'язані з опонентом зобов'язаннями, друзі, а також колеги (підлеглі опонента). У міждержавних і міжгрупових конфліктах – це держави, різноманітні міжурядові об’єднання, громадські організації та ЗМІ” [26].

«До групи «інші учасники конфлікту» належать суб'єкти, що мають вплив на перебіг і результати конфлікту. Це організатори й підбурювачі.

Організатор - це особа або група людей, які беруть на себе відповідальність за планування, ініціювання та управління розвитком конфліктної ситуації. Ваша діяльність може включати: планування, ініціювання, управління, надання ресурсів і захист учасників.

Підбурювач – особа, організація чи держава, які підбурюють іншого учасника конфлікту. Може бути так, що призвідник навіть після початку конфлікту відходить і не бере участі в суперечці. Його завдання – провокувати, створювати конфлікти та їх ескалацію» [26].

Важливими психологічними компонентами конфліктної ситуації є «прагнення сторін, стратегія і тактика їх поведінки, а також уявлення про конфліктну ситуацію, тобто ті інформаційні моделі конфлікту, якими володіє кожна сторона і відповідно до яких опоненти організовують свою поведінку в конфлікті».

Пояснення активності та спрямованості дій конфліктних опонентів передбачає мотиви, цілі, інтереси, цінності та потреби індивідів і соціальних груп.

«Мотиви конфлікту – це внутрішні рушійні сили, які спонукають сторони вступати в конфліктну взаємодію. Це складні, різноманітні зовнішні та внутрішні чинники, що визначають поведінку людини в конфліктній ситуації і пов'язані із задоволенням потреб. У конфлікті часто важко з’ясувати

справжні (первинні) мотиви сторін, оскільки в більшості випадків вони приховані та демонструють і пояснюють інші цілі участі в конфлікті, ніж справжні (первинні) мотиви» [26].

Головним чинником, що спонукає опонента до активної участі в конфлікті, є його потреби. Вони відображають стан, за якого суб'єкту бракує певних елементів, важливих для його існування та розвитку–ресурсів, влади чи духовних цінностей, що й стає рушієм його активності. Як окремі особи, так і соціальні групи або навіть держави мають потребу у визнанні, безпеці та належності до певного соціального середовища.

«Дослідження причин конфліктної поведінки показують, що її основою є прагнення задовольнити власні інтереси. Усвідомлені потреби змушують опонента концентрувати увагу на предметі конфлікту та сприяють його активній участі. У ході протистояння можуть відстоюватися різні цінності, які водночас є значущими і для протилежної сторони. Вони можуть мати культурний, загальнолюдський або особистий характер – правдивість суджень, справедливість рішень, честь, гідність тощо» [26].

Мотиви поведінки людини чи групи не виникають випадково, а формуються під впливом конкретних обставин. Часто суспільні кризові явища спотворюють колективну свідомість, що веде до трансформації потреб та інтересів окремих людей і груп, визначаючи їхні цілі, наміри та дії.

Мотиви конфліктуючих сторін конкретизуються в їх цілях. «Мета – це свідоме, передбачуване уявлення про результат, на досягнення якого спрямовані дії людини. Мета суб'єкта конфлікту - це бачення ним бажаного результату конфліктної взаємодії, передбачуваного ним корисного (за особистісною, соціальною чи груповою значущістю) результату. У конфлікті можна розрізнити стратегічні і тактичні цілі опонентів. Головною метою противника в конфлікті є захоплення об'єкта конфлікту, а тактичні цілі підпорядковані головній меті. Однак, залежно від розвитку конфлікту, головна мета може бути замінена іншою (завдати супротивнику максимальної шкоди

– матеріальної, моральної, психологічної), яка виступала метазасобом на початку конфлікту» [40].

Останнім елементом найбільш помітної частини устремлінь індивіда чи соціальної групи в конфлікті, яка підлягає постійному аналізу та розгляду, є позиція. «Це система взаємовідносин між опонентом і компонентами конфліктної ситуації, що виражається у відповідних поведінках і діях». Мається на увазі ряд реальних прав, обов'язків і можливостей опонента, які реалізуються в конкретній конфліктній ситуації через спілкування, поведінку і діяльність.

Ця позиція характеризується, з одного боку, динамізмом і гнучкістю, а з іншого – відносною стабільністю» [40].

Вплив конфлікту на тих, хто бере участь, і на соціальне середовище є подвійним і суперечливим. Це пояснюється відсутністю чітких критеріїв конструктивності та деструктивності конфліктів, що ускладнює узагальнену оцінку результатів конфлікту.

Конструктивність конфлікту може змінюватися в ході конфлікту. Окрім інтеграційної оцінки, важливо враховувати індивідуальні наслідки конфлікту, тобто визначити, для яких сторін він є конструктивним, а для кого – деструктивним. Серед конструктивних наслідків конфліктів можна виділити: усунення протиріч у функціонуванні колективу; глибше розуміння один одного між учасниками конфлікту; зниження психічної напруги; сприяння розвитку особистості; підвищення якості діяльності; Підвищення авторитету учасника у разі його перемоги.

Постійний стан конфронтації створює значне психологічне напруження та призводить до емоційного виснаження. Накопичення негативних емоцій і стрес не тільки погіршує загальний настрій, але і може спровокувати розвиток серйозних психологічних проблем. Конфліктні ситуації можуть призвести до актів насильства, які можуть завдати шкоди фізичному здоров’ю. Руйнування міжособистісних стосунків у результаті конфлікту негативно позначається на соціальній адаптації та емоційному самопочутті окремої людини чи групи

людей. Конфлікти також можуть вплинути на якість індивідуальної роботи, тим самим знижуючи продуктивність і ефективність. У довгостроковій перспективі пережитий конфлікт може сприяти формуванню та закріпленню соціальної пасивності особистості, її відчуженості від суспільства та небажання брати участь у соціальному житті.

Позитивний вплив конфліктів на соціальне середовище полягає в тому, що вони активізують соціальні взаємодії, роблять актуальними невирішені проблеми, сприяють усвідомленню та зміцненню гуманістичних цінностей, а також можуть сприяти підвищенню згуртованості групи перед обличчям зовнішньої загрози. До негативних наслідків конфліктів відносяться порушення системи взаємин, погіршення соціально-психологічного клімату та якості спільної діяльності, зниження згуртованості групи.

Керівник у своїй роботі повинен розуміти, що розкриття причин конфліктів є ключовим кроком до їхнього запобігання та ефективного вирішення. Неможливо ефективно врегулювати конфлікт, не усвідомлюючи механізмів його розвитку. Недоцільно втручатися в перебіг конфлікту, якщо є лише загальне уявлення про його зміст. Втручання матиме сенс лише тоді, коли, окрім знання подій, що відбуваються, є чітке розуміння їхніх причин та закономірностей розвитку.

Щоб пояснити сутність конфлікту, необхідно здійснити його глибокий аналіз. Це допомагає керівнику не тільки зрозуміти фактори, що його спричинили, а й виявити рушійні сили та умови, що впливають на ескалацію чи вирішення конфліктної ситуації. Важливо враховувати як об’єктивні, так і суб’єктивні чинники конфлікту. Для ефективного врегулювання слід звертати увагу на чотири групи факторів: об’єктивні, організаційні, соціально-психологічні та особистісні.

Також керівнику слід пам’ятати, що аналіз конфлікту у системно-функціональному контексті дозволяє визначити його вплив на учасників та соціальне середовище загалом. Конфлікт не є суто негативним явищем–він виконує певні функції, адже процес його розвитку впливає на психологічний

стан, поведінкові реакції та професійну діяльність як безпосередніх учасників, так і тих, хто перебуває в їхньому оточенні.

3.3 Шляхи підвищення ефективності вирішення конфліктів в публічній службі

Однією з ключових причин виникнення конфліктів в організації або труднощів у їх розв'язанні є недостатня обізнаність фахівців. Відділи кадрів часто не мають достатньої інформації про особливості конфліктних ситуацій та ефективні методи їх попередження чи врегулювання.

З метою підвищення рівня компетентності працівників у сфері міжособистісних конфліктів та розвитку навичок їх конструктивного вирішення, зокрема із застосуванням методів медіації, було створено спеціальну програму «Медіація та міжособистісні конфлікти в організації».

Вислів Томаса відповідає на питання про реальність конфліктів: «Ситуації, ідентифіковані як реальні, також є реальними за своїми наслідками» [20].

Професор Дж. Галтунг вважає, що «конфлікти мають свій життєвий цикл. Вона виникає, досягає емоційної, навіть бурхливої кульмінації, затихає, зникає і часто виникає знову. Конфлікти, отже, можуть тривати вічно, вони можуть завдавати бід і шкоди, вони можуть зникати і з'являтися знову. Визначення логічне, оскільки:

– індивіди та групи мають цілі;

– коли цілі несумісні, виникає проблема, суперечність;

– будь-яка особа (сторона), цілі якої не досягнуті, відчуватиме розчарування та незадоволення;

– чим фундаментальніші цілі, тим сильніші ці почуття;

– Почуття розчарування і невдоволення можуть слугувати каталізатором агресивної поведінки і викликати зміни як у внутрішньому стані особистості, так і в її зовнішніх проявах, особливо у формі насильства» [41, с.

«У конфлікту є сторони, а у сторін є цілі. Коли цілі несумісні, виникають спірні питання щодо відповідних установок і моделей поведінки.

Загальним результатом усього цього є конфлікт. Сукупність сторін та їх цілей утворює систему конфлікту. Відображення конфліктної системи –

основна частина роботи над ним. Слід зазначити, що використання терміну «третя особа» є некоректним. Передбачається, що в конфлікті беруть участь дві сторони, причому термін «третя сторона» стосується зовнішньої позиції щодо конфлікту. Протиріччя, ставлення та поведінка утворюють «конфліктний трикутник» [17].

Люди часто сприймають конфлікти як перешкоди, небезпеку, руйнування та біль. Тому «більшість людей схильні уникати конфліктів.

Однак на конфлікти слід дивитися й інакше, більш відповідним чином: конфлікти є важливим сигналом того, що щось (вже) не так і потребує змін; Це можливість будувати та покращувати взаємні стосунки. Чи буде використана ця можливість, залежить від способу вирішення конфлікту. Деструктивне вирішення конфліктів. Міжособистісні розбіжності часто переростають у особисті конфлікти. Різні погляди на ті чи інші питання обертаються звинуваченнями на адресу інших людей і судженнями про їх характер, наміри та мотиви.

Замість вирішення спільної проблеми вони розглядають іншу людину як проблему» [24].

Ефективне вирішення конфлікту передбачає пошук такого рішення, яке не спрямоване проти особистості опонента. Важливо, щоб усі учасники конфлікту усвідомлювали свою відповідальність за ситуацію та спільно працювали над її врегулюванням. Однак бувають випадки, коли сторони заходять у глухий кут і не можуть самостійно знайти вихід. У такій ситуації конфлікт стає неконструктивним.

Якщо розглядати особистісні аспекти поведінки в конфліктних ситуаціях, то ефективність їх розв’язання залежить, зокрема, від чотирьох ключових чинників: правильного сприйняття ситуації без викривлення через особисті інтереси, здатності до відкритого й продуктивного спілкування, створення атмосфери довіри та співпраці, а також чіткого визначення сутності конфлікту [40].

Конфлікти можуть розв’язуватися трьома основними способами:

1. через застосування влади;

2. шляхом звернення до закону;

3. на основі узгодження інтересів.

Щоб визначити, який із підходів є найбільш ефективним у межах організації, важливо враховувати, що оптимальним варіантом є той, який орієнтується на інтереси всіх сторін та забезпечує результат за принципом «виграш-виграш».

Стратегії поведінки, які обирають учасники конфлікту, відрізняються залежно від їх орієнтації на реалізацію власних цілей та/або орієнтації на цілі партнера. Існує п'ять основних стилів вирішення конфліктів. «Вони засновані на системі під назвою метод Томаса-Кілмана (метод був розроблений у 1972 році Кеннетом В. Томасом і Ральфом Х. Кілманом). Давайте подивимось на них:

– Конкуренція: одна сторона домінує, інша програє.

– Адаптація: інша сторона домінує.

– Ухилення: кожна сторона повинна відмовитися від своїх цілей.

– Компроміс: кожна сторона повинна від чогось відмовитися і щось отримати.

– Співпраця/Співпраця: ситуація переосмислена; обидві сторони отримують більше, ніж втрачають» [23, с.

У сфері державного управління, яка часто супроводжується соціально-управлінськими конфліктами, можна застосовувати кілька підходів для їх попередження:

1. Соціальне маневрування – передбачає тимчасове перерозподілення певної частини ресурсів, що є важливими для суспільства, аби пом’якшити напругу та досягти позитивних результатів у процесі конфліктної взаємодії.

2. Політичне маневрування – охоплює комплекс заходів, спрямованих на узгодження різних інтересів у політичному просторі, створення стійких альянсів, що сприяють стабільності влади та її безперебійному функціонуванню.

3. Інтеграція контреліти – процес, що відбувається внаслідок змін у суспільстві, коли групи, які виражають невдоволення існуючими порядками, можуть об’єднуватися в опозиційні утворення.

З метою збереження стабільності суспільно-політичної системи варто запобігати появі контреліти, адже вона може стати джерелом дестабілізації. Проте якщо її формування все ж відбулося, доцільним рішенням буде її поступове включення в чинну політичну структуру, оскільки стратегічні інтереси еліти та державної влади, зрештою, мають багато спільного.

4. Примус – існують різні форми примусу, починаючи від використання методів непрямого тиску і закінчуючи встановленням відкритої диктатури. Як правило, воно служить цілеспрямованому, насильницькому усуненню негативного ставлення до системи.

Процес вирішення та ескалації конфлікту у сфері державного управління включає кілька варіантів управління конфліктом:

 ліквідація або передача сфери державного управління з одного рівня на інший;

 поселення, тобто. ч. Усунення найбільш гострих і руйнівних для органів державного управління проявів конфлікту;

 вирішення конфлікту шляхом видалення об’єкта;

 репресії незалежно від форм і засобів опору сторін.

Тому конфлікт як соціально-психологічне явище традиційно асоціюється виключно з негативними емоційними станами та потенційними

загрозами, що створює природну тенденцію більшості людей уникати конфлікту. Проте з точки зору системного аналізу конфліктні ситуації слід розглядати як індикатори необхідності структурних перетворень і як каталізатори якісного розвитку міжособистісних взаємодій. Теорія конфлікту виділяє три основні механізми вирішення конфлікту: владний, правовий та інтересний. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях визначаються ступенем орієнтації учасників на досягнення власних цілей. Ця типологія включає п'ять основних моделей поведінки: конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс і співпраця.

Ефективне управління конфліктною ситуацією потребує значних зусиль і ресурсів з боку керівника, який має чітко координувати дії, спрямовані на формування певної стратегії поведінки та вплив на зовнішні чинники, що визначають динаміку конфлікту. Це може включати проведення інформаційних кампаній або, за необхідності, контрольоване розповсюдження певних відомостей, створення спеціальних інституційних механізмів для ведення переговорів, а також залучення додаткових фінансових чи матеріальних ресурсів, які сприятимуть пошуку компромісного рішення та налагодженню взаєморозуміння між сторонами.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході дослідження ми дійшли до наступних висновків.

1. Професійно-орієнтовані комунікації в публічному управлінні характеризуються підвищеним потенціалом виникнення конфліктів, що зумовлює необхідність розвитку компетенцій з управління конфліктами.

Сучасні конфліктологічні дослідження базуються на постулаті, що конфлікти є невід'ємною частиною соціальної взаємодії, що конфлікти є не порушенням норми, а одним із її елементів. Негативні наслідки виникають не від самого конфлікту, а від його неправильного вирішення. Конфлікти – це форма спілкування. У практиці управління конфлікт - це стан відсутності консенсусу між суб'єктами соціальної взаємодії. Це можуть бути конкретні особи або групи.

Проте конфлікти виконують і важливу позитивну функцію: вони служать механізмом вираження незгоди та протесту, каналом інформації про інтереси та потреби сторін конфлікту. У певних ситуаціях, коли конфліктна взаємодія між сторонами є контрольованою і є хоча б один суб'єкт, який у своїй діяльності керується не лише особистими інтересами, а й загально-організаційними цілями, конфлікти допомагають працівникам державної установи згуртуватися у вирішенні принципово важливих проблем, покращують морально-психологічний клімат у колективі. Існує багато способів класифікації конфліктів. Вихідними даними для класифікації конфліктів можуть служити різні параметри, такі як джерела конфлікту, їх значення, тип, зміст, соціальна форма, форма вираження, тип структури відносин, соціальні наслідки і соціально-психологічний вплив. Конфлікти також можна класифікувати за ступенем прояву (відкриті і приховані), тривалістю (короткочасні і тривалі), інтенсивністю (повільні і інтенсивні) і спрямованістю (вертикальні і горизонтальні).

2. До об'єктивних чинників конфлікту належать ті обставини взаємодії сторін, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок і поглядів. До конфліктної ситуації призводять об'єктивні причини. Організаційно-організаційні причини конфлікту - це обставини, пов'язані зі створенням, розвитком і функціонуванням організацій, колективів і груп. Можна виділити чотири види таких причин, а саме структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські та соціально-психологічні причини конфлікту. Конфлікти виконують конструктивні конфліктні функції: вони служать активізації соціального життя групи, підтримують соціальну діяльність людей і є важливим джерелом розвитку індивідуальних, колективних і міжособистісних відносин.

Висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи. Відкрите конфліктне протистояння звільняє групу від внутрішніх негативних факторів і знижує ймовірність групового застою або занепаду. Конструктивні конфлікти функціонально сприяють розвитку взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

Може виконувати функцію об’єднання групи перед зовнішніми труднощами – група переходить у якісно новий стан. Сприяє пошуку продуктивних рішень проблем у колективі з орієнтацією на тематичну пізнавальну діяльність. Оптимізує міжособистісні стосунки та може позитивно впливати на стосунки всередині колективу.

3. Конфлікт можна розглядати як будь-які дії, спрямовані на завдання шкоди іншій стороні. Для розуміння сутності конфлікту необхідно враховувати чотири ключові аспекти: його структуру, етапи розвитку, функціональне значення та способи врегулювання.

Соціальний конфлікт виникає у сфері суспільних відносин і може бути пов'язаний із питаннями оплати праці, використанням професійних чи інтелектуальних можливостей, рівнем цін та доступністю товарів, а також зі статусним становищем різних груп у суспільстві. У більш широкому сенсі соціальний конфлікт відображає будь-яке зіткнення, суперечність чи боротьбу

між елементами соціальної структури. Найчастіше це проявляється у протистоянні між великими соціальними групами, які прагнуть реалізувати власні інтереси та досягти значущих суспільних цілей.

У суспільстві постійно виникають різноманітні соціальні протиріччя, і якщо їх не вирішувати своєчасно, вони можуть призвести до напруженості та спричинити відкритий конфлікт. Саме в таких умовах формується система суспільних відносин, у тому числі й у процесі пошуку шляхів подолання соціальних суперечностей.

4. Пошук шляхів розв'язання конфлікту має відбуватися лише після того, як його суть буде повністю усвідомлена та проаналізована. Основними формами врегулювання конфліктних ситуацій є стратегічні підходи, такі як співпраця, поступливість, протистояння, досягнення згоди та компроміс. Серед методів розв'язання конфліктів виділяють адміністративні, педагогічні, організаційно-управлінські та індивідуально-психологічні підходи, а також такі інструменти, як переговори, арбітраж і посередництво. У процесі арбітражного врегулювання до конфлікту може залучатися третя неупереджена особа, яка виконує роль модератора й допомагає сторонам знайти прийнятне рішення.

Одним із ефективних способів вирішення конфліктів є медіація – залучення нейтрального посередника, який допомагає сторонам досягти компромісу та знайти взаємоприйнятне рішення. Важливо розуміти, що швидке й ефективне врегулювання конфліктних ситуацій є критично важливим для стабільності організації, оскільки тривале напруження та ескалація протистояння можуть спричинити серйозні негативні наслідки, аж до кризи або навіть руйнування організації.

5. Щоб розповсюдити політику управління організації та забезпечити її розуміння, слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Необхідно переконатися, що політика управління конфліктами актуальна для працівників організації. При призначенні нового працівника громадянин повинен бути ознайомлений з політикою вирішення конфліктів.

2. Розробіть систему регулярного нагадування людям про цю політику.

Нагадування про переваги застосування політики в мінливому середовищі та забезпечення того, щоб офіцери розуміли, які правила застосовуються та які особисті обов’язки вони мають у різних ситуаціях.

3. Надайте достатню інформацію про існуючі процедури та практики, пов’язані з управлінням конфліктами.

4. Потрібна векторизація та контроль. Надати чиновникам необхідну інформацію та організувати обговорення механізмів вирішення конфліктів.

5. Допомагати посадовцям у визначенні джерел необхідної допомоги та ознайомлювати персонал зі списком цих джерел.

6. У професійній діяльності керівник має завжди усвідомлювати, що ключову роль у запобіганні та врегулюванні конфліктів відіграє розуміння їхніх першопричин. Без глибокого аналізу факторів, що зумовлюють розвиток протистояння, ефективне управління конфліктними ситуаціями значно ускладнюється. Не варто втручатися у перебіг конфлікту, спираючись лише на поверхневий опис подій. Втручання буде виправданим лише тоді, коли є чітке розуміння не лише самого процесу, а й причин, що його спричинили та визначають динаміку його розвитку.

Аналіз конфліктів із використанням системно-генетичного підходу дає змогу керівнику не лише визначити джерела їх виникнення, а й виявити основні фактори, що впливають на перебіг конфліктної взаємодії. Це дозволяє розробити ефективні стратегії для їхнього попередження та конструктивного вирішення.

Визначаючи причини конфлікту, варто враховувати їх об'єктивний і суб'єктивний характер. Конструктивне перетворення конфліктних ситуацій можливе лише за умови своєчасного розпізнавання та комплексного врахування чотирьох груп факторів: об’єктивних, організаційно-організаційних, соціально-психологічних та особистісних.

Менеджер повинен усвідомлювати, що проведення системного та функціонального аналізу конфлікту дозволяє визначити роль конфлікту по

відношенню до учасників і соціального середовища. Цей вплив є комплексним і може розглядатися як функціональність конфліктів. Конфлікти функціональні в тому сенсі, що соціально-психологічні процеси їх розвитку впливають на психічний стан, поведінку і діяльність як безпосередніх учасників конфлікту, так і оточуючих людей.

Ефективне управління конфліктами вимагає знання сутності, особливостей і способів подолання кризових явищ.

Фахівець з управління персоналом повинен уміти глибоко аналізувати психологічні аспекти розвитку конфліктних ситуацій, враховуючи їхню природу, цілі та можливі сценарії розвитку. Це дозволяє йому формулювати обґрунтовані висновки, застосування яких у практичному управлінні колективом сприяє збереженню здорового морально-психологічного клімату та мінімізації соціально-психологічних суперечностей.

Хоча більшість працівників схильні до компромісних рішень, вважаючи їх оптимальним способом вирішення суперечностей, дослідження сучасних науковців свідчать, що компроміс не завжди є найбільш ефективною стратегією. Тому необхідно розробити конкретні рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності врегулювання конфліктів у колективі. Створення умов для формування відповідних знань і навичок допомагає зменшити рівень конфліктності в організації, водночас дозволяючи використовувати потенціал конфліктних ситуацій для професійного розвитку персоналу та підвищення якості їхньої роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова М. С., Пальоха А. А. Концептуальна модель управління конфліктами в організації. Концепт. 2018. – №. 8. – С. 165-172.
2. Агафонова М. С., Полянська О. В. Управлення конфліктами в установі // Сучасні технології. – 2014. – № 7-2. – С. 134–135.
3. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Введення в конфліктологію; як попередити та вирішувати міжособисті конфлікти. – К., 1996. – С. 250.
4. Бабосов Є. М. Конфліктологія; Навч. посібник. – Мінсь: Тетра- системс., 2000. – 461 с.
5. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В.Калина. – К.: МАУП, 2004. – 256 с.
6. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфліктологія організацій: Навчальний посібник. – М.: МЗ Прес, 2001. – 182 с.
7. Василик М. А. Комунікативна компетентність в системі професійної підготовки фахівця / М. А. Василик, М. С. Вершинін // Основи теорії коммунікації. К., 2003.
8. Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования.– Х.: Наука. - No5. – 1998. – С. 139-147.
9. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні [Електронний ресурс] – К.: НІСД, 2018. – 57 с. Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derhs_sluhs-06511.pdf
10. Видай А. Психологія конфліктності менеджменту, чи як керувати без конфліктів? / Конфліктні ситуації в трудових колективах // Персонал. – 2001. – № 4. – С. 29-34.
11. Герасіна Л. М., Панов М. І., Остова Н. Я та ін. Конфліктологія / За ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.

12. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання // Віче. -1999. - № 5. - С. 11-16.
13. Довгань П. Службові конфлікти та інтриги / різні види службових конфліктів // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2001. – № 2. – С. 403-413.
14. Енциклопедія Сучасної України: енциклопедія [електронна версія] / гол. редкол.: І.М. Дзюба М.Г. Железняк, А.І. Жуковський та ін. – Режим доступу: http://esu.com.ua/about
15. Ємельянов С. М. Практикум з конфліктології. – 2-е вид., перероб. - 2001. - 400 с.
16. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
17. Заньковська Г. Д. Фреймова структура концепту конфлікту [Електронний ресурс] / Г. Д. Заньковська // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Філологічні науки. – 2013. – № 9 (1). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_9(1)__42
18. Закон України Про державну службу від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 26, ст.273.
19. Зігерт В., Ланг Н. Керувати без конфліктів. – К.: Экономіка, 1990. – 197с.
20. Ішмуратов А. Г. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996. – С. 113–115
21. Кабаченко Т. С. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Педагогічна спільнота, 2001. – 384 с.
22. Князев С. Н. Управління: мистецтво, наука, практика. Навчальний посібник. – Мн.: Армита-Маркетинг. Менеджмент, 2002. – 512 с.
23. Корнеліус Х., Фейр Ш. Виграти може кожен. -М .: Стрінгер, 1992.
24. Кучабський О. Г. Особливості соціального конфлікту як актуального чинника державного регулювання суспільних відносин [Електронний ресурс] / О. Г. Кучабський, О. І. Парубчак // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 32. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_4.

25. Ложкін Г. В., Повякіль Н. І. Практична психологія конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.

26. Мастенбрук У. Управління конфліктними ситуаціями та розвиток організації. – К: ІНФРА-М, 1996. – 256 с.

27. Мельник Ю. Управління стресами (або 6 типів особистостей, що реагують на стрес) // Управління персоналом – 2000. – № 3(45). – С. 20-23.

28. Миколаєнко Я. Ю. Медіація, як ефективний засіб вирішення міжнародних конфліктів / Я. Ю. Миколаєнко // Наше право. - 2015. - № 3. - С. 184-188. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2015_3_31.

29. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб»», 2000. – 392 с.

30. Нергеш Я. Поле бою – стіл перемовин. – К.: Міждународні відносини, 1999. – 264 с. С.67

31. Одегов Ю. Г., Ніконова Т. В. Аудит і контролінг персоналу: Посібник. – М.: Альфа-прес, 2006. – 553 с. С. 89-91

32. Перепилиця Г. Природа конфліктів у посткомуністичному світі // Політична думка. – 2017. – С. 89-100.

33. Петровська Л. А. Понятійна схема соціально-психологічного аналізу конфлікту // Теорет. методолог. проблеми соц. психології. – К.: КНЕУ, 1997. – С. 126-143.

34. Платонов С. В., Третяк В. І., Черкасов В. В. Мистецтво управлінської діяльності. – К.: ООО Лібра, 1996. – 416 с.

35. Половінкіна А. І., Половінкін І. С. Концептуальна модель професійного розвитку керівника // Збірка праць конференції. – 2017. – С. 65.

36. Пономаьов Ю. П. Ігрові моделі: математичні методи, психологічний аналіз. – М.: Наука, 1991. – 160 с.

37. Прокопчук І. Імовірність конфлікту цінностей «свобода» та «демократія» // Віче. - 2000. - № 4. - С. 140-148.

38. Психологія управління: Курс лекцій / Л. К. Аверченко, Т. М. Залєсов, Р. І. Мокашанцев, В. М. Ніколаєнко. Відп. ред. М.В. Удальцова. –М.: ІНФРА-М, 2001. – 150 с.

39. Про державну службу Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 26, ст.273.

40. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Психологія управління: Навч. посібник. – Мінськ: Фенікс, 1997. – 512 с.

41. Скотт Дж. Г. Конфлікти. Шляхи їх подолання. – К.: Іскра, 1991. – 202 с.

42. Соколова М. И., Дементьєва А. Г. Управління людськими ресурсами: Посібник. – М.: Проспект: ТК Велби, 2006. – 238 с. С.134-135

43. Федосєєв В. Н., Капустін С. Н. Управлення персоналом організації: Навч. посібник. – М.: Іспит, 2004. – 366 с.

44. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника: Навч. посіб. – К.: Вища шк., 1993. – 383 с.

45. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон ; пер. с англ. Т. Новиковой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.

46. Хасан Б.І. Конструктивна психологія конфликту. – Кишинів: Молдова, 2003. – 250 с. С. 134

47. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с. С. 245

48. Шкатулла В. И. Настільна книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА: ІНФРА-М, 1998. – С. 333-357.

49. Conflict of interest laws in EU member states. AALEP. 2019. URL: https://www.aalep.eu/conflict-interest-laws-eu-member-states.

50. An official website of the European Union. External action. The Diplomatic Service of the European Union. What we do: policies and actions. Conflict Prevention, Peace building and Mediation. 2021. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/conflict-prevention-peace-building-and-mediation_en.

51. Aşik G., Karakoç U., Pamuk Ş. Regional Inequalities and the West-East Divide in Turkey since 1880. *CEPR Discussion Paper*. 2020. No. 15304.

52. Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory. N.Y.: Harper & Brothers, 1963. 349 p.

53. Brezinski Z., Hantington S. Political Power: USA/USSR. New York: The Viking Press, 1963. 461 p.

54. Castells M. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2008. Vol. 616 (1). P. 78–93. URL: https://doi.org/10.1177/0002716207311877.

55. Complete Ranking: Total Value Index 2020 (Context Measurement). 2020. URL: https://www.democracymatrix.com/ranking.

56. Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review. OECD. 2007. 41 p.

57. Conflict-of-interest policies and practices in nine EU member states: a Comparative review. Paper prepared by: Prof. Manuel Villoria-Mendieta. University Rey Juan Carlos, Madrid, Spain. SIGMA, 2005. 34 p.

58. Council of Europe. Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to the Member States on Codes of Conduct for Public Officials. 2000. URL: https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc1ec.

59. Council of Europe. Resolution (97) 24 on the Twenty Guiding Principles for The Fight Against Corruption. 1997. URL: https:// rm.coe.int/ CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId =09000016806cc17c.

60. Darjan I., Tomiță M. Helping professionals – The bless and the burden of helping. West University of Timisoara, Romania. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/273133939.

61. Deibert R. J. Parchment, Printing and Hypermedia: Communications in World Order Transformation. N.Y.: Columbia University Press, 1997. 512 p.

62. Demke C. et al. Regulating Conflicts of Interest for Holders of Public Offices in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions. 2008. URL: http://ec.europa.eu/dgs/policy_advisers/publications/docs/ hpo_professional_ethics_en.pdf.

63. Democracy Index 2022. 2022. URL: https://www.eiu.com/n/campaigns/ democracy-index-2022/.

64. Doob L. Public opinion and propaganda. Hamden, Connecticut, 1966. 401 p.

65. EPA. Conflict Resolution in Public Participation. 2022. URL: https://www.epa.gov/international-cooperation/conflict-resolution-public-participation.

66. European Union (EU). Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC, Text with EEA relevance. 2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/ legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024.

67. Galtung J. Conflict Transformation by Peaceful Means (The TRANSCEND Method)-Participants' and Trainers' Manual. United Nations Disaster Management Training Programme, Geneva. 2000. 178 p.

68. Gregory S. B., Lawrence J. M., Clark J. Conflict resolution. 2016. URL: https://assets.campbell.edu/wp-content/uploads/2016/12/22124638/conflict-resolution.pdf.

69. Guides to Good Governance: Tackling conflicts of interest in the public sector. Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015/02, 24 p.

70. Hechter M. Internal Colonialism: The Celtic Fringe in British National Development, 1536-1966. London, 1975. URL: ttps://books.google.com.ua/ books/about/Internal_Colonialism.html?id=XgeTEUs5zms C&redir_esc=y.

71. Income quintile share ratio S80/S20 for disposable income by sex and age group - EU-SILC survey. Eurostat, the statistical office of the European Union.

URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_DI11/settings_1/table?lang=en.

72. Inglehart R., Haerpfer C., Moreno A., Welzel C., Kizilova K., Diez-Medrano J., Lagos M., Norris P., Ponarin E., Puranen B. (eds.). World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WVSA Secretariat. Dataset Version 3.0.0. 2022. URL: DOI:10.14281/18241.17.
73. Inglehart R., Welzel C. Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence. Chapter 2. New York: Cambridge University Press, 2005.
74. Johnson-Cartee K. Strategic political communication: rethinking influence, persuasion, and propaganda. Lanham, 2004. P. 161–170.
75. Mack A. Why Big Nations Lose Small Wars: The Politics of Asymmetric Conflict. *World Politics*. 1975. Vol. 27. № 2. P. 175–200.
76. Nelkin D. Science controversies: The dynamics of public disputes in the United States. *Handbook of science and technology studies*. SAGE Publications. 2011. P. 444–456.
77. OECD. Preventing Corruption in Public Procurement. 2016. URL: http://www.oecd.org/governance/ethics/Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf.
78. Popa F. M. Conflict of interest and integrity in public administration in CEE Countries. Comparative analysis. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2013. Vol. 4. P. 54–67.
79. Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector. Good Practices guide. Prepared at the request of the G20 Anticorruption Working Group by the World Bank, OECD and UNODC. 2020. 124 p.
80. The Inglehart-Welzel World Cultural Map – World Values Survey 7. 2022. URL: https://www.worldvaluessurvey.org/WVSEventsShow.jsp?ID=428.
81. Transparency International. Score changes 2012–2021. 2023. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/ukr.

82. V-Dem. Country Graph. 2023. URL: https://v-dem.net/data_analysis/CountryGraph/.

83. V-Dem. Regional Comparison. 2023. URL: https://v-dem.net/data_analysis/Yearcomp2Graph/.

84. Vukadinovic J., Glintic M. ―Conflict of Interest‖. In *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe. With Special Focus on the Defence Sector* / edited by A. Rabrenovic. Belgrade: Institute of Comparative Law, 2013. P. 95–130.

85. Zmyślony P., Kowalczyk-Anioł J., Dembińska M. Deconstructing the Overtourism-Related Social Conflicts. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. 1695. https://doi.org/10.3390/su12041695.