

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.02 – МКР. 1613 «С» 2024.09.19. 009 ПЗ**

**ПОНОМАРЕНКА ОЛЕКСАНДРА ПЕТРОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**УДК 352/354:005.574**

**ПОГОДЖЕНО**  
**Директор**  
**ННІ неперервної освіти і туризму**

\_\_\_\_\_ **Іван ГРИЦЕНКО**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Управління конфліктами в органах виконавчої влади»**

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
**д. держ. упр., доцент**

\_\_\_\_\_ **Оксана ЄВСЮКОВА**  
(підпис)

**Керівник магістерської**  
**кваліфікаційної роботи**  
**д. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Наталія ПАТИКА**  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Олександр ПОНОМАРЕНКО**  
(підпис)

**КИЇВ – 2024**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к.е.н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«02» квітня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ ПОНОМАРЕНКО ОЛЕКСАНДРУ ПЕТРОВИЧУ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Управління конфліктами в органах виконавчої влади**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 19.09.2024 р. № 1613 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

2024.11.07

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали Національного агентства України з питань державної служби.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління конфліктами.

2. Діагностика проявів конфліктів в органах виконавчої влади.

3. Напрями удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади.

Дата видачі завдання «02» квітня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Наталія ПАТИКА

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Олександр ПОНОМАРЕНКО

## РЕФЕРАТ

Пономаренко О. П. Управління конфліктами в органах виконавчої влади: магістер. кваліф. робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Олександр Петрович Пономаренко; НУБіП України: кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського; керівник Наталія Іванівна Патица, д. е. н., професор. – Київ, 2024. – 100 с.

**Анотація.** Викладено теоретичні основи управління конфліктами. Розкрито поняття, сутність і структуру конфлікту. Здійснено класифікацію конфліктів. Розглянуто методи управління конфліктами.

Охарактеризовано систему органів виконавчої влади України. Проаналізовано причини та особливості виявлення конфліктів в органах виконавчої влади.

Визначено напрями удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади. Надано рекомендації щодо удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади. Проаналізовано зарубіжний досвід управління конфліктами в органах виконавчої влади.

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктами, конфліктна ситуація, органи виконавчої влади, публічна служба, державні службовці.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....   | 9  |
| 1.1. Поняття, сутність і структура конфлікту.....  | 9  |
| 1.2. Класифікація конфліктів та їх загальна характеристика.....  | 21 |
| 1.3. Методи управління конфліктами.....  | 28 |
| Висновки до розділу 1.....   | 38 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЯВІВ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ<br>ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....                             | 40 |
| 2.1. Загальна характеристика системи органів виконавчої влади в<br>Україні.....                        | 40 |
| 2.2. Причини та особливості виявлення конфліктів в органах<br>виконавчої влади.....                    | 50 |
| Висновки до розділу 2.....   | 68 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ<br>КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....       | 70 |
| 3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу управління<br>конфліктами в органах виконавчої влади..... | 70 |
| 3.2. Зарубіжний досвід управління конфліктами в органах<br>виконавчої влади .....                      | 82 |
| Висновки до розділу 3.....   | 88 |
| ВИСНОВКИ .....   | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 93 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному глобалізованому світі, де спостерігаються швидкі соціально-економічні зміни, підвищення вимог до прозорості та ефективності державного управління, конфлікти виникають на різних рівнях – як між державними органами, так і всередині їх структур. Конфлікти в органах виконавчої влади – невід’ємна частина інноваційної природи сучасного суспільства. Вони можуть впливати на їх розвиток і діяльність, тому актуальним є забезпечення ефективної роботи державних інституцій саме за рахунок управління конфліктами.

Ведення бойових дій на території України, спричинених повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну, трансформаційні процеси, цифровізація, інші виклики, створюють потенційно конфліктогенну ситуацію в країні, зокрема в органах виконавчої влади. Складна ієрархія органів виконавчої влади, взаємозалежність підрозділів та різноманітність функцій, зокрема, можуть призводити до конфліктів через розподіл ресурсів, відповідальності або прийняття рішень. Неefективне управління конфліктами може спричинити втрату довіри громадян до органів влади, зниження продуктивності працівників та гальмування важливих реформ.

Найважливішим завданням у досягненні та забезпеченні ефективного функціонування та розвитку органів виконавчої влади на сьогодні має бути здатність системи управління швидко попереджувати та врегульовувати конфлікти, які можуть виникати в процесі державного управління та ставати перешкодою для впровадження реформ, реалізації стратегічних завдань і забезпечення сталого розвитку суспільства.

Крім того, управління конфліктами сприяє створенню сприятливого робочого середовища, зниженню рівня стресу серед працівників та покращенню комунікації. Таким чином, актуальність управління конфліктами полягає у необхідності забезпечення стабільної та ефективної діяльності органів

виконавчої влади, що є важливим елементом розвитку демократичних інститутів та підвищення довіри громадян до державних структур.

Теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами, зокрема і в органах виконавчої влади розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: К. Боулдінга, Р. Дарендорфа, Г. Жаворонкової, Т. Калениченко, Т. Кисельової, Л. Козера, І. Корчак, Г. Ложкіна, В. Нагаєва, М. Пірен, Н. Пов'якель, Д. Проценко та ін. Вивчення опублікованих праць, присвячених дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в органах виконавчої влади, підтверджують актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами в органах виконавчої влади та обґрунтування рекомендацій щодо його удосконалення. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження визначено такі завдання:

- з'ясувати поняття, сутність і структуру конфлікту;
- здійснити класифікацію конфліктів;
- розглянути методи управління конфліктами;
- проаналізувати систему органів виконавчої влади України;
- розкрити причини та особливості виявлення конфліктів в органах виконавчої влади;
- визначити напрями щодо удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади.

*Об'єктом дослідження* є процес управління конфліктами в органах виконавчої влади.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в органах виконавчої влади.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді

теоретичних підходів до управління конфліктами); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі причин та особливостей виявлення конфліктів в органах виконавчої влади) та індукції (при формуванні висновків роботи). Спеціальні методи, що використовувалися при написанні магістерської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи).

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, матеріали Національного агентства України з питань державної служби.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в наданні рекомендацій щодо удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту, робота містить 12 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

#### 1.1. Поняття, сутність і структура конфлікту

Зі стародавніх часів історія людства свідчить, що конфлікти неминучі, вони завжди існували й будуть існувати до тих пір, поки існує взаємодія людей один між одним. Конфлікти визначаються природою самої людини, а також специфічною діяльністю організацій. Вони можуть нести не лише негативні, але й позитивні функції, що призводять до появи здорової конкуренції, допомагають виявити альтернативні думки, знайти додаткові методи прийняття управлінських рішень тощо.

Конфлікт – соціальний феномен, факт людського існування, невід’ємний складник життєдіяльності будь-якого суспільства. Він характеризується широтою змісту, через що існують певні труднощі в спробах пояснити сутність конфлікту за допомогою єдиної наукової дефініції. Специфіка конфліктних ситуацій та велика кількість їх різновидів, пояснює те, що термін «конфлікт» має різні тлумачення.

У найбільш загальному визначенні поняття «конфлікт» (від лат. *Conflictus* – зіткнення, сутичка) розуміють як зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, у якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони [1].

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що на сьогодні існує певна низка підходів до визначення поняття «конфлікт». Наведемо та проаналізуємо деякі його тлумачення, що належать різним авторам, а також спробуємо сформулювати власне бачення цього соціального-психологічного явища.

Конфлікт – постійний супутник людського буття і суспільного розвитку.

Поширеність конфліктів, їх роль у суспільному житті, привертала до них увагу ще із часів глибокої старовини. Про конфлікт писали стародавні мудреці, зокрема античні філософи розглядали конфлікти як найважливіший і необхідний атрибут суспільного життя і розвитку, наприклад, Геракліт (бл. 530–470 рр. до н. е.) вважав, що у світі все народжується через ворожнечу й розбрат, що єдиний закон, який панує в Космосі, – це війна – батько й цар усього. Це перша спроба дати позитивне трактування боротьби в процесі суспільного розвитку через проблемність і, зокрема, конфліктність.

Учена Г. Жаворонкова визначає конфлікт як «протиріччя, що виникають між людьми, колективами в процесі їх спільної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами. Наголошуючи на потенційних позитивних можливостях конфлікту, дослідниця також трактує конфлікт як стимул до змін, виклик, що вимагає творчої реакції» [2].

Схоже визначення конфлікту подають вчені-конфліктологи Г. Ложкін та Н. Пов'якель, які розглядають «конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії» [3].

Нагаєв В. зазначає, що конфлікт – відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень [4].

Пірен М. стверджує, що конфлікт – це «явище міжособистісних і групових відносин. Будь-який конфлікт є прагненням здобути перемогу, створити ідею, здійснити вчинок. Учений наголошує, що конфлікти – це динаміка, джерело змін у суспільних та особистісних відносинах» [5].

На думку М. Цюрупи, конфлікт є «одним із аспектів взаємодії людей у певному соціальному середовищі, зміст якої полягає в поляризації позицій, їх зіткненні та веденні суб'єктами боротьби з метою вирішення проблемної ситуації». Конфлікт у розумінні вченого – «найбільш гострий спосіб вирішення існуючих або уявних протиріч у процесі людської взаємодії, що складається з протидії суб'єктів конфлікту та, зазвичай, супроводжується напруженням

емоційно-вольової сфери» [6].

Отже, конфлікт являє собою складне суспільне явище, що має місце у всіх сферах життєдіяльності людей, і яке, досить складно визначити однозначно. Різні вчені концентрують свою увагу на окремих його проявах та ознаках. При цьому на основі розглянутих трактувань конфлікту було виділено основні його характеристики, що визнаються більшістю науковців:

- конфлікт – невід’ємний елемент суспільного життя, що може розглядатися як позитивне явище;
- є наслідком протиріччя між принаймні двома сторонами;
- це якість відносин між сторонами, представленими індивідами, групами, організаціями, державами;
- являє собою динамічний процес протистояння та боротьби, що розвивається в певній послідовності та полягає у відкритому або прихованому протиборстві сторін, нанесенні ними взаємної шкоди;
- виступає системою елементів, що його складають;
- супроводжується психологічною напругою, негативними емоціями сторін один до одного;
- виконує як конструктивні (позитивні), так і деструктивні (негативні) функції;
- здійснює вплив на навколишнє середовище й одночасно сам знаходиться під його впливом [7].

Аналіз, порівняння і зіставлення визначень поняття «конфлікт» науковцями дали змогу нам уточнити суть цього поняття як розбіжність поглядів, інтересів, цінностей між учасниками конфлікту, що виражається в протиріччі та супроводжується психологічною напругою.

Починаючи із середини ХХ століття теорія конфліктів починає активно розвиватися. У цей час у країнах Західної Європи та США посилюються кризові явища, які призвели до розвитку «концепції позитивно-функціонального конфлікту» (Л. Козер), «конфліктної моделі суспільства» (Р. Дарендорф), «загальної теорії конфліктів» (К. Боулдінг).

У 1956 році американський вчений Льюїс Козер у книзі «Функції соціального конфлікту» [8] запропонував теорію позитивно-функціонального конфлікту, у якій стверджував, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем [4].

У теорії позитивно-функціонального конфлікту конфлікт розглядається як боротьба за цінності, соціальний статус, владу й матеріальні та духовні багатства. Це боротьба, у якій цілями сторін є нейтралітет, заподіяння шкоди або знищення супротивника. Поки існує суспільство, буде існувати в ньому певна напруженість, яка час від часу переростатиме в конфлікт. Особливу роль у постійній боротьбі за ці дефіцитні ресурси відіграє прагнення людей до влади і престижу, і ця боротьба виконує позитивні функції.

По-перше, розряджає напружені стосунки між учасниками і, надаючи вихід негативним емоціям, конфлікт, який завершився, дозволяє зберегти взаємовідносини між конфліктуючими сторонами, тобто, повернути їх до висхідного стану.

По-друге, під час конфліктної взаємодії люди більше пізнають один одного, тобто конфлікт виконує тестувальну функцію. Взаємопізнання сприяє трансформуванню ворожих відносин у відносини співробітництва. Конструктивні й руйнівні результати конфлікту глибоко відрізняються між собою.

По-третє, хоча конфлікти існують у будь-якому суспільстві, їх роль у недемократичному, «закритому», і демократичному, «відкритому», суспільствах різна. У закритому, яке розколоте на два ворожих табори, конфлікти носять революційно-насильницький, руйнівний характер. У «відкритому» суспільстві, хоч і виникає велика кількість конфліктів, вони вирішуються конструктивним шляхом [9].

У 1959 році німецький учений Ральф Дарендорф видав працю «Соціальні класи і класовий конфлікт в індустріальному суспільстві» [10], у якій висунув ідею «конфліктної моделі суспільства», що в подальшому дістала широке

визнання. Науковець наголошував, що суспільства відрізняються не наявністю чи відсутністю конфлікту, а ставленням влади до них; будь-яке суспільство постійно піддається змінам, соціальні зміни повсюдні; усі суспільства спираються на примус одних членів суспільства іншими. Тому, на думку Р. Дарендорфа, для суспільства характерна нерівність у ставленні людей до розподільчої влади, – і звідси різні інтереси і прагнення, що викликають тертя, антагонізми, і, як результат – зміни в суспільстві. Призупинений конфлікт порівнюється вченим зі злоякісною пухлиною на тілі суспільного організму. Учений виділяв не тільки негативні фактори конфлікту, а й позитивні, вважаючи конфлікт джерелом інновацій та соціальних змін.

Для успішного регулювання конфлікту, на думку, Р. Дарендорфа, важливі три обставини: плюралізм думок; висока організованість конфліктуючих груп; наявність правил гри.

Отже, Р. Дарендорф стверджував, що суспільство в кожний момент піддається змінам і ці зміни все проникаючі. Тому, будь-яке суспільство зазнає соціально-політичних конфліктів, які відбуваються на різних рівнях. Будь-яке суспільство спирається на примус одних його членів іншими. Він вважав марними спроби ліквідувати глибинні причини соціальних антагонізмів і допускав можливість впливати на зміну специфічного перебігу конфлікту, а це, у свою чергу відкриває перед сучасним суспільством перспективи не революційних переворотів, а еволюційних змін [11].

Саме праці Л. Козера та Р. Дарендорфа спонукали розглядати конфлікт із позиції чіткішого окреслення проблемного поля їхніх досліджень. Поняття конфлікту починає відокремлюватись від поняття боротьби, набуває конкретного змісту й опису, конфлікт перестає бути чимось абстрактним.

Науковці зробили спробу з'ясувати, які умови викликають перетворення звичайних груп у конфліктні, а також, які умови впливають на гостроту конфлікту, глибину й темп змін, що безпосередньо викликаються появою конфлікту. Узагальнений перелік основних положень наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Основні положення «концепції позитивно-функціонального конфлікту»

### Л. Козера та «конфліктної моделі суспільства» Р. Дарендорфа\*

| Основні положення «концепції позитивно-функціонального конфлікту»<br>Л. Козера  | Основні положення «конфліктної моделі суспільства» Р. Дарендорфа   |
|---|--|
| ✓ чим сильніше неможливі групи сумніватимуться в законності існуючого розподілу ресурсів, тим вища ймовірність того, що вони можуть стати призвідниками конфлікту;  | ✓ чим більше члени підгруп в організації усвідомлюють свої інтереси й можуть утворити конфліктну групу, тим вірогідніше відбудеться конфлікт;                          |
| ✓ чим більше злигоднів переживають групи, тим вища ймовірність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту;  | ✓ чим більше розподіл авторитету пов'язаний із розподілом інших винагород, тим гостріше конфлікт;  |
| ✓ чим більше груп вступають у конфлікт через свої об'єктивні інтереси, тим легший конфлікт і, навпаки, чим більше конфлікт пов'язаний із неправдою, тим він гостріший;  | ✓ чим менше мобільність між підлеглими й пануючими групами, тим гостріше конфлікт;   |
| ✓ чим жорсткіша соціальна система, тим менше інституціолізованих засобів для погашення конфлікту та зняття напруження, тим гостріший конфлікт;  | ✓ чим більше зубожіння підлеглих наближається до відносного рівня та водночас віддаляється від абсолютного рівня, тим більш насильницьким є конфлікт;                  |
| ✓ чим менше між учасниками одностайності щодо спільної мети, тим триваліший конфлікт;   | ✓ чим менше конфліктні групи здатні до досягнення угод між собою, тим більш насильницьким є конфлікт;  |
| ✓ чим менше піддається інтерпретації символічний зміст перемоги чи поразки із супротивного боку, тим триваліший конфлікт;   | ✓ чим гостріше конфлікт, тим більше він викличе структурних змін і реорганізацій. Чим більш насильницьким є конфлікт, тим вище темпи структурних змін і реорганізацій. |
| ✓ чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що повне досягнення мети коштує дорожче, ніж перемога, тим коротшою буде тривалість конфлікту;   |  |
| ✓ чим гостріший конфлікт, тим більша ймовірність того, що в конфліктних групах утворяться централізовані структури прийняття рішень, тим краще він сприятиме зміцненню структурної та моральної згуртованості;  |  |
| ✓ чим більше відносини між основними конфліктуючими групами мають первинний характер, тим гострішим є конфлікт, тим більше він призводить до придушення інакодумання та відхилень у кожній групі й посилює підпорядкування основним нормам і цінностям; |  |

|  |  |
|--|--|
| ✓ чим частіше відбуваються конфлікти, тим менша ймовірність того, що вони відображають різні думки щодо основних цінностей, тим більшою мірою їхнє функціональне значення полягає в тому, щоби підтримувати рівновагу; |  |
| ✓ чим частіші і слабкіші конфлікти, тим вища ймовірність того, що вони сприятимуть створенню нормативного регулювання конфлікту.   |  |

Примітка. \*Систематизовано за: [5, 8, 10]

Важливе місце серед концепцій, які претендують на універсальність, займає «загальна теорія конфлікту» американського соціолога Кеннета Боулдінга, викладена в книзі «Конфлікт і захист: загальна теорія» (1962 р.) [12]. Вчений стверджував, що конфлікти мають загальні елементи й загальні взірці розвитку, тому знання «загальної теорії конфліктів» дозволить суспільним силам контролювати їх, керувати ними, а також прогнозувати їх наслідки.

Боулдінг К. розглядав два аспекти соціально-політичних конфліктів – статичний і динамічний. У статичному аналізуються сторони конфліктів і відносини між ними. Оскільки тут виступають окремі особи, організації, групи (професійні, вікові, етнічні, релігійні тощо), то вони поділяються на: особові, організаційні і групові. У динамічному – пробуджуючі сили поведінки людини.

Отже, К. Боулдінг прагнув створити цілісну наукову теорію конфлікту, а термін «конфлікт» він використовував для аналізу фізичних, біологічних і соціальних явищ. Зокрема, підкреслював, що всі конфлікти мають загальні елементи й загальні взірці розвитку, і саме вивчення цих загальних елементів, може відобразити феномен конфлікту в різних його специфічних проявах [5].

Визначено, що конфлікт досить складне явище, бо це одночасно й динамічно взаємопов'язана цілісна система (сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, без яких він не може існувати), і процес.

Для системи характерною є наявність певної структури, набір елементів якої різні дослідники визначають по-різному. Структуру конфлікту представлено на рис. 1.1.

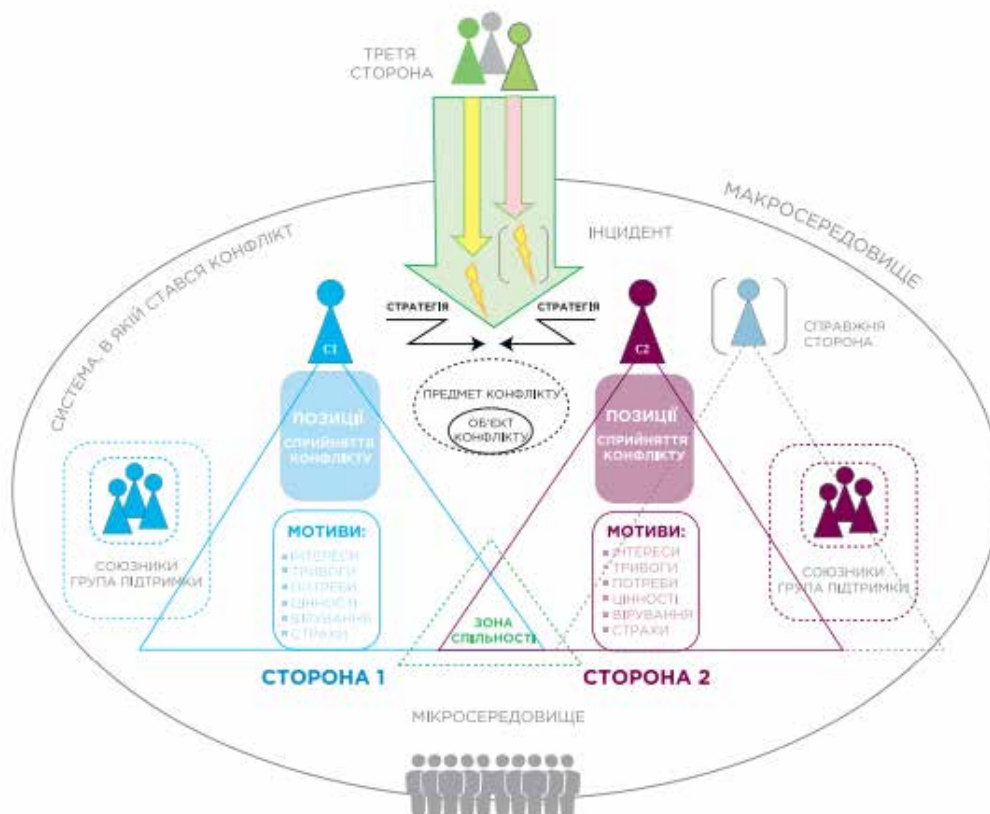


Рис. 1.1. Структура конфлікту\*

Примітка. \*Джерело: [13]

Розглянемо більш детально елементи структури конфлікту.

✓ Учасники:

- власне сторони: можуть бути множинні (або численні), тобто, представлені не однією особою; може бути кілька сторін у конфлікті; також часом справжня сторона може маскуватись, переховуючись за іншою фігурою або діючи через неї;

- союзники, тобто ті, хто підтримують, співчують, вболівають за сторони; приєднуються, якщо мають подібні інтереси/потреби, поділяють спільні цінності, світоглядні переконання, уявлення щодо справедливості в ситуації, свідками якої вони є;

- інші учасники, наприклад, інші члени колективу, на яких впливають наслідки перебігу конфлікту, інші спостерігачі;

- треті сторони, що мають необхідні знання, досвід, повноваження на здійснення втручання;

✓ Предмет конфлікту – проблема, що зумовлює зіткнення; об'єкт – те, на що претендує сторона й що викликає протидію, тобто щодо чого трапилось зіткнення (приклад: об'єкт – ресурс, а предмет – відсутність правил розподілу ресурсу);

✓ Інцидент, що буде характеризуватись ступенем ескалації;

✓ Дії:

- стратегія і тактика сторін з огляду на їхні позиції, сприйняття конфлікту, ресурси, союзників;

- мотиви, в основі яких лежать інтереси, потреби, цінності та вірування сторін, саме на глибинних рівнях «айсберга» може бути віднайдена зона спільності сторін, що обумовлює можливість будувати порозуміння між сторонами;

- інтервенція, що здійснюється третьою стороною та може розрізнятись за ступенем директивності щодо процесу та змісту залежно від ступеня ескалації конфлікту;

✓ Мікро- та макросередовище, зокрема, характеристики і властивості тієї (соціальної) системи, де стався конфлікт (організація/підрозділ з особливостями їх організаційної культури), зовнішній контекст та його вплив на конфлікт [13].

Отже, структуру конфлікту слід розглядати як сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, і без яких він не може існувати як цілісна система, і, як процес. Кожен конфлікт має об'єктивний зміст і компоненти, які можна констатувати і спостерігати, а також суб'єктивне значення, яке для кожної з конфліктуючих сторін є своїм і не виявляється вочевидь.

До об'єктивних складових структури конфлікту відносять: учасників, предмет, об'єкт, проблему, умови його протікання.

До суб'єктивних (психологічних) складових – образ конфлікту, його мотиви, позиції сторін-конфліктерів.

Узагальнену структуру конфлікту, враховуючи об'єктивні та суб'єктивні (психологічні) складові, наведено на рис. 1.2.

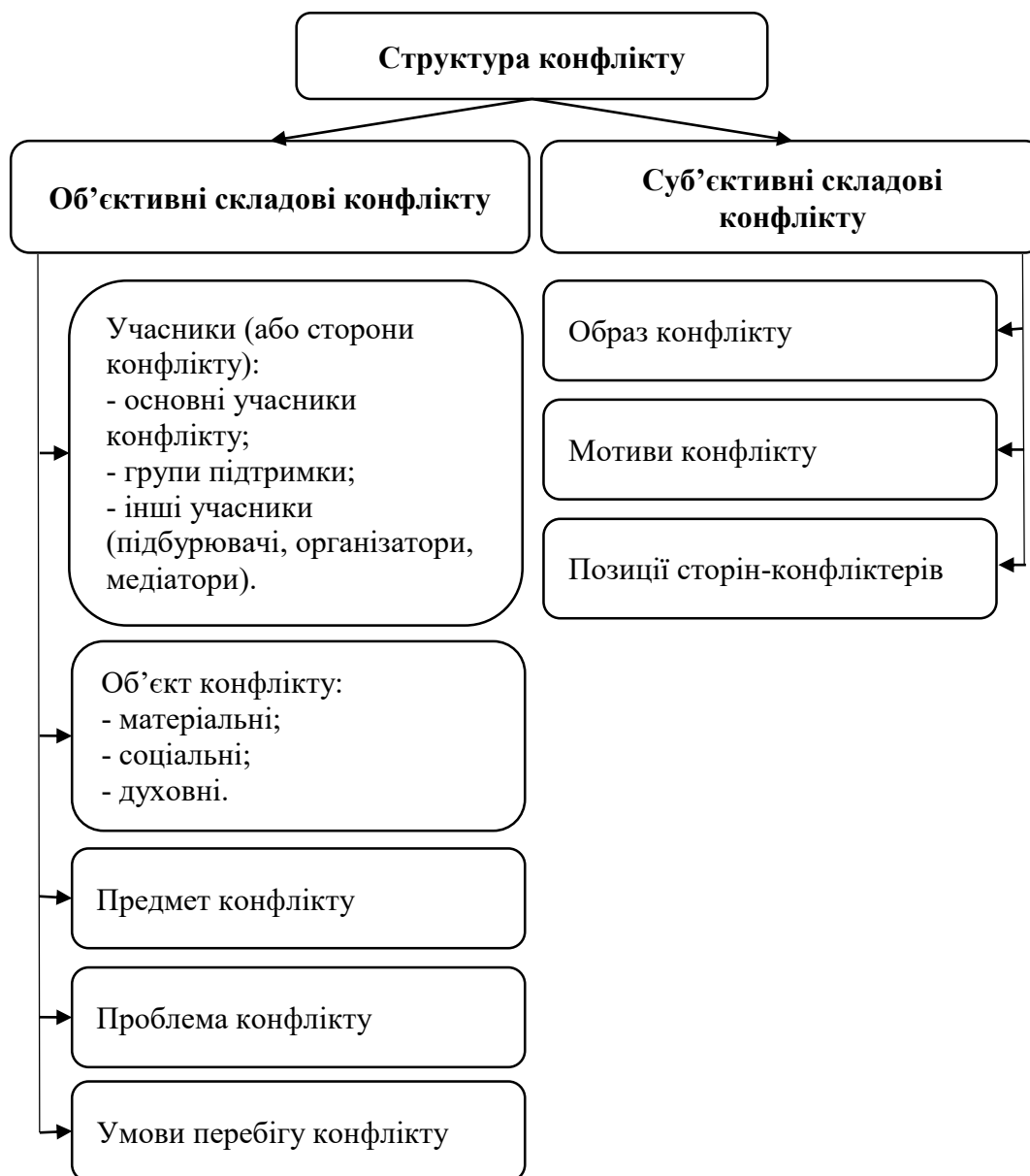


Рис. 1.2. Структура конфлікту з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних (психологічних) складових\*

Примітка. \*Розроблено за: [14]

Об'єктивні складові конфлікту.

1. Учасники (або сторони конфлікту) – це окремі особи, групи людей і навіть організації, які пов'язані певними відносинами, і кожен із них претендує на одноосібне маніпулювання об'єктом. Однак, перш за все, це люди. Вони можуть виступати як приватні особи (сімейний конфлікт), офіційні особи (конфлікт за вертикаллю), юридичні особи (представники установ або організацій). Вони можуть утворювати великі соціальні групи (держави). Ступінь участі в конфлікті може бути різною, тому виділяють: основних учасників; групи підтримки; інших учасників.

*Основні учасники конфлікту.* Їх називають сторонами або протидіючими силами. Це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо активно (наступально або захищаючись) діють один проти одного. Деколи вживається термін – опонент (від лат. *oppōnēs* (род. в. *oppōnentis*) – заперечуючий, супротивник у суперечці).

*Групи підтримки.* Практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентом стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами тощо. Вони активними діями або лише своєю присутністю, мовчазною підтримкою можуть суттєво впливати на розвиток конфлікту і його результат. Навіть якщо окремі інциденти відбуваються без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

*Інші учасники.* У цю групу входять суб'єкти, які епізодично впливають на розвиток конфлікту. Це підбурювачі й організатори. Підбурювач – це особа, організація або держава, що підштовхує іншого учасника до конфлікту. Сам підбурювач може потім у цьому конфлікті участі не брати. Організатор – особа або група, яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення і охорони учасників тощо. Іноді до числа учасників включають медіаторів (посередників, суддів тощо). Третя сторона в конфлікті (медіатор) вирішує задачу припинення конфлікту, можливо тому її не слід розглядати як учасника.

2. Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурси), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. Це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, і що викликає суперечності між ними чи частково позбавляє іншу сторону можливості домогтися своїх цілей.

Об'єкти конфлікту поділяються на: матеріальні – ресурси, право власності; соціальні – влада, соціальне положення, посада, право приймати рішення (виробнича дисципліна, колегіальність у роботі, ставлення співробітників один до одного); духовні – ідеї, норми, принципи (принцип відповідальності, справедливості, дотримання норм).

3. Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що є основою конфлікту. Це причина, яка змушує сторони вступати в конфлікт. Предмет конфлікту – об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності).

4. Проблема конфлікту – це та суперечність, що виникає через об'єкт конфлікту та стає причиною протиборства сторін (проблема влади, взаємин, першості, конкуренції, психологічної сумісності тощо).

5. Умови перебігу конфлікту – це матеріальні, соціальні, особистісні та інші обставини, у яких виник та розвивається конфлікт і які складають його макро- та мікросередовище (конкретне соціальне оточення). Врахування цих умов дозволяє глибше зрозуміти змістовну сторону конфлікту, цілі й мотиви сторін, а також залежність їх від умов середовища, у якому вони перебувають [14].

Суб'єктивні складові конфлікту:

1. Образ конфлікту – це відображення предмета та сутності конфлікту у свідомості його учасників. Образи конфліктної ситуації, тобто своєрідні ідеальні уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище й умови, у яких протікає конфлікт.

2. Мотиви конфлікту – внутрішні спонукання, що підштовхують суб'єкти соціальної взаємодії до конфлікту, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що

викликали конфліктну активність суб'єктів (виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань, позицій, які вони відстоюють у конфлікті).

3. Позиції сторін-конфліктерів – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту чи в переговорному процесі. У психологічній структурі конфліктів виділяється кілька груп компонентів [14].

Зазначимо, що протягом усього життя між людьми постійно виникають розбіжності й суперечності, що досить часто переростають у конфлікти. Конфлікт – невід'ємна умова для розвитку людського суспільства; вид спілкування, в основі якого лежать суперечності сторін. Проте його не варто розглядати як відхилення від нормальної поведінки людей, тому, що конфлікт – це певна властивість стану людських взаємостосунків, що зумовлюється нестачею тих чи інших важливих ресурсів, і виражається в гострій психологічній напрузі.

Отже, встановлено, що процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані між собою і відіграють певні ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними в цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які в підсумку формують напрями й методи діяльності опонентів. Конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи опосередковано можуть чинити вплив інші суб'єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформуванати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Тому, одна й таж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманіттям позицій конфліктуючих сторін.

## **1.2. Класифікація конфліктів та їх загальна характеристика**

Аналізу природи й дослідженню психологічних механізмів конкретних конфліктів сприяє їх класифікація за різними ознаками. Класифікацію

конфліктів розглядають як метод їх пізнання, що полягає в об'єднанні конфліктів у групи на підставі якоїсь з ознак.

Вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують досить велику кількість ознак класифікації конфліктів, адже для правильного розуміння і аналізу конфліктів важливого значення набуває визначення на основі відповідних ознак класифікації видів конфліктів.

Уперше спробував класифікувати конфлікти Л. Козер, який запропонував розрізняти такі типи:

- реалістичний конфлікт (раціональний, виступає як засіб досягнення певної цілі та є цілком конструктивним);

- нереалістичний конфлікт (ірраціональний, є конфліктом заради конфлікту, тому має деструктивний характер) [8].

Тобто, реалістичні конфлікти виникають унаслідок недостатнього задоволення вимог учасників, якщо вони вважають їх несправедливими, коли будь-які переваги чи блага розподіляються нерівномірно. Нереалістичні конфлікти виникають внаслідок накопичення негативних емоцій або образ, і є відкритим проявом ворожості [5].

Визначено, що на сьогодні в науковій літературі існує безліч класифікацій конфліктів, що пояснюється тим фактом, що конфлікти можуть виникати між суб'єктами різних рівнів, зокрема, між країнами, націями, підприємствами, організаціями, працівниками та адміністрацією, викладачами та студентами, вчителями та учнями, чоловіками та дружинами, батьками та дітьми тощо. Фактично неможливо представити всі конфлікти у вигляді єдиної універсальної схеми.

Необхідність класифікації конфліктів обумовлена також прагненням більш глибокого розуміння їх сутності, практичними потребами більш точної оцінки їх різних видів. Встановлено, що класифікація залежить від тих критеріїв, які беруться за її основу. На основі аналізу наукових досліджень ми виділили найбільш поширені критерії типології конфліктів. Наведемо характеристику окремих видів конфліктів на рис. 1.3.

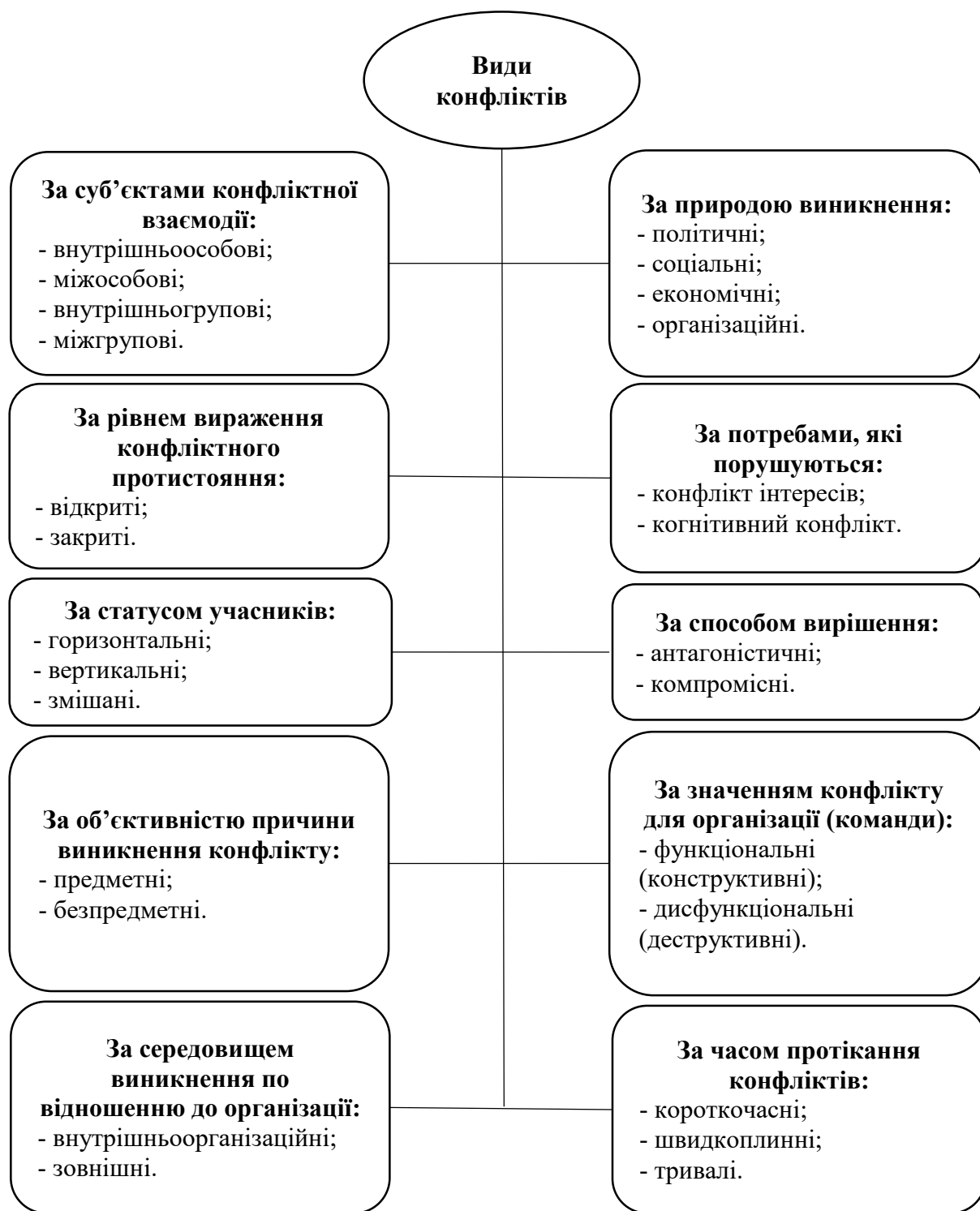


Рис. 1.3. Класифікація конфліктів\*

Примітка. \*Розроблено за: [14]

Деякі із зазначених на рис. 1.3 різновидів конфлікту потребують більш детального роз'яснення. Зокрема, вибір стратегії управління конфліктами в

трудових відносинах залежить від суб'єктів, які в ньому взаємодіють. Як наслідок, розрізняють чотири види конфліктів: внутрішньоособові; міжособові; внутрішньогрупові; міжгрупові.

Внутрішньоособові конфлікти виникають як результат внутрішніх протиріч особистості, що можуть бути спровоковані поганим фізичним самопочуттям, стресом, обмеженнями з боку керівника чи роботодавця, протиріччями між собою та своєї соціальною роллю. Крім того, кожна людина, перебуваючи в соціумі, знаходиться під впливом суспільних негараздів, до яких крім пандемії COVID-19 в Україні додалися воєнні дії під час російського вторгнення [15].

Міжособові конфлікти передбачають зіткнення декількох особистостей. Найбільшого поширення набули в організаціях. Такі конфлікти виникають тоді, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі та реалізують суперечливі цінності або одночасно у конфліктній боротьбі прагнуть до досягнення однієї мети, досягти яку зможе лише одна із сторін. Інтереси зіштовхуються в боротьбі за вакантне місце, розподіл ресурсів, проявляються в претензіях на домінування, нав'язуванні своєї позиції тощо [16].

Внутрішньогрупові конфлікти виникають при наявності розбіжностей позиції першого від позиції других. Найчастіше такі конфлікти виникають через недотримання одним з працівників норм поведінки, традицій, корпоративних правил і стандартів, що прийняті в організації для того, аби забезпечити злагоджену командну роботу [15].

Міжгрупові конфлікти можуть виникати між формальними (колектив структурного підрозділу) і неформальними командами, що сформувались, на тлі відсутності або неефективної організації внутрішніх комунікацій, системи зворотного зв'язку, відсутності чіткого розмежування функціональних обов'язків в групах та істотних відмінностей в умовах праці. Такі конфлікти, як правило, мають активний характер і втягують велику кількість співробітників, тому їх вирішення є доволі складним процесом [15, 16, 17].

За значенням конфлікту для організації (команди) розрізняють

функціональні (конструктивні) та дисфункціональні (деструктивні) конфлікти. Конструктивним конфлікт буває тоді, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин та розумних аргументів. Вирішення даного конфлікту призводить до розвитку відносин між людьми та розвитку групи.

Деструктивний конфлікт виникає в двох випадках: коли одна зі сторін наполегливо та жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони; коли один з опонентів вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує та принижуючи його [16].

На сьогодні багатогранний спектр класифікацій представлений різними підходами, які дають можливість об'єднувати конфлікти у групи за певними спільними ознаками, підтверджує, що жодна класифікація конфліктів не може вважатися вичерпною і тому, є умовною й відносною.

В ході дослідження нами було розглянуто функціональні наслідки конфліктів, які вперше були виокремлені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Узагальнені позитивні і негативні функції конфліктів наведено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Функції конфліктів за Л. Козером і Р. Дарендорфом\***

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Позитивні функції</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Інноваційна функція. Конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, оскільки відкривають недоліки в організації, виявляють суперечності. Вони допомагають знизити опір змінам.</li> <li>✓ Сигнальна функція. Конфлікт виявляє проблеми і суперечності системи, що розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більше посилюються і руйнівно діють на організацію.</li> <li>✓ Інтеграційна функція. Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє викоренити причини внутрішнього роз'єднання і відновити єдність. Але необхідно відмітити, що подібну дію надають конфлікти, які зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин. В тенденції такі конфлікти сприяють зміні внутрішньогрупових норм і відносин у відповідності до нагальних потреб окремих індивідів або підгруп. Конфлікт об'єднує колектив організації в боротьбі із зовнішніми труднощами. Внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані на співпрацю, а не на антагонізм в майбутніх ситуаціях, можливо, здатних викликати конфліктом.</li> </ul> |
|--------------------------|--|

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Диференціююча функція. Конфлікт структурує організацію, ділить соціальне ціле на взаємозалежні елементи. Конфлікт робить внесок в структурування організації, визначаючи положення різних підгруп всередині системи, їх функції і розподіляючи позиції влади між ними.</li> <li>✓ Функція зниження напруженості. Конфліктна взаємодія, як правило, супроводжується бурхливими реакціями, які знімають в учасників емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних переживань.</li> <li>✓ Нормативна функція. Конфлікт викликає вдосконалення нормативної бази, появу нових правил і процедур, а також створення нових соціальних інститутів.</li> <li>✓ Діагностична функція. Конфлікт допомагає виявити управлінські проблеми в організації, з'ясувати можливості опонентів, вірогідність відповідних дій іншої сторони в майбутніх конфліктах.</li> <li>✓ Профілактична функція. Конфлікти можуть також зменшити можливості групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не виказують ідеї, які, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Через конфлікт члени групи можуть пропрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення починає виконуватися.</li> </ul> |
| <b>Негативні функції</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.</li> <li>✓ Незадоволеність, поганий стан духу і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.</li> <li>✓ Менший ступінь співпраці в майбутньому.</li> <li>✓ Перешкода здійсненню змін і впровадженню нового.</li> <li>✓ Висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.</li> <li>✓ Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні.</li> <li>✓ Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.</li> <li>✓ Збільшення ступеня ворожості між конфліктуючими сторонами, зменшення взаємодії і спілкування.</li> <li>✓ Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу істинні інтереси сторін.</li> </ul>   |

Примітка. \*Систематизовано за: [8, 10, 18]

Вітчизняні вчені-конфліктологи Г. Ложкін і Н. Пов'якель дійшли висновку, що правомірно виокремлювати дві функції будь-якого типу конфліктів: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну).

На їхню думку конфлікт може бути позитивним (функціональним) і вести до підвищення ефективності організації і може бути негативним (дисфункціональним), що призводить до зниження особистої задоволеності,

групового співробітництва і ефективності організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Функції конфліктів за Г. Ложкіним і Н. Пов'якель\***

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Конструктивні (позитивні) функції</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Регулятивно-розвивальна функція – конфлікт не дає застигнути, окостеніти, штовхає до змін і розвитку, відкриває дорогу інноваціям, здатним удосконалити і стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему.</li> <li>✓ Інформаційно-об'єднувальна функція – в ході конфлікту люди краще пізнають себе і один одного, конфлікт стимулює рефлексію і розуміння.</li> <li>✓ Функція об'єднання і структуризації – конфлікт сприяє структуризації соціальних груп, створенню організацій, об'єднанню груп і колективів.</li> <li>✓ Функція стимулювання активності – конфлікт стимулює активність людей, знімає «синдром покірності».</li> <li>✓ Функція стимулювання особистісного зростання – конфлікт стимулює розвиток особистості, зростання відчуття відповідальності, усвідомлення власної значущості, може посприяти самопізнанню та самореалізації.</li> <li>✓ Психотерапевтична і полегшувальна функція – конфлікт (за умови його відкритого і конструктивного врегулювання) знімає приховану напруженість, дискомфорт і хронічні непорозуміння, дає їм вихід.</li> <li>✓ Діагностична і пояснювальна функція – іноді корисно спровокувати конфлікт, щоб прояснити обставини і зрозуміти стан справ, у виникаючих в конфліктах критичних ситуаціях виявляються непомітні до цього позитивні риси і недоліки людей, створюються умови для розвитку особи і формування лідерів та ін.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Деструктивні (негативні) функції</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Становлення стереотипів і руйнівальних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоутвердження і досягнення бажаного шляхом використання інших.</li> <li>✓ Погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних відносин.</li> <li>✓ Зниження привабливості праці і, як наслідок, зниження продуктивності праці;</li> <li>✓ Неадекватність, перш за все в сприйнятті, непорозумінні та ін.</li> <li>✓ Виникнення неадекватних психологічних захистів.</li> <li>✓ Зниження співпраці і зменшення можливості партнерства в ході конфлікту і після нього.</li> <li>✓ Зростання конфронтації, затягування людей в боротьбу і змушення їх прагнути більше перемоги, ніж вирішення проблем і пошуку кращих альтернатив.</li> <li>✓ Збільшення матеріальних і емоційних витрат на вирішення конфлікту.</li> </ul>  |

Примітка. \*Систематизовано за: [3]

На думку більшості вчених, існування та розвиток суспільства без конфліктів є неможливими, конфлікт є невід'ємною частиною буття, головним двигуном суспільного розвитку. Конфлікт – це не аномалія, а норма відносин між людьми, необхідний елемент соціального життя. Звичайно, конфлікт не завжди

має позитивний характер. Конфлікт здатен мати як руйнівні, так і конструктивні наслідки. Тому варто пам'ятати, що в організаціях конфлікт – це не обов'язково негативне явище [19].

Отже, визначено, що за своєю природою конфлікт може бути носієм як конструктивних, так і деструктивних тенденцій, що зумовлює його позитивні та негативні функції, проте конфлікти є невід'ємною частиною людського існування та розвитку. А знання функцій та класифікацій конфліктів у подальшому може сприяти правильному їх вирішенню.

### 1.3. Методи управління конфліктами

У практичному аспекті управління конфліктами суттєво залежить від основних періодів та етапів динаміки конфлікту. Саме тому розуміння та адаптація стратегій управління відповідно до етапу конфлікту допомагають досягти більш успішних та ефективних результатів в управлінні конфліктами.

Оскільки жоден індивід не завмирає в статиці й контекст навколо постійно змінюється, то й конфлікт як явище має свою динаміку, він безпосередньо проходить певні етапи. Науковці пропонують різні назви, різну кількість етапів, але завжди є початок і завершення, а між ними – кульмінація (криза), коли досягнута найвища точка ескалації.

Детально ескалацію конфлікту розкладає на етапи австрійський дослідник Фрідріх Глазл, виокремлюючи дев'ять етапів («сходинок») ескалації (рис. 1.4).

1. Напруга. Інтереси й думки кристалізуються як зафіксовані точки зору, і ці погляди несумісні; сторони усвідомили розрізненість та утвердились у ній, що призводить до появи напруги, з'являється настороженість, натягнутість. Конфлікти починаються з напруженості, наприклад, випадкового зіткнення думок, це звичайне явище, що часто не сприймається як початок конфлікту. Однак у разі конфлікту позиції сторін стають фундаментальнішими, конфлікт також може мати глибші причини.

2. Дебати. Сторони обговорюють, дискутують, конкурують; більше уваги

тому, чи є вони успішними, сильними, розумними та в жодному разі не невпевненими, некомпетентними чи подібне; головне – не рацію, а тактична перевага; суперечки про причини проблеми з метою уникнути почуття провини; перебільшення значення та наслідків позиції противника; спроби виставити її абсурдною; припущення про зв'язок основної теми суперечки з іншими проблемами; посилення на авторитети та традиції; категоричне «чорно-біле мислення». Конфліктуючі розглядають стратегії, щоб спростувати аргументи супротивника. Відмінності в думках призводять до суперечки. Сторони намагаються чинити один на одного тиск і думати з погляду чорного та білого.

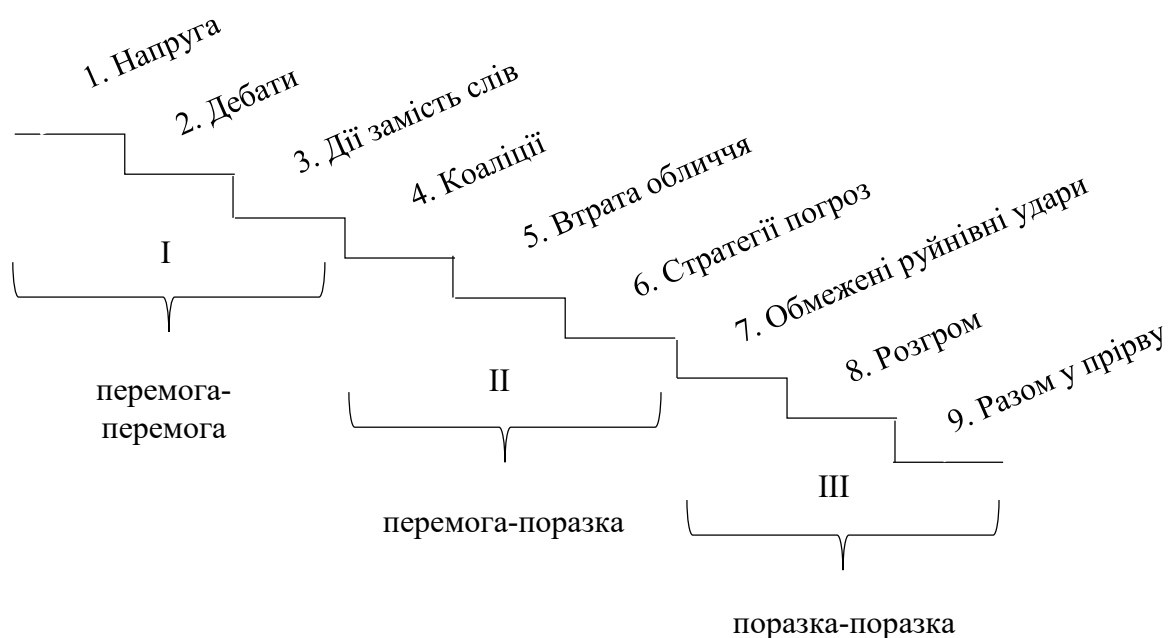


Рис. 1.4. Сходи та пороги ескалації конфліктів за Ф. Глазлом\*

Примітка. \*Сформовано за: [20]

3. Дії замість слів. Словами не вдається досягти бажаного, у сторони відчуття, що «чужий» загнав у глухий кут, тому треба переходити до дій; посилюється внутрішній тиск, що змушує підкорятись спільній думці та загальному трактуванню подій; сприйняття та оцінки спрощуються, перспективи та проблеми протилежної сторони все менше беруться до уваги, оскільки через недовіру зворотний зв'язок від неї практично неможливий – хіба що у вигляді

стереотипних карикатур та оцінок; фантазування щодо мотивів іншого – без критичної перевірки; відчуття, що потрапили в полон зовнішніх обставин, заперечується власна відповідальність за перебіг подій, а дії трактуються як необхідна реакція на те, що відбувається. Сторони конфлікту посилюють тиск одна на одну, продовжуючи відстоювати свою думку. Обговорення виявляються перервані. Більше немає вербального спілкування, і конфлікт загострюється. Співчуття до «противників» зникає.

4. Коаліції. Тепер на кону вже не предмет конфлікту, а перемога чи поразка, потреба захистити репутацію; стереотипізація, потреба в симпатії, залученні прихильників, союзників, для чого є потреба в публічності; створення коаліцій і відповідно віднесення іншої сторони до певної групи з конкретними характеристиками, переважно негативними; нав'язування сторонами одна одній негативних ролей, «пророцтва». Конфлікт загострюється через те, що противники починають залучати тих, хто співчуває з боку. Вважаючи себе правими, опоненти викривають супротивника. Початкова проблема більше не є важливою: потрібно виграти конфлікт, щоби противник програв.

5. Втрата обличчя. Використання наклепу, брудних прийомів, виставлення конфлікту напоказ, уникання одне одного, зверхність, неприйняття іншого, неетичність у поведінці; перегляд минулого сторонами, приписування добра і зла, вигнання, відторгнення; поступове формування образу ворога. Репутація противника має бути зруйнована, тому сторони вдаються до інсинуацій та її подібних методів. Довіра одна до одної остаточно підірвана. У цьому сенсі втрата особи означає втрату морального авторитету.

6. Стратегії погроз. Поглиблення образу ворога. Усередині цієї стадії виділяють три етапи: 1) починають погрожувати, щоби показати, що не відступлять, намагаються змусити іншого погодитись із їхньою вимогою під загрозою покарання; 2) погрози стають конкретнішими, на кін ставиться репутація і підтвердження, що погрози цілком реальні; 3) погроза переходить в ультиматум: «або–або»; один із наслідків – втрата контролю над динамікою конфлікту, бо сторони власними діями створюють тиск, який змушує їх діяти

швидко та радикально, з'являється паніка, стрес, безконтрольна агресія, хаос у діях. Конфліктуючі сторони намагаються досягти абсолютної влади, створюючи загрози, які дозволяють продемонструвати їхню власну силу.

7. Обмежені руйнівні удари. Погрози розхитують відчуття безпеки, сторони чекають небезпеки від іншого; комунікація відсутня, на відміну від попередньої стадії, де принаймні цікавила реакція іншої сторони на ультиматуми; інша сторона вже не заслуговує на людське ставлення, оскільки не визнається людиною, швидше об'єктом – шкідливим, неправильним, щодо якого можливе насильство, жорстокість, завдання шкоди; важливо вижити з найменшими втратами. Кожен намагається серйозно нашкодити противнику всіма можливими способами. Противники більше не рахують один одного за людей. Відтепер незначні особисті втрати розглядаються як виграш, якщо шкода противнику більша.

8. Розгром. Системне руйнування, наміри зруйнувати центр, системи життєзабезпечення, тобто найголовніше, найцінніше для іншої сторони, і всі методи для цього доречні. Єдине, що стримує, – потреба зберегти себе. Противник повинен бути знищений будь-що.

9. Разом у прірву. Не працює вже не лише рацію, але й інстинкт самозбереження; уже немає невинних чи нейтральних, мета – падаючи, переконатись, що інший падає з тобою. Із цього моменту самознищення стає прийнятним, якщо воно означає знищення супротивника [13, 20].

Зазначена модель описує, як поведуться дві сторони в конфлікті. Рішення, що ведуть до деескалації, не відразу очевидні в цій моделі, особливо коли обом сторонам конфлікту неможливе переломити ситуацію (наприклад, агресивний акт на території держави, «ділення» спільної дитини, позбавлення громадянства указом державою, масове звільнення для підвищення акціонерної вартості) або коли одна зі сторін вибирає ескалацію конфлікту як стратегічний прийом.

Для досягнення деескалації Ф. Глазл пропонує такі стратегічні моделі різним стадіям ескалації: етап 1-3: посередництво; етап 3-5: керівництво процесом; етап 4-6: керівництво соціотерапевтичним процесом; етап 5-7:

клопотання, посередництво; етап 6-8: арбітраж, судовий позов; етап 7-9: насильницьке втручання.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту з погляду реальних можливостей його розв'язання, бо вони залежать від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Співвідношення етапів і фаз конфлікту залежно від  
можливості його вирішення\***

| Фаза конфлікту | Етап конфлікту  | Можливості вирішення |
|----------------|---|----------------------|
| Початкова фаза | 1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.<br>2. Усвідомлення конфліктної ситуації. | 90 %                 |
| Фаза підйому   | 3. Початок відкритої конфліктної взаємодії.   | 50 %                 |
| Пік конфлікту  | 4. Розвиток відкритого конфлікту.   | 5 %                  |
| Фаза спаду     | 5. Вирішення конфлікту.   | 20 %                 |

Примітка. \*Сформовано за: [21]

Встановлено, що існує три формули конфліктів залежно від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти «А», «Б», «В». Практичне значення формул конфліктів у тому, що за їх допомогою можна достатньо оперативно аналізувати конфлікти і знаходити шляхи їх вирішення.

Перша формула конфлікту («А») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ).

Механізм розвитку конфлікту за формулою «А» базується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Через відсутність вольової регуляції такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання). Перша формула конфлікту має вигляд:

$$K = KГ1 + KГ2 + KГ3 \dots + KГn, \quad (1)$$

де К – конфлікт;

КГ1 – перший конфліктоген;

КГ2 – другий конфліктоген (як відповідь на перший);

КГ3 – третій конфліктоген (як відповідь на другий).

Відповідно до закону ескалації конфліктогенів, за кожним наступним конфліктоген сильніше попереднього (КГ3 > КГ2 > КГ1 і т. ін.). Важливо зауважити, що за статистикою 80 % конфліктів виникають саме за вищенаведеною формулою.

У зв'язку із цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не застосовувати конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Друга формула конфлікту («Б») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$K = KS + I, \quad (2)$$

Вищезазначена формула вказує на такі способи розв'язання конфліктів:

Правило 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Правило 2. Усунути інцидент.

Третя формула конфлікту («В») відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$K = KS1 + KS2 + \dots + KS_n, \text{ при цьому } n > 2 \quad (3)$$

Тобто, сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту. Розв'язання таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

У процесі дослідження встановлено, що етапність реалізації та вирішення конфліктів дає змогу застосовувати різні підходи щодо управління конфліктами, на основі яких формуються стратегії управління, спрямовані на досягнення максимальної ефективності управління організацією.

Важливо зазначити, що базою для застосування адекватних методів управління конфліктами є визначення закономірностей та принципів їх управління. Необхідно враховувати такі закономірності й передумови вирішення конфліктів: достатня зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його

вирішенні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Також необхідно користуватися наступними принципами управління конфліктами: єдності цілей управління; об'єктивності й адекватності оцінки конфлікту; ситуаційного підходу; гласності й демократичного впливу; комплексного використання засобів впливу; оптимальності; науковості.

Сучасні практики виокремлюють такі групи методів управління конфліктами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Методи управління конфліктами\*

| Назва методу                 | Характеристика   |
|------------------------------|--|
| <b>Структурні</b>            | Методи з профілактики та усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, недостатню систему мотивації.  |
| <b>Міжособистісні</b>        | Методи, які побудовані на системі особистих важелів впливу на конфліктну ситуацію, що визначається психологічною структурою особистості (потреби, мотиви, інтереси, характер, темперамент та ін.).   |
| <b>Внутрішньоособистісні</b> | Методи, що полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента.   |
| <b>Персональні</b>           | Методи, які акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) залежно від стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний). |
| <b>Переговори</b>            | Методи, які являють собою набір тактичних прийомів, що спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для конфлікуючих сторін.  |

Примітка. \*Систематизовано за: [4, 18]

*Структурні.* Структурні методи використовують по відношенню до конфліктів, які виникають внаслідок неправильного розподілу навантаження, нераціональної організації праці чи системи її мотивації (стимулювання) в організації.

Відповідно, у межах цих методів виділяють такі форми управління конфліктами: 1) пояснення вимог до роботи; 2) використання координаційних та

інтегруючих механізмів (один із найбільш розповсюджених координаційних механізмів – ланцюг команд. Встановлення чіткої ієрархії повноважень призводить до того, що підлеглий чудово знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися); 3) встановлення загальної організаційної і комплексної мети (основна ідея – спрямовувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.); 4) використання системи винагород (систематичне, скоординоване використання винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальної організаційної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанню керівника) [18].

*Міжособистісні.* Міжособистісним методом управління конфліктом є стиль конфліктної поведінки, тобто манера його спілкування і поводження в оточенні. Ознаки різних стилів (методів, стратегій) вирішення конфліктів уперше систематизували американські конфлікт-менеджери та дослідники Кеннет Томас і Ральф Кілменн, створивши двовимірну модель стратегій поведінки людей у конфліктах (рис. 1.5).

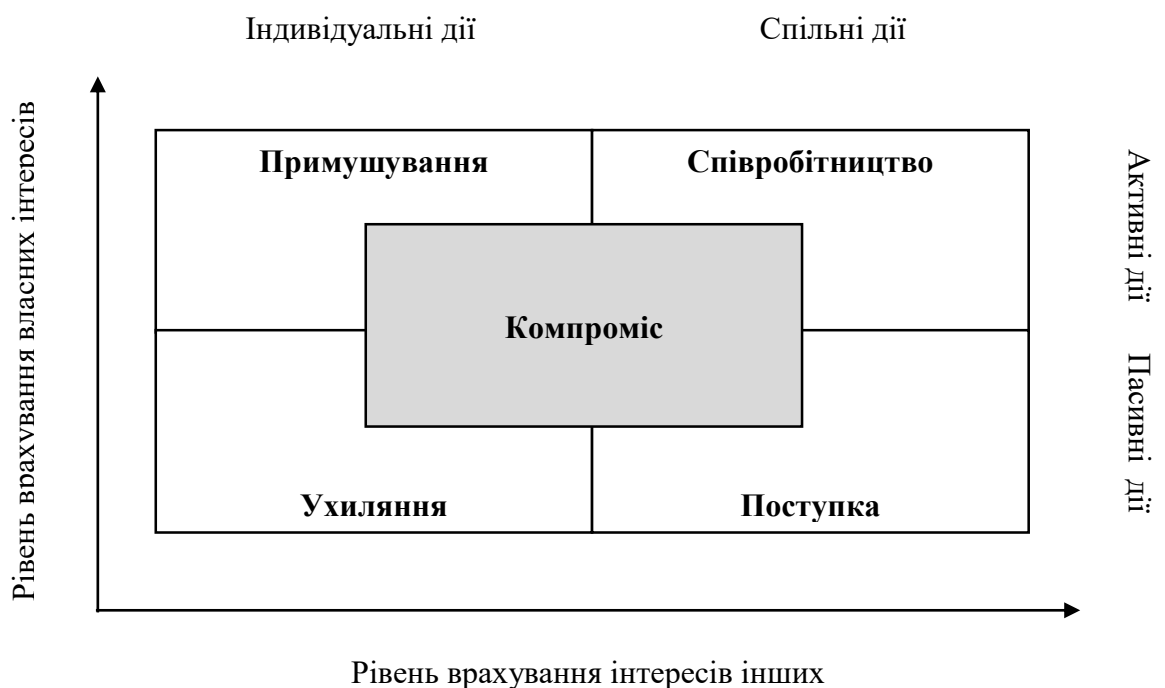


Рис. 1.5. Двовірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна\*

Примітка. \*Сформовано за: [4, 18]

Модель демонструє, що вибір конфліктної поведінки залежить, як від інтересів сторін, які беруть участь у конфлікті, так і від характеру дій, що вони здійснюють. Сам стиль поведінки в конфлікті визначається, по-перше, мірою здійснення власних інтересів (особистих або групових) і ступенем активності або пасивності в їх відстоюванні. По-друге, на стиль поведінки істотно впливають прагнення задовольнити інтереси інших конфлікуючих сторін, а також те, які дії пріоритетні для окремих осіб, соціальних груп – індивідуальні або сумісні [18].

Як видно із рис. 1.5, стратегія ухиляння (уникнення) конфлікту передбачає відсутність активних дій зі сторони учасника, а також відсутність бажання і намагань задовольнити інтереси опонента. Поступка (приспособлення), як і уникнення, відзначається пасивністю учасника, проте, на відміну від попередньої стратегії, тут він хоче дійти з опонентом згоди. Примушування (конфронтація) передбачає активні дії учасника конфлікту для задоволення власних інтересів на шкоду опоненту, тобто пряму атаку на нього. Співробітництво відбувається в ситуації, коли всі учасники конфлікту активно взаємодіють, а їх зусилля спрямовані на взаємне задоволення інтересів. Ця стратегія базується не тільки на основі балансу інтересів, але й на визнанні цінності міжособистісних стосунків, та є найскладнішою в реалізації [4].

I, нарешті, компроміс займає центральне місце в моделі Томаса – Кілменна й означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів [18].

*Внутрішньоособистісні.* Внутрішньоособистісні методи спрямовані на вплив на окремого індивіда й полягають у правильній організації своєї поведінки. Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів важливо: по-перше – встановити факт цього конфлікту, по-друге – визначити його тип і причини, по-третє – застосувати відповідний спосіб вирішення. Водночас слід пам'ятати, що часто для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів їх носії потребують психологічної, а іноді і психотерапевтичної допомоги.

Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами безпосередньо пов'язані із типом особистості конфліктуючих сторін та ґрунтуються на популярній у конфліктології парадигмі «Я-концепція», уперше запропонованій американським психологом Вільямом Джеймсом. Цей спосіб допомагає людині утримати свою позицію не перетворюючи іншого на свого ворога. «Я-концепція» може бути корисна в будь-якій обстановці, особливо ефективна, коли людина сердита, роздратована, незадоволена. Однак використання даного методу потребує застосування визначених навичок і практики. «Я – концепція» побудована так, щоб дозволити висловити особистості свою думку про ситуацію, що склалася і свої побажання (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

#### Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів\*

| Спосіб вирішення      | Зміст дій  |
|-----------------------|--|
| <b>Компроміс</b>      | Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації.                         |
| <b>Ухиляння</b>       | Ухиляння від вирішення проблеми.   |
| <b>Переорієнтація</b> | Зміна домагань по відношенню до об'єкта, що викликає внутрішню проблему.                           |
| <b>Сублімація</b>     | Переведення психічної енергії в інші сфери діяльності (заняття мистецтвом, спортом, музикою тощо). |
| <b>Ідеалізація</b>    | Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям.   |
| <b>Витіснення</b>     | Придушення почуттів, устремлінь, бажань.   |
| <b>Корекція</b>       | Зміна «Я-концепції» у напрямку досягнення адекватного уявлення про себе.                           |

Примітка. \*Джерело: [4]

*Персональні методи* передбачають використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту; зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через адміністративні методи; переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значимість безконфліктної поведінки; зміна складу учасників конфлікту й системи їх взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення; входження керівника в конфлікт у якості експерта або арбітра й пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін. У результаті застосування будь-якого з розглянутих методів розробляється

рішення, а також прораховуються витрати на його реалізацію [4].

*Переговори.* Для того, щоби переговори стали можливими необхідне виконання визначених умов: існування взаємозалежності сторін, які приймають участь у конфлікті; відсутність значних відмінностей по силі в суб'єктів конфлікту; відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів; участь сторін, які реально можуть приймати рішення в ситуації, що склалася. Правильно організовані переговори проходять декілька етапів: 1) підготовка до початку переговорів; 2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників; 3) пошук компромісного рішення; 4) завершення переговорів. Також аналізуються процедурні питання: де краще проводити переговори, у якій послідовності ставити питання, коли робити перерви тощо. Успіх переговорного процесу багато в чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити модель його поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування. У теорії і практиці конфліктології виділяють чотири основні моделі поведінки партнерів у переговорному процесі (унікливий, поступливий, заперечливий, наступальний) [4, 18].

Отже, з огляду на різноманітність видів конфліктів, методів та способів управління ними, визначено, що кожна організація потребує побудови ефективної системи конфлікт-менеджменту, яка включатиме правила та стандарти поведінки членів команд у конфліктних ситуаціях, визначення відповідальних осіб та розподіл обов'язків між ними, формування систем моніторингу та оцінювання конфліктів, безперервного навчання персоналу основам конфліктології з метою підвищення рівня їх обізнаності в цій сфері.

### **Висновки до розділу 1**

Конфлікти є невід'ємною складовою людського життя, вони відіграють значну роль, як у розвитку окремої особистості, так і у розвитку суспільства. У процесі дослідження було проаналізовано історичний аспект наукового пізнання управління конфліктами. Встановлено, що галузь виокремилась як самостійний напрям науки наприкінці 50-х років ХХ століття. Ця подія, зокрема, пов'язана з

працями відомих вчених-конфліктологів Л. Козера (США) та Р. Дарендорфа (Німеччина).

Доведено, що в науковій літературі поняття «конфлікт» трактується неоднозначно, є чимало визначень суті цього поняття. Так, у буденному житті поняття «конфлікт» використовується щодо досить широкого кола явищ – від збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей аж до сімейних непорозумінь. Будучи свого роду джерелом глибокого протиріччя, конфлікт виступає, зокрема і як двигун у розвитку суспільства.

Визначено, що призначення будь-якої класифікації полягає в спробі пояснити конфлікт і знайти адекватні способи його розв'язання або окреслити шляхи запобігання конфліктним ситуаціям. Встановлено, що важливим елементом управління конфліктами є методи управління ними, адже вони дають змогу ефективно впливати на перебіг конфлікту, знижувати напругу та досягати конструктивних рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОЯВІВ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика системи органів виконавчої влади в Україні

Поділ державної влади на гілки влади є одним із базових принципів демократичної, правової держави. Відповідно до ст. 6 Конституції України від 28 червня 1996 року [22] державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією межах і відповідно до законів України.

Серед вищезазначених трьох основних гілок державної влади виконавча посідає особливе місце. Загалом від розвитку виконавчої влади, здійснення нею своїх обов'язків залежить рівень реалізації основних функцій та завдань держави. У наукових працях учених-правовиків висвітлено проблемні питання становлення державної виконавчої влади, проте на сьогодні немає єдиного погляду на основні концептуальні положення щодо поняття виконавчої влади, зокрема, її сутності. Перш, ніж дати визначення виконавчій владі слід розібрати поняття «влади» як соціального явища. Загалом владу часто розглядають як основну передумову здійснення управління в суспільстві, а управління безпосередньо являється застосуванням влади. У випадку правової держави це означає, що влада неможлива без державного управління, як і державне управління суспільством неможливе без влади [23].

Український правознавець О. Дніпров визначає виконавчу владу у якості різновиду соціальної влади. На його думку, виконавча влада має публічний характер, який вона «...здобуває завдяки наявності спеціальних юридичних механізмів, що забезпечують легальність і легітимність влади та застосовуваного нею юридичного примусу» [24].

Стеценко С. зазначає, що виконавча влада є найчисельнішим за людським і матеріальним потенціалом гілкою влади, яка займається деталізацією законів шляхом виконавчо-розпорядчої діяльності та прийняття підзаконних документів. Дослідник визначає, що виконавча влада в Україні призначена здійснювати контрольні повноваження, управління державним майном, антимонопольну діяльність тощо [25].

Науковці Ю. Битяк, В. Гаращук, В. Богуцький та В. Зуй зводять сутність виконавчої влади до:

1. Виконавча влада є відносно самостійною гілкою (формою, видом) єдиної державної влади в Україні – атрибутом державно-владного механізму, побудованого на засадах поділу влади і здійснюється поряд із законодавчою і судовою, тісно з ними взаємодіючи.

2. Виконавча влада є самостійною лише у зв'язку з практичною реалізацією Конституції, законів України в загальнодержавному та функціонально-компетенційному масштабах. На неї покладається найбільша частина загальнодержавних функцій.

3. Виконавча влада має державно-правову природу, наділена владними повноваженнями, що виявляється в її можливостях впливати на поведінку й діяльність людей їх об'єднань, праві й можливостях підпорядковувати собі волю інших.

4. Виконавча влада здійснюється на засадах поділу державної влади на гілки не на всіх рівнях, а тільки на вищому, оскільки на місцевому рівні відсутні законодавчі органи. Немає їх і на рівні села, селища, міста. Управління на цьому рівні здійснюють органи місцевого самоврядування.

5. Виконавча влада не може ототожнюватися з виконавчою діяльністю, оскільки остання є формою реалізації виконавчої влади, видом державної діяльності відповідної компетенційної та функціональної спрямованості.

6. Виконавча влада здійснюється системою спеціально створених суб'єктів, органами виконавчої влади різних рівнів, наділених виконавчою компетенцією, що не властиве органам законодавчої та судової влади. Через

систему цих органів, виконавчої влади, здійснюється державне управління, виконавча та розпорядча діяльність [26].

Варто зазначити, що самостійним видом органів державної влади, відповідно до конституційного принципу розподілу державної влади які мають своїм головним призначенням здійснення функції однієї гілки державної влади – виконавчої, виступає орган виконавчої влади.

На думку В. Авер'янова, орган виконавчої влади є організаційно самостійним елементом державного апарату (механізму держави), який наділений чітко окресленим обсягом повноважень (компетенцією) відповідно до покладених на нього завдань і функцій, складається зі структурних підрозділів і посад, що обіймають державні службовці, і віднесений Конституцією і законами України до системи органів виконавчої влади [27].

Науковці В. Колпаков та О. Кузьменко формулюють поняття «орган виконавчої влади» як носія державної виконавчої влади, що реалізує свою компетенцію в закріпленій сфері державного управління і має юридичний (нормативно зафіксований) статус органу виконавчої влади [28].

На нашу думку, найбільш змістовним є визначення правознавця М. Завального, котрий розглядає орган виконавчої влади як частину державного апарату, що має власну структуру та штат службовців і в межах установленної компетенції здійснює на основі законів та на їх виконання, від свого імені й за дорученням народу України підзаконне адміністративно-правове регулювання (адміністрування) у галузях, сферах і секторах суспільних відносин [29].

Остапенко О., Ковалів М., Єсімов С. зазначають, що органи виконавчої влади мають усі найважливіші ознаки державних органів, але, крім того, вони мають і власні специфічні риси, обумовлені завданнями та особливим характером державного управління:

1) органи виконавчої влади створюють і свій власний апарат – апарат державного управління, який належить до числа складних самоврядних систем. Він становить собою цілісне утворення, яке складається з великої кількості різноманітних частин – окремих органів та їх структурних підрозділів. Будучи

частиною державного апарату, органи виконавчої влади мають власну внутрішню структуру й штат службовців. Організаційна структура державного апарату – це поділ цілого на організаційно відокремлені одиниці та мережа управлінських зв'язків у ньому, особлива форма поділу й кооперації управлінської діяльності, стійка схема розподілу його завдань і функцій;

2) органи виконавчої влади реалізують функції держави, виконуючи положення Конституції і законів України, актів Президента України, а також нормативні акти органів державного управління вищого рівня;

3) кожен орган виконавчої влади, діючи від імені та за дорученням держави, має певний правовий статус, виступає носієм відповідних повноважень юридично-владного характеру, реалізація яких забезпечує йому досягнення мети виконавчо-розпорядчої діяльності;

4) органи виконавчої влади наділені необхідною оперативною самостійністю, що виражається в їх компетенції – предметах відання, правах, обов'язках, територіальних межах діяльності кожного окремого органу. Компетенція – це певний обсяг державної діяльності, покладений на конкретний орган, або коло питань, передбачених законодавством, іншими нормативно-правовими актами, які він має право вирішувати в процесі практичної діяльності (коло питань, що розв'язує міністерство, визначається в положенні про відповідне міністерство; компетенція місцевих державних адміністрацій (обласних чи районних) закріплюється в Законі України «Про місцеві державні адміністрації»);

5) кожен орган виконавчої влади має офіційне найменування та повноваження використовувати різні атрибути з державною символікою (штамп, бланки з офіційними найменуваннями тощо) [30].

Зауважимо, що численні та різноманітні органи виконавчої влади утворюють відповідну систему (рис. 2.1), що являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних державних органів, які створюють цілісну єдність у процесі реалізації виконавчої влади на території України. Вона: підтверджує наявність у органів виконавчої влади певних ознак (єдність

цільового призначення, функціональної самодостатності, ієрархічності внутрішньої організації, субординаційності взаємозв'язків між структурними ланками тощо); фіксує відокремленість певної групи державних органів, що входять у конкретну систему, від усіх інших видів органів; виокремлює чітко визначений суб'єктний склад окресленої системи [31, 32].

Побудова системи органів виконавчої влади ґрунтується на засадах:

- 1) єдності й цілісності державної території;
- 2) поєднання принципів централізації та децентралізації;
- 3) збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів залежно від адміністративно-територіального устрою країни [31].



Рис. 2.1. Система органів виконавчої влади України\*

Примітка. \*Складено та доповнено автором на основі [32]

Отже, вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, який відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 року [33] здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів.

Загалом компетенції Кабінету Міністрів України закріплені в ст. 116 Конституції України [22], де зазначено, що Кабінет Міністрів України:

1) забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України;

2) забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору;

3) вживає заходів щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина;

4) забезпечує проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики; політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування;

5) розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України;

6) забезпечує рівні умови розвитку всіх форм власності; здійснює управління об'єктами державної власності відповідно до закону;

7) розробляє проект закону про Державний бюджет України і забезпечує виконання затвердженого Верховною Радою України Державного бюджету України, подає Верховній Раді України звіт про його виконання;

8) здійснює заходи щодо забезпечення обороноздатності і національної безпеки України, громадського порядку, боротьби зі злочинністю;

9) організовує і забезпечує здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митної справи;

10) спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади;

11) утворює, реорганізовує та ліквідує відповідно до закону міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади;

12) призначає на посади та звільняє з посад за поданням Прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України;

13) здійснює інші повноваження, визначені Конституцією та законами України.

Наступний рівень органів виконавчої влади – центральний, який охоплює діяльність міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Не дивлячись на те, що в Україні введено воєнний стан із 24 лютого 2022 року, система центральних органів виконавчої влади за 2022 та 2024 роки зазнала суттєвих змін. Для оптимізації центральних органів виконавчої влади було внесено зміни в Постанову Кабінету Міністрів України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» [34] і в нормативно-правові акти, які регулюють питання діяльності вищезазначених органів.

Кабінету Міністрів України напряму підпорядковуються 17 органів: Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України; Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг; Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів; Бюро економічної безпеки України; Державна служба України з етнополітики та свободи совісті; Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей; Державна служба статистики України; Державна інспекція ядерного регулювання України; Державне агентство України з питань кіно; Державна регуляторна служба України; Фонд

державного майна України; Національне агентство України з питань державної служби; Національне агентство України з питань запобігання корупції; Антимонопольний комітет України; Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів [35].

Наразі в нашій державі налічується 19 міністерств: Міністерство молоді та спорту України; Міністерство аграрної політики та продовольства України; Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України; Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України; Міністерство енергетики України; Міністерство цифрової трансформації України; Міністерство економіки України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України; Міністерство закордонних справ України; Міністерство розвитку громад та територій України; Міністерство культури та стратегічних комунікацій України; Міністерство оборони України; Міністерство освіти і науки України; Міністерство охорони здоров'я України; Міністерство соціальної політики України; Міністерство у справах ветеранів України; Міністерство фінансів України; Міністерство юстиції України [35].

Також налічується 63 органи центральної виконавчої влади: 25 служб (Державна служба України з етнополітики та свободи совісті; Національна служба здоров'я України; Державна митна служба України; Державна податкова служба України; Державна аудиторська служба України; Національна соціальна сервісна служба України; Державна служба України у справах дітей; Державна авіаційна служба України; Державна архівна служба України; Державна казначейська служба України; Державна міграційна служба України; Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України; Державна служба України з безпеки на транспорті; Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів; Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру; Державна служба геології та надр України; Державна служба України з питань праці; Державна служба

статистики України; Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками; Державна служба України з надзвичайних ситуацій; Державна служба фінансового моніторингу України; Державна служба експортного контролю України; Державна регуляторна служба України; Державна фіскальна служба України; Державна служба якості освіти України), 15 агентств (Агентство з управління державним боргом України; Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти; Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України; Державне агентство розвитку туризму України; Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України; Державне агентство водних ресурсів України; Державне агентство лісових ресурсів України; Державне агентство з управління резервами України; Державне агентство України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм; Державне агентство України з питань кіно; Державне агентство України з управління зоною відчуження; Державне космічне агентство України; Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів; Національне агентство України з питань державної служби; Національне агентство з питань запобігання корупції), 4 інспекції (Державна інспекція архітектури та містобудування України; Державна екологічна інспекція України; Державна інспекція ядерного регулювання України; Державна інспекція енергетичного нагляду України), 11 ЦОВВ зі спеціальним статусом (Національне антикорупційне бюро України; Національна комісія зі стандартів державної мови; Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг; Державний комітет телебачення і радіомовлення України; Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України; Антимонопольний комітет України; Фонд державного майна України; Національне агентство України з питань запобігання корупції; Національне

агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів), 3 колегіальні органи (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку), 5 інших ЦОВВ (Адміністрація Державної прикордонної служби України; Бюро економічної безпеки України; Національна поліція України; Український інститут національної пам'яті; Пенсійний фонд України) [35].

Наступним елементом системи органів виконавчої влади України є місцеві органи виконавчої влади, зокрема, налічується 24 обласні державні адміністрації (Вінницька обласна державна адміністрація, Волинська обласна державна адміністрація, Дніпропетровська обласна державна адміністрація, Донецька обласна державна адміністрація, Житомирська обласна державна адміністрація, Закарпатська обласна державна адміністрація, Запорізька обласна державна адміністрація, Івано-Франківська обласна державна адміністрація, Київська обласна державна адміністрація, Кіровоградська обласна державна адміністрація, Луганська обласна державна адміністрація, Львівська обласна державна адміністрація, Миколаївська обласна державна адміністрація, Одеська обласна державна адміністрація, Полтавська обласна державна адміністрація, Рівненська обласна державна адміністрація, Сумська обласна державна адміністрація, Тернопільська обласна державна адміністрація, Харківська обласна державна адміністрація, Херсонська обласна державна адміністрація, Хмельницька обласна державна адміністрація, Черкаська обласна державна адміністрація, Чернівецька обласна державна адміністрація, Чернігівська обласна державна адміністрація), а також Київська міська державна адміністрація, Рада міністрів Автономної Республіки Крим та Севастопольська міська державна адміністрація (на тимчасово окупованій території).

Визначено, що система органів виконавчої влади України утворюється з урахуванням забезпечення державного суверенітету й економічної самостійності

країни, проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики, політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки, культури, охорони природи, екологічної безпеки природокористування, а також здійснення загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку.

Побудова та удосконалення системи й підсистем органів виконавчої влади відбуваються з урахуванням необхідності єдиного центру керівництва економічними та соціальними справами на основі планування, ринкових відносин, рівності всіх форм власності, поєднання галузевого і територіального принципів управління, їх централізації з відповідною самостійністю регіонів та окремих адміністративно-територіальних одиниць, господарською самостійністю підприємств, об'єднань та інших суб'єктів [36].

Отже, розуміння сутності виконавчої влади відбувається, лише в процесі функціонування її органів різних рівнів та повноважень. Необхідно розглядати органи виконавчої влади не просто як спільність однорідних одиниць, а як цілісну систему, тобто таку сукупність, у якій усі складові частини (окремі органи та їх структурні підрозділи) є взаємопов'язаними й водночас складають самостійні підсистеми зі своїми особливостями структури, функцій, компетенції. Визначено, що основними елементами системи органів виконавчої влади є: Кабінет Міністрів України, що є верховним органом виконавчої влади; центральні органи виконавчої влади; місцеві органи виконавчої влади.

## **2.2. Причини та особливості виявлення конфліктів в органах виконавчої влади**

Причини, що зумовлюють появу конфліктів в органах виконавчої влади досить різноманітні, їх вчасне попередження і вихід із них залежить від встановлення особливостей кожного окремо взятого конфлікту. Аби сприяти забезпеченню попередження та вирішенню конфліктів в органах виконавчої влади, необхідно розуміти істинні причини виникнення конфлікту, уміти

виявити закономірності його розвитку і спрогнозувати можливі його наслідки.

Розглядаючи причини виникнення конфліктів в органах виконавчої влади, зазначимо, що конфлікт це соціальне явище, коли має місце зіткнення різних інтересів, потреб, бачень, цінностей і т. ін. двох чи більше працівників державного органу під час виконання ними своїх посадових обов'язків, тому, конфлікти, зокрема, мають місце й в роботі органів виконавчої влади.

В органах виконавчої влади, особливо, прискіпливо, здійснюється контроль за діяльністю, її належністю, а також результативністю. Напруженість, яка може виникнути у відносинах, у подальшому, може призвести до погіршення атмосфери та стати каталізатором із довгостроковими негативними наслідками, негативно вплинути на виконання органом виконавчої влади своїх функцій.

Важливо, що працівники органів державної влади чи місцевого самоврядування перебувають у трудових відносинах, працюючи в організації, і водночас, мають додатковий спеціальний статус, оскільки перебувають на службі, усе це створює додаткову складність для застосування гнучкого підходу до управління конфліктами серед них [13].

Оскільки публічна служба є механізмом реалізації функцій виконавчої влади, ключовим елементом їх функціонування в різних державних установах, включно з органами виконавчої влади та на підставі опрацювання наукових праць, де зазвичай проблема конфліктів в органах виконавчої влади розглядається з позиції публічної служби, вважаємо доречним використовувати вищезазначені терміни в поєднанні.

Так, Кузьменко О. В., Пастух І. Д., Плугатир М. В., Співак М. В., Підвисоцький В. В. розглядають публічну службу як професійну, політично нейтральну діяльність осіб, на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування [37].

Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., беручи до уваги класифікацію конфліктів Нагаєва В. [4], зокрема, і на її основі, здійснили спробу класифікувати конфлікти, що мають місце саме на публічній службі (рис. 2.2).

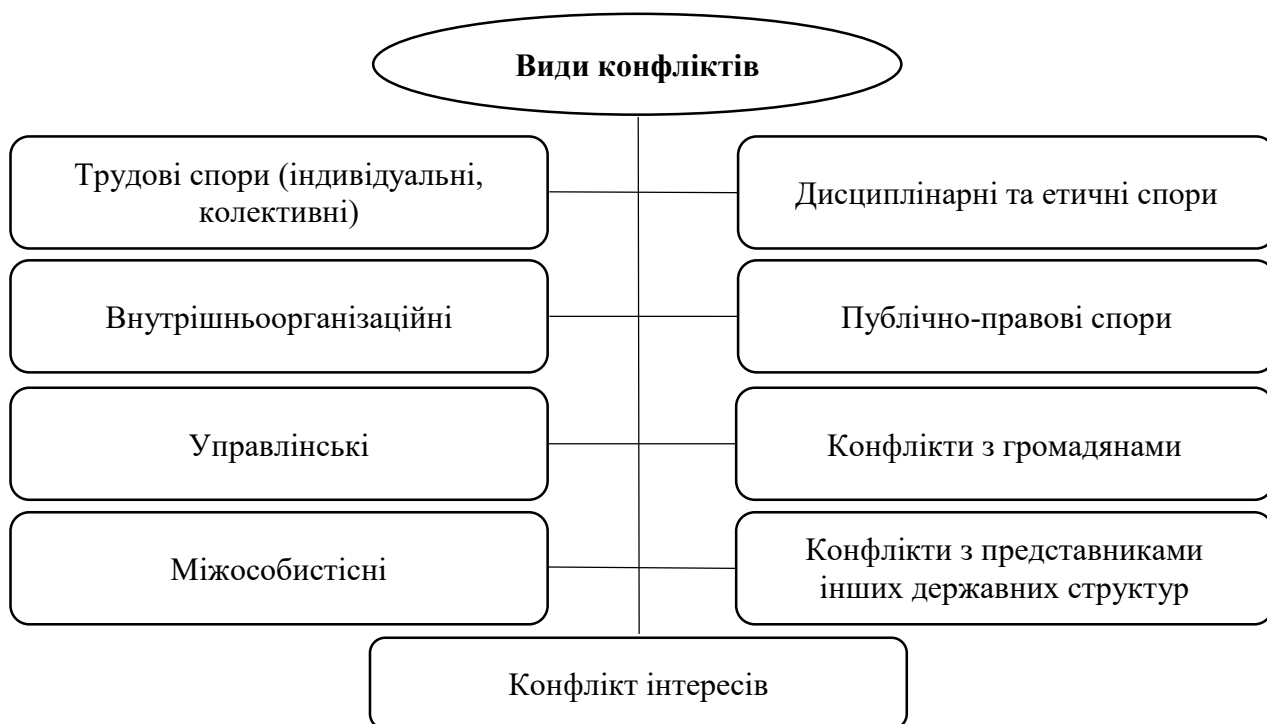


Рис. 2.2. Класифікація конфліктів на публічній службі\*

Примітка. \*Сформовано за: [4, 13]

Розглянемо більш детально вищезазначені види конфліктів:

- ✓ службовці перебувають у трудових відносинах, тому очевидним є врахування наявності *трудових спорів*, як індивідуальних, так і колективних, пов'язаних із тим, яким чином організовані умови праці тощо;
- ✓ конфлікти на публічній службі виникають в організації – установі, відомстві тощо, тому не можна оминати увагою *внутрішньоорганізаційні* конфлікти;
- ✓ *управлінські*:
  - конфлікт між суб'єктами й об'єктами управління – групові конфлікти, ймовірна причина, яких полягає в порушенні принципів управління; поганому рівні комунікації; низькій професійній підготовці кадрів та ін.;
  - конфлікти за джерелом походження: структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні – через увесь спектр причин, які зумовлюють організаційні конфлікти; конфлікт планування – конфлікти через порушення принципів планування; порушення ієрархії стратегічного, тактичного й оперативного планування;

суб'єктивізм;

- конфлікти організації – конфлікти внаслідок невдалого планування; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами;

- конфлікт мотивації – конфлікти через порушення принципів мотивації; прорахунки в підборі й розстановці кадрів;

- конфлікт контролю – конфлікти через неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функції контролю в управлінській діяльності; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуації [4];

✓ інші *міжособистісні* конфлікти, що не входять до групи управлінських конфліктів;

✓ на державних службовців поширюються специфічні *дисциплінарні та етичні* норми, відповідно можуть мати місце спори, які пов'язані саме із цією сферою. Окрім серйозних правопорушень (шахрайство, фальсифікація документів, розголошення службової таємниці тощо), певні протиправні дії входять у ті самі дисциплінарні рамки й можуть призвести до відповідних слідчих дій, а саме:

- адміністративний персонал не докладає необхідних зусиль для спрощення адміністративних процедур та усунення адміністративного тягаря;

- державний службовець не відповідає громадянину або умисно затримує відповідь йому;

- державний службовець порушує принцип нейтралітету або незалежності й суб'єктивно ставиться до справ громадян;

- державний службовець поводить «неадекватно» під час служби або у своєму приватному житті;

✓ *публічно-правові спори*, мають місце, коли посадова особа є стороною, а спір стосується прийняття, переведення, звільнення з державної служби тощо;

✓ *конфлікти з громадянами* як отримувачами адміністративних послуг або з

питань, які не врегульовані службовою дисципліною та етикою;

- ✓ *конфлікти з представниками інших державних структур у процесі реалізації спільних завдань, проєктів і т. ін.;*
- ✓ *конфлікт інтересів, що фактично є внутрішньоособистісним конфліктом, однак оскільки особа з таким конфліктом перебуває на службі і може завдати шкоди публічним інтересам, то законодавство містить певні настанови та процедури з метою запобігання таким негативним наслідкам [13].*

Також під час роботи з конфліктами на публічній службі важливо враховувати, що вони мають місце в особливому середовищі, якому властиві певні характеристики:

- міжособистісні конфлікти, що трапляються всередині організації, є внутрішньоорганізаційними, їх розв'язання визначено та/чи обмежено тим, як побудовано структуру та процеси в такій організації;

- органи державної влади та місцевого самоврядування мають чітку ієрархічну структуру та відповідну корпоративну культуру, що часом чітко регламентована і неохоче змінюється або потребує багато часу для впровадження реформ;

- безпека й результативність діяльності публічної служби потребує визначеності, очікуваності, виконавської дисципліни і, на перший погляд, має мало простору для свободи пошуку неординарних рішень, мало свободи заявляти про потреби та інтереси службовців [13].

Конфлікти в органах виконавчої влади варто розглядати в контексті організаційної культури публічної служби, стан та особливості, якої дають можливість зрозуміти стилі, методи управління, прозорість та відкритість комунікації, рівень толерантності до відмінних та різноманітних думок, поглядів, потреб, цінностей, мотивів діяльності та інтересів [38].

На думку Корчак І. «організаційна культура – це досить багатокомпонентна система цінностей, традицій, правил і переконань, яка формується та розвивається під впливом різних чинників. Ця система повинна

бути керованою, організованою та розвиватися в межах державних інститутів» [39].

Організаційна культура залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників і має мінімум два рівні:

1) прихований (підсвідомий), який містить, зокрема, цінності, що є основою організаційної культури, те, у що вірять суб'єкти державної служби, їх найглибші переконання (сформовані як свідомо, так і ні), вірування, почуття, стереотипи, норми та припущення, які не завжди чітко окреслені;

2) наочний (формалізований, що включає такі елементи як: стратегії, цілі, щоденні процеси, правила, процедури та політики, організаційну структуру, зв'язки в організації, формальну та неформальну комунікацію, ритуали та традиції, авторитетів і «героїв», клімат тощо [38].

Причинами конфліктів, зіткнень та суперечок на публічній службі є відмінності, протилежні погляди, потреби, інтереси, цінності, вірування. Конфлікти виникають через різні складності та виклики, що стоять перед працівниками державної служби:

1. Труднощі та виклики, пов'язані з роботою: не подобається робота, оплата праці, обсяг завдань/навантаження непропорційні до ресурсів на їх виконання; неефективне управління, поточні непорозуміння щодо термінів виконання завдань, їхнього змісту, форм і способів комунікації; загострення через впровадження змін, нечіткі або невизначені організаційні директиви, процедури.

2. Труднощі та виклики, пов'язані з колективом та людьми: некомфортно (неприємно, демотиваційно) перебувати в колективі та/або із цим керівництвом через недобросовісне, несправедливе, прискіпливе ставлення; емоційне насильство, мобінг; рівень кваліфікації співробітників та/чи керівників, стиль керівництва; неможливість сказати «ні» чи попросити про те, що потрібно; складно донести власні погляди до керівників чи прямо комунікувати про ситуації напруженості з їх учасниками тощо [38].

З метою аналізу конфліктів в органах виконавчої влади було використано

вторинні дані дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» [40], проведеного з використанням методу анонімного онлайн-опитування та стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Опитуванням охоплено всі підконтрольні території України – там, де працюють державні органи влади.

Актуальність дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» зумовлена реалізацією Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [41]. Мета опитування полягала у визначенні параметрів організаційної культури на публічній службі, з'ясуванні її переваг та недоліків, а також відслідкуванні еволюції цінностей і поведінкових установок публічних службовців для подальшого підвищення ефективності публічної служби.

Цільова група респондентів включала державних службовців центральних органів влади та державних службовців місцевих органів влади України. У дослідженні 2023 року в опитуванні брали участь посадові особи місцевого самоврядування, але у вищезазначеному звіті результати їх відповідей не представлені, оскільки опитування серед цієї аудиторії респондентів проводилися вперше, тож дані в динаміці відсутні.

Зазначимо, що наведений порівняльний аналіз результатів досліджень за 2020, 2021 та 2023 роки дасть змогу відстежити зміни в організаційній культурі та потенційні причини конфліктів, стану комунікації та взаємодії (табл. 2. 1).

*Таблиця 2.1*

**Характеристика респондентів опитувань за 2020, 2021, 2023 роки\***

| <b>Характеристика</b>                            | <b>2020 р.</b>  | <b>2021 р.</b>  | <b>2023 р.</b>  |
|--|---|---|---|
| Кількість респондентів, осіб                     | 31 393  | 18 772  | 39 557  |
| Рівень органу влади, який представляє респондент | Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади | Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади | Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади |
| Середній вік опитаних, років                     | 41,90   | 42,61   | 43,80   |

Продовження таблиці 2.1

| Розподіл респондентів за статтю, % | Жіноча – 81 %, чоловіча – 19 %  | Жіноча – 75 %, чоловіча – 25 %   | Жіноча – 74 %, чоловіча – 26 %  |
|------------------------------------|---|--|---|
| Розподіл респондентів за віком, %  | 18–29 років* – 10,0%<br>30–34 роки – 14,0%<br>35–39 років – 18,9%<br>40–44 роки – 17,9%<br>45–49 років – 15,2%<br>50–54 роки – 11,4%<br>55 років і старші – 12,6% | 18–29 років* – 9,5%<br>30–34 роки – 12,6%<br>35–39 років – 17,0%<br>40–44 роки – 18,5%<br>45–49 років – 16,2%<br>50–54 роки – 12,3%<br>55 років і старші – 13,9% | 18–29 років* – 8,4%<br>30–34 роки – 11,4%<br>35–39 років – 15,4%<br>40–44 роки – 17,9%<br>45–49 років – 15,9%<br>50–54 роки – 24,7%<br>55 років і старші – 6,3% |
| Освітній рівень респондентів, %    | Бакалавр або нижче – 5,3%<br>Спеціаліст – 61,8%<br>Магістр – 32,1%<br>Кандидат наук (доктор філософії – PhD) – 0,7%<br>Доктор наук – 0,1%                         | Бакалавр або нижче – 4,2%<br>Спеціаліст – 54,7%<br>Магістр – 39,9%<br>Кандидат наук (доктор філософії – PhD) – 1,1%<br>Доктор наук – 0,1%                        | Бакалавр або нижче – 5,1%<br>Спеціаліст – 56,0%<br>Магістр – 38,0%<br>Кандидат наук (доктор філософії – PhD) – 0,8%<br>Доктор наук – 0,1%                       |

Примітка. \*Побудовано за даними: [40]

У табл. 2.1 наведено характеристику респондентів опитувань за 2020, 2021, 2023 роки, яка свідчить про значну вибірку державних службовців (Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади), серед яких переважають жінки. Більшість респондентів отримали повну вищу освіту (спеціаліст, магістр), що загалом вказує на високу їх кваліфікацію.

За результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури у 2020, 2021, 2023 роках можна зробити висновок, що причинами конфліктів на публічній службі можуть бути: *практика та критерії добору персоналу* (через відсутність у кандидатів на посади потрібних професійних знань, навичок, етичних принципів); *стиль управління* (через відсутність залучення державних службовців до прийняття рішень, які впливають на роботу та практики управління, а також через відсутність задоволення управлінськими практиками керівництва); *визнання успіхів і заслуг у роботі* (через відсутність задоволення визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі); *мотивація та задоволеність роботою* (через відсутність задоволення своєю роботою, професійним вибором стати держслужбовцем; розвитком своєї кар'єри;

розміром заробітної плати); *психологічний клімат* (через відсутність організаційної культури державного органу, що також не сприяє професійному розвитку та досягненню результатів); *дискримінація на робочому місці* (через прояви різного виду дискримінації на публічній службі); *захищеність* (через відсутність відчуття себе захищеними від вимог виконання протизаконних або неетичних вказівок) [42].

За результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури за 2020, 2021 та 2023 роки можна зробити висновок, що причинами конфліктів на публічній службі можуть бути (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Потенційні причини виникнення конфліктів на публічній службі в  
Україні: організаційна культура\***

| Причини виникнення конфліктів                                  | Ознаки причин  |
|--|--|
| <b>1. Практика та організаційна культура трудових відносин</b> |  |
| 1.1. Практика та критерії добору персоналу                     | <p>1. Практики добору та призначення на посади державних службовців із 73,9 % (2021 р.) до 76,0 % (2023 р.).</p> <p>2. Фактори (критерії), які державні службовці найчастіше вважають важливими для зайняття власної посади: «професійні знання» (з 95,3 % (2021 р.) до 97,0 % (2023 р.)); «досвід роботи» (з 86,7 % (2021 р.) до 88,6 % (2023 р.)); сповідування етичних принципів державної служби (з 84,2 % (2021 р.) до 87,4 % (2023 р.)).</p> <p>3. Чинники, які не пов'язані з професійною підготовкою і компетентностями державних службовців: лояльність до керівництва (з 36,2 % (2021 р.) до 50,9 % (2023 р.)); політичні зв'язки (з 10,2 % (2021 р.) до 18,5 % (2023 р.)); особисті зв'язки (з 23,9 % (2021 р.) до 29,7 % (2023 р.)).</p>                 |
| 1.2. Стиль управління  | <p>1. Ступінь залученості до прийняття рішень: частка опитаних, які певною мірою задоволені ступенем залученості до прийняття рішень стабільно перевищує 60 %; водночас спостерігається тенденція зменшення питомої ваги позитивних оцінок: у 2020 р. вона становила 65,4 %, у 2021 р. – 63,0 %, у 2023 р. – 61,1 %; зросла частка негативних оцінок державних службовців, які не задоволені ступенем власної залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу: з 13,4 % у 2020 р. до 17,6 % у 2023 р.</p> <p>2. Управлінські практики/стиль управління свого керівництва: задоволені стилем управління свого керівництва із 64,2 % у 2021 р. до 70,9 % у 2023 р.; водночас скоротилася частка негативних оцінок: з 13,9 % у 2021 р. до 10,7 % у 2023 р.</p> |

## Продовження таблиці 2.2

|   |   |
|---|---|
| 1.3. Визнання успіхів і заслуг у роботі | 1. Задоволення визнанням, яке отримують державних службовців за успіхи в роботі: певною мірою задоволені в середньому 60,2 % у 2023 р.; значно скоротилася кількість державних службовців, які незадоволені визнанням своїх професійних досягнень і успіхів із 26,0 % у 2021 р. до 17,6 % у 2023 р.   |
| 1.4. Мотивація та задоволеність роботою | 1. Задоволення своєю роботою та професійним вибором: показник задоволеності заробітною платою залишається стабільним – 20,1 % за 2021-2023 рр.; показник задоволеності своєю роботою: «повністю задоволені» або «задоволені» 79,6 % (2023 р.), у 2021 р. цей показник становив 76,2 %, «зовсім не задоволені» або «незадоволені» 5,1 % (2023 р.) у 2021 р. цей показник становив 7,6 %; показник свого професійного вибору стати держслужбовцем «повністю задоволені» або «задоволені» 72,8 % (2023 р.), у 2021 р. цей показник становив 66,2 %, «зовсім не задоволені» або «незадоволені» 6,9 % (2023 р.) у 2021 р. цей показник становив 11,4 %; позитивну динаміку демонструє показник задоволеності розвитком своєї кар'єри з 52,5 % у 2021 р. до 59,3 % у 2023 р.<br>2. Преміювання державних службовців залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків: «певною мірою погоджуються», цей показник порівняно з 2021 р. дещо зріс із 56,3 % до 61,9 % у 2023 р.; «не згодні з твердженням», цей показник порівняно з 2021 р. дещо зменшився з 25,9 % до 21,3 % у 2023 р.<br>3. Оцінка роботи державних службовців переважно відбувається на основі досягнення результатів (з 50,1 % у 2020 р. до 55,0 % у 2023 р.); дотримання процедур і правил (з 25,3 % у 2020 р. до 27,2 % у 2023 р.). |
| 1.5. Психологічний клімат               | 1. Організаційна культура сприяє професійному розвитку та досягненню результатів державних службовців (із 66,4 % у 2020 р. до 72,5 % у 2023 р.); має місце токсична організаційна культура, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів (з 19,2 % у 2020 р. до 15,5 % у 2023 р.). 2. Рівень відповідальності за формування організаційної (корпоративної) культури держслужбовці найчастіше покладали на керівника державного органу (із 73,7 % у 2021 р. до 75,9 % у 2023 р.) та на себе (із 70,6 % у 2021 р. до 74,2 % у 2023 р.), дещо менше на служби управління персоналом (із 64,5 % у 2021 р. до 66,7 % у 2023 р.), свого профільного міністерства/центрального орган виконавчої влади/вищого державного органу (з 57,5 % у 2021 р. до 63,5 % у 2023 р.), Національне агентство України з питань державної служби (з 50,9 % у 2021 р. до 57,6 % у 2023 р.).  |
| 1.6. Дискримінація на робочому місці    | 1. Дискримінація державних службовців. Найбільшу частку займають ознаки за: категорією посади (25,6 % за 2023 р.); стажем роботи (25,5 % за 2023 р.); віком (23,3 % за 2023 р.); статтю (14,1 % за 2023 р.). Найменший відсоток спостерігається за: ознакою булінгу, мобінгу або харасменту, близько одного відсотка опитаних (1,1 % у 2021 р. та 0,8 % у 2023 р.); расою або кольором шкіри (2,1 % за 2023 р.).  |
| 1.7. Захищеність                        | 1. Захищеність від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок. Захищеними від вимог виконання протизаконних розпоряджень почувуються 79,9 % опитаних, а захищеними від неетичних вказівок керівництва – 81,6 % респондентів (2023 р.).  |

Примітка. \*Сформовано за: [40, 42, 43, 44]

Серед причин виникнення конфліктів, пов'язаних зі взаємодією виділяють наступні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Потенційні причини виникнення конфліктів на публічній службі в  
Україні: взаємодія\***

| Причини виникнення конфліктів                     | Ознаки причин   |
|---|---|
| 2. Взаємодія                                      |   |
| 2.1. Відносини з колегами та керівництвом         | <p>1. Переважна більшість опитаних державних службовців (понад 80 %) певною мірою дотримується думки, що люди, з якими вони працюють, співпрацюють для досягнення результатів. Показник є достатньо стабільним упродовж усього звітного періоду з ознаками позитивної динаміки: показник співпраці збільшився у 2023 р. до 92,1 % і номінально перевищив аналогічні показники 2020 та 2021 рр. (відповідно 90,0 % та 86,1 %).</p> <p>2. Після початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну відносини з колегами для більшості опитаних державних службовців не змінилися (про це заявили 66,9 % респондентів). Водночас 18,4 % опитаних вказали, що ці відносини поліпшились, і тільки 2,7 % – що стосунки погіршились.</p>   |
| 2.2. Відносини з іншими (зовнішніми) суб'єктами   | <p>1. Оцінки складності взаємодії залишаються порівняно стабільними, при цьому частка позитивних оцінок (коли взаємодіяти «легко») у кілька разів перевищує частку негативних оцінок (коли взаємодіяти «важко»). Найменше труднощів виникає в держслужбовців при комунікації зі службовцями інших державних органів: більшість опитаних оцінила таку комунікацію як «легку» (52,3 % у 2023 р.). Також «легко» взаємодіяти з посадовими особами органів місцевого самоврядування (36,2 % у 2023 р.) та зовнішніми експертами (25,7 % у 2023 р.). Дещо складніше відбувається взаємодія із представниками(цями) громадськості/інститутів громадянського суспільства (29,1 % у 2023 р.) та представниками(цями) бізнесу/представниками(цями) юридичних осіб (29,9 % у 2023 р.) – у 2023 р. зазначені індикатори були використані вперше.</p> |
| 2.3. Правила та регламентація трудової діяльності | <p>1. У 2023 р. частка респондентів, згодних з оціночною тезою «На займаній мною посаді я щодня маю можливість робити те, що мені вдається виконувати найкраще» (82,0 %), значно перевищила аналогічні показники 2020 р. (74,4 %) та 2021 р. (68,7 %).</p> <p>2. Переважна більшість опитаних держслужбовців (понад 80 % у кожному році звітного періоду) погоджується з тезою: «Я дію на основі моєї посадової інструкції, яка є зрозумілою/чіткою і допомагає мені в роботі». У 2023 р. порівняно з попередніми роками частка таких респондентів помітно збільшилась: з 85,1 % у 2020 р. до 89,7 % у 2023 р.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| 2.4. Дотримання у відносинах принципу доброчесності | <p>1.Кожний десятий опитаний держслужбовець повідомляв, що протягом усього часу роботи на державній службі йому доводилося отримувати протизаконні або неетичні вказівки. Показник є досить стабільним із невеликою варіацією: у 2021 р. спостерігалось деяке підвищення (до 13,1 %), проте у 2023 р. він дорівнював рівню 2020 р. (відповідно 9,6 % та 10,4 %). Серед респондентів, які отримували протизаконні або неетичні розпорядження керівництва, дві третини (62,8 %) зазначили, що йдеться про одинокі випадки (один-два рази) упродовж року. Водночас 12,6 % респондентів повідомили, що протизаконні або неетичні вказівки отримували досить регулярно – раз на місяць або частіше (серед усіх опитаних цей показник становить 1,3 %).</p> <p>2. У 2023 р. порівняно з попередніми роками зросла кількість опитаних держслужбовців, які з впевненістю підтверджують, що можуть вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі, не побоюючись переслідувань. Уперше питома вага таких респондентів перевищила половину (57,4 %). Частка респондентів, які дали негативну відповідь, істотно зменшилась (з 20,3 % у 2020 р. до 13,0 % у 2023 р.), проте залишається значущою. Третина опитаних (29,6 %) не дала однозначної відповіді, кількість цих респондентів залишається стабільною.</p> |
| 2.5. Взаємовідносини з державою та суспільством     | <p>1. Серед опитаних переважають держслужбовці, які схильні характеризувати особисто себе та інших державних службовців як відданих радше державі, ніж суспільству. У 2020 та 2021 рр. значною (понад 20 %) залишалась частка респондентів, які не надавали перевагу конкретній характеристиці – «відданість державі» або «відданість суспільству».</p> <p>2. Менше ніж половина респондентів оцінювала рівень задоволеності громадян роботою органів публічної влади (системи державного управління загалом) як «високий» – певною мірою. Порівняно з 2021 р. у 2023 р. частка «високих» оцінок значно зменшилась: із 48,4 % до 42,0 %.</p>   |

Примітка. \*Сформовано за: [40, 42, 43, 44]

1. *Відносини з колегами та керівництвом* (через низький рівень співпраці у своєму робочому колективі, відсутню орієнтованість колег на спільний результат, а також відсутність готовності колег надати за необхідності допомогу).

2. *Відносини з іншими (зовнішніми) суб'єктами* (через складності взаємодії держслужбовців у межах виконання своїх службових обов'язків зі співробітниками різного рівня інших державних органів, посадовими особами органів місцевого самоврядування, зовнішніми експертами, представниками

громадськості та бізнесу).

3. *Правила та регламентація трудової діяльності* (через відсутність можливості на роботі реалізувати власний творчий потенціал, здібності та навички, а також через незрозумілу/не чітку посадову інструкцію).

4. *Дотримання у відносинах принципу доброчесності* (через отримання держслужбовцем протизаконних або неетичних вказівок, розпоряджень керівництва, а також через неможливість вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі, не побоюючись переслідувань).

5. *Взаємовідносини з державою та суспільством* (через відсутність патріотичних настроїв серед держслужбовців, почуття відповідальності перед державою) [42].

Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році [45] свідчать про «побутове» розуміння сутності конфліктів державними службовцями (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфлікувати – це ...» », % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)\*

Примітка. \*Джерело: [45]

Лише 15,7 % опитуваних серед 18 772 державних службовців (75 % жінок та 25 % чоловіків) бачать в конфліктних ситуаціях потенціал знаходження виходу, переважна кількість респондентів (67,7 %) в описі конфлікту зауважують, що це «невміння йти на компроміс»; трохи більше половини опитаних (53,1 %) пов'язують конфлікт з «невмінням опанувати свої емоції»; 34,7 % опитаних вважають конфлікт неприйнятним явищем для державного службовця; 22,9 % респондентів бачать у конфлікті можливість розібратись у ситуації, щоб знайти вихід та запобігти виникненню подібного у майбутньому.

Лише 23,5 % респондентів знайомі з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення й 76,5 % не знайомі, що породжує необхідність навчитись і практикувати інші інструменти комунікації.

Опитані респонденти визначили три ключові причини конфліктів всередині відомств (рис. 2.4):

1. нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9 %);
2. реформування органів державної влади (46,9 %);
3. рівень кваліфікації та компетентності співробітників (46,4 %).

Чинником конфлікту для значної кількості опитаних (35,3 %) є неможливість сказати «ні», майже третина респондентів (28,1 %) зауважує, що у них немає змоги прямо обговорити ситуації напруги з учасниками/учасницями конфлікту, а трохи більше чверті респондентів (26,4 %) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічає стиль керівництва.

Тривожними факторами є і те, що 19,2 % респондентів як чинник конфлікту розглядають зневагу, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку керівництва. Для 18,5 % респондентів коріння конфлікту – у складності донесення своєї точки зору до безпосереднього керівника. Зневага, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку колег як причину конфліктів вказали 18,6 % опитаних.



Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння/конфліктні ситуації всередині Вашого органу?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)\*

Примітка. \*Джерело: [45]

Невпорядкований робочий графік, робоча система є загальною проблемою як в стосунках між колегами всередині органу так і в роботі з представниками інших відомств. Половина респондентів вказують, що до непорозумінь/конфліктних ситуацій всередині органів, де вони працюють, призводять «термінові доручення та нереальні строки їх виконання».

Значна кількість опитаних (38,8 %) у таких ситуаціях бачать надмірну кількість завдань на одну особу/структурний підрозділ, однакова кількість опитаних – по 29,2 % відмічають «особливості характеру певної людини» та

«нерівномірний розподіл обов'язків». Віддалена робота та комунікація онлайн є потенційно конфліктною ситуацією лише для 3,1 % опитаних, неетичні вказівки та доручення – для 5,5 %, конкуренція між державними службовцями та структурними підрозділами – 6,2 % (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь/конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)\*

Примітка. \*Джерело: [45]

За визначенням 41,9 % респондентів ситуації, що стають причинами непорозумінь або конфліктів у відносинах з колегами з інших органів, теж стосуються термінових доручень і нереальних строків їх виконання. В

міжособистісних стосунках на робочому місці для 27,1 % респондентів конфліктний потенціал залежить від особливостей характеру певної людини. «Надмірну кількість завдань на одну особу/структурний підрозділ» вказали 22,9 % опитаних (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах з колегами з інших органів призводять до непорозуміння/конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)\*

Примітка. \*Джерело: [45]

Найпопулярніша поведінка для вирішення конфліктних ситуацій, за розподілом респондентів, – це пряма розмова (переговори) з тим, з ким є непорозуміння/конфліктна ситуація (70,2 %). Більше половини опитаних (56,1 %) для того, щоб вирішити конфлікт, звертаються до керівництва. Значна кількість респондентів (47,8 %) проводять кулуарні розмови про цю проблему з іншими. Лише 7,5 % опитаних звертаються до служби управління персоналом,

малий відсоток опитаних (5,7 %) пишуть офіційні скарги на ім'я керівника органу. Ще менша кількість респондентів (4,4 %) залучають до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів) (рис. 2.7).

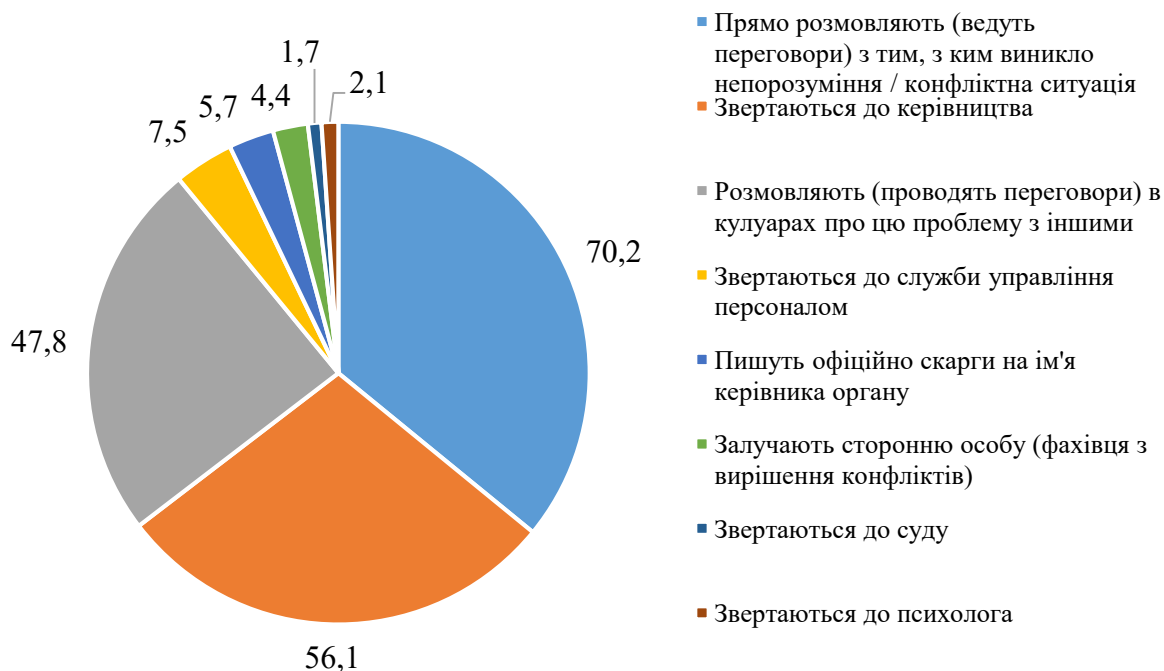


Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як зазвичай діють ваші колеги, коли є напруга/непорозуміння? Які варіанти вирішення непорозумінь/конфліктних ситуацій є типовими на роботі?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)\*

Примітка. \*Джерело: [45]

У баченні варіантів ідеального вирішення непорозумінь/конфліктних ситуацій в органі, де працюють респонденти, лідирує варіант про налагодження всередині органу чіткого алгоритму вирішення непорозумінь/конфліктних ситуацій, де буде зрозуміло, до кого і коли звертатись (69,8 %) (рис. 2.8).

На другому місці серед ідеальних варіантів для вирішення конфлікту актуалізується потреба у навчанні працівників врегулюванню конфліктів – 44,4 %. На третьому місці (26,3 %) – залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій. 21,2 % респондентів вважають, що вирішенню конфліктів має сприяти внутрішній спеціаліст, який допомагатиме в таких ситуаціях.

Незначна частка учасників (9,6 %) схиляється до залучення зовнішнього спеціаліста. Так само небагато (9 %) говорять про залучення служби управління персоналом до вирішення конфліктних ситуацій.



Рис. 2.8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якими б Ви бачили варіанти ідеального вирішення непорозумінь/конфліктних ситуацій у вашому органі?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)\*

Примітка. \*Джерело: [45]

Отже, визначено, що аналіз конфліктів в органах виконавчої влади в Україні необхідно, зокрема, проводити в контексті організаційної культури на публічній службі. Конфлікти можуть виникати на прихованому рівні та формальному через порушення порядку взаємодії, не дотримання формальної комунікації, традицій. Вони також виникають через різні складності та виклики працівників державної служби, які пов'язані: з роботою; з колективом та людьми.

## Висновки до розділу 2

Одним зі складових елементів державної влади, який діє через систему органів виконавчої влади від загальнодержавного і до місцевого рівня є

виконавча влада, що являє собою специфічний суб'єкт конституційно-правових відносин, на яких Конституцією України і законами України покладено реалізацію ряду базових функцій, серед яких домінує функція виконання законів.

Виконавча влада має свою певну специфіку здійснення функцій держави, яка полягає у забезпеченні управління майже всіх сфер країни: правової, економічної, політичної, соціальної, культурної тощо. Виконавча влада також має дуже велику та розгалужену систему органів, що здійснюють владно-розпорядчу діяльність, яка не притаманна іншим гілкам влади. Вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, наступний рівень органів виконавчої влади – центральний, який охоплює діяльність міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, і третім елементом системи органів виконавчої влади України є місцеві органи виконавчої влади.

Конфлікти в органах виконавчої влади можуть бути як прихованими (підсвідомими), так і наочними (формалізованими), виникати через різні складності та виклики працівників державної служби. Загалом конфлікт може проявлятися у формі зіткнень, сутичок та може мати місце на рівні поглядів, інтересів, позицій, потреб, вірувань, цінностей та за умови, що вони є протилежними чи видаються такими.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

### 3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади

В умовах постійних змін і розвитку сучасного суспільства, органи виконавчої влади є ключовими елементами ефективного функціонування держави. Однак, у разі невірної підходу до управління або відсутності належної комунікації, можуть виникати конфлікти, що значно ускладнюють процеси управління та впливають на соціально-економічний розвиток країни. Важливим аспектом функціонування органів виконавчої влади має бути вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати сталість управлінських процесів.

Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., зазначають, що управління конфліктами – цілеспрямована системна практична діяльність уповноважених осіб, спрямована на запобігання та/чи супровід конфліктів у професійний спосіб, з метою впливу на динаміку конфліктів і використання їх ресурсного потенціалу в інтересах тієї соціальної системи, де вони мають місце [13].

На їхню думку, головна мета управління конфліктами полягає в запобіганні дисфункціональним (деструктивним) конфліктам і адекватному вирішенні функціональних (конструктивних), адже невирішені функціональні та, передусім, дисфункціональні конфлікти, створюють непродуктивну атмосферу й погіршують показники й ефективність державних службовців, підриваючи таким чином довіру громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Невирішені конфлікти також є економічно не вигідними, оскільки призводять до витрат коштів державного та місцевих бюджетів, зокрема:

втрачені партнери і витрати людино-годин на пошук нових; зіпсована репутація і витрати на її відновлення; не отримані чи нереалізовані проєкти і втрачені у зв'язку із цим надходження ресурсів чи санкції через невиконання зобов'язання; втрата співробітника і витрати на ведення судових процесів (судовий збір), виплати компенсацій чи подібного; витрати на пошук нового співробітника, його навчання, адаптацію (можливо не один раз); простоти команд, зниження ефективності їхньої роботи; витрати у зв'язку з використанням для завершення конфлікту «вартісного» часу керівників, зокрема і вищого керівництва, не за призначенням тощо [13].

Розглядаючи конфлікти на державній службі, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях: на макрорівні це конфлікти між державними органами, на мезорівні – конфлікти між структурними підрозділами одного органу. На мікрорівні конфлікти виникають між співробітниками структурного підрозділу, а також мають місце внутрішньоособистісні конфлікти [46, 47].

Загалом, управління конфліктами вимагає комплексного підходу, який передбачає створення інститутів і механізмів для їх запобігання або вирішення потенційних проблем. Виходячи з аналізу існуючих підходів до поняття управлінських механізмів на основі методів управління (адміністративних, правових, економічних, політичних, соціально-психологічних тощо), прийнято поділяти такі механізми управління публічними конфліктами: організаційно-правовий та соціально-психологічний [48].

Організаційно-правовий механізм охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплекс методів та заходів організаційно правового характеру, що визначають нормативно-правовий та організаційний простір (ресурси та можливості учасників конфлікту) і спрямовані на подолання суперечності між інтересами держави та громадськості. Зазначений механізм має комплексний характер, забезпечує реалізацію управлінської діяльності стосовно виникнення конфліктів з урахуванням об'єктивних (організаційно-правових) чинників, відповідає інституційному рівню управління, який включає нормативно-правову базу та систему інституцій державного управління та громадянського

суспільства, що забезпечують управління конфліктами, а саме регіонально орієнтовану систему лінійних менеджерів та центрів медіації [48].

Організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в Україні (інституційний рівень) – це нова методологія діяльності органів влади та територіальна інституалізація регіональної профілактики та управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості (центри медіації, кабінети медіації та впровадження системи лінійних регіональних менеджерів на прикладі діяльності фіскальної служби) [49].

Соціально-психологічний механізм державного управління конфліктами охоплює систему параметрів соціально-психологічного характеру, безперервну поведінку, сукупність способів і засобів, що характеризують потоки інформації та зворотного зв'язку у взаємодії між владою і населенням. Характер зазначених параметрів є комплексним, що забезпечує управління конфліктами з урахуванням суб'єктивних (соціально-психологічних) чинників і відповідає комунікативному рівню управління, включаючи процеси, пов'язані з реалізацією механізмів управління конфліктами, діалогові характеристики суб'єкта взаємодії, соціально-орієнтовані медіа-технології та медіацію [48].

Соціально-психологічний механізм державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в Україні (комунікаційний рівень) передбачає розвиток таких перспективних напрямів взаємодії суб'єктів та об'єктів, як: соціальні комунікації, медіа-комунікації та громадські комунікації (регіональні проекти, центри психосоціального діалогу тощо) [49].

Визначено, що в Україні організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами повністю інституціоналізований через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та відповідних Міжрегіональних управлінь, які у свою чергу, сприяють формуванню організаційної культури в державній службі та гуманному вирішенню конфліктів.

В основу механізму розв'язання конфліктів в Україні покладено гуманістичну ідеологію, яка передбачає формування навиків та вмій толерантно, з повагою та увагою до всіх сторін конфлікту, їх потреб, інтересів, цінностей вирішувати проблемні ситуації, що загалом є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян. Гуманістична ідеологія передбачає діяльність великої кількості громадських організацій і рухів: правозахисних, антивоєнних, гуманітарних, екологічних та ін.), у свою чергу діяльність громадських організацій та рухів відчутно впливає на ідеологію та діяльність інститутів держави та політичних партій.

У демократичній системі конфлікт вбудований у її інститути та правові механізми державної влади і відіграє активну роль як стимул до розвитку. Такі інститути, які визначають конфлікт як об'єктивну реальність суспільства, створюють умови для їх запобігання та регулювання. Конфлікти вирішуються не лише державою, коли виникають серйозні загрози інтересам людей (наприклад, на державному рівні, у випадках насильства та беззаконня), але й альтернативними політичними та не політичними інституціями [39].

В Україні Національне агентство України з питань державної служби та його міжрегіональні управління (Центральне міжрегіональне управління НАДС, Південно-Східне міжрегіональне управління НАДС та Західне міжрегіональне управління НАДС) відповідають за реалізацію державної політики у сфері державної служби та управління персоналом у відповідних регіонах [50].

Національним агентством України з питань державної служби було розроблено методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в: державних органах [51]; органах місцевого самоврядування [52], які необхідно використовувати як допоміжний інструмент у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру, а також для зниження напруги в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи державного органу, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату в колективі.

Рекомендації підготовлені відповідно до Закону України «Про державну

службу» [53] та Положення про державну службу в Україні [54] і призначені для надання методичної допомоги керівникам державної служби, керівникам структурних підрозділів, службам управління персоналом державних органів, державним службовцям та іншим працівникам державних органів [55].

У процесі дослідження було систематизовано практичний механізм роботи з конфліктами в державних органах (рис. 3.1).

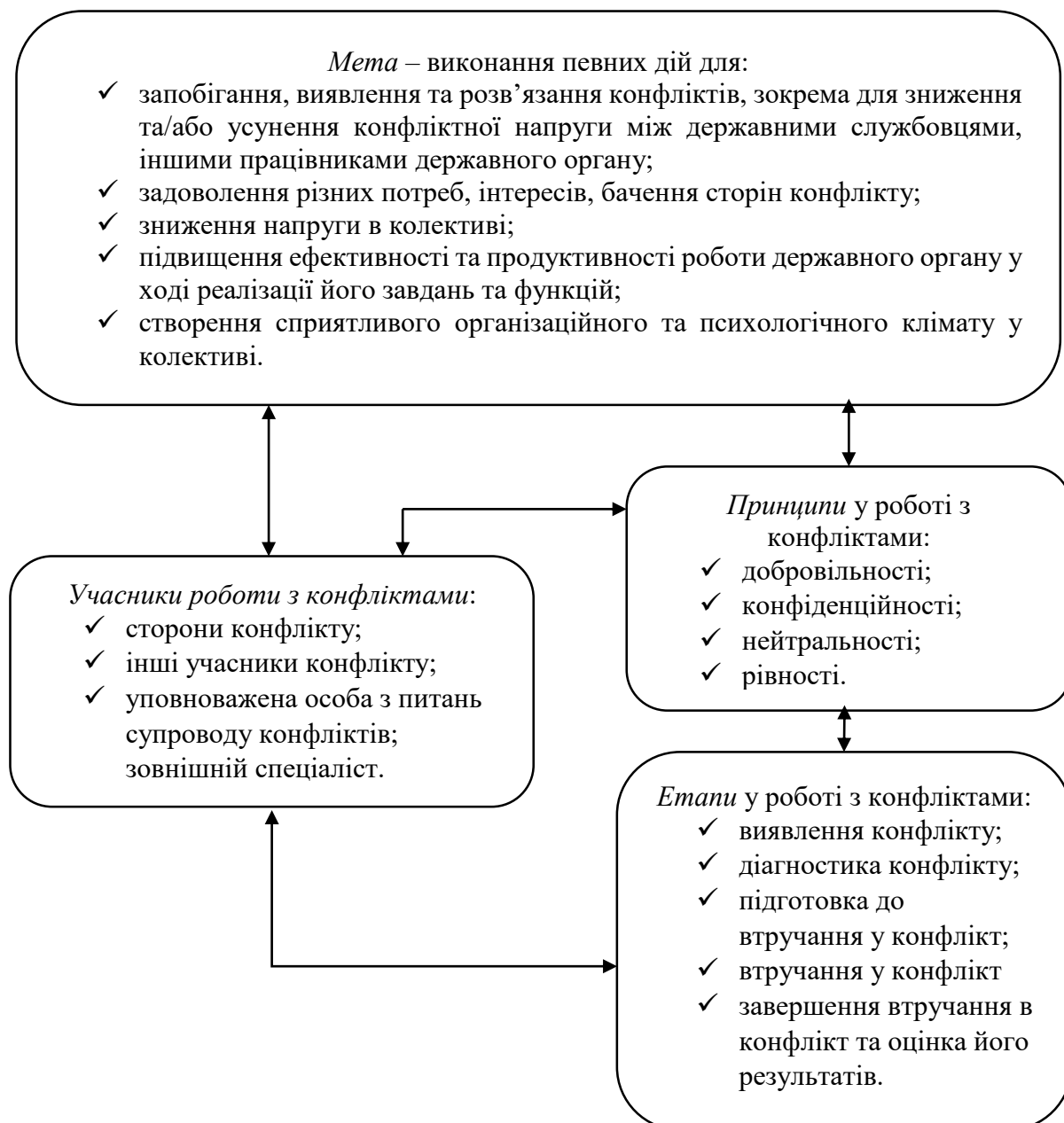


Рис. 3.1. Практичний механізм розв’язання конфліктів у державних органах\*

Примітка. \*Розроблено за: [51]

Учасниками роботи з конфліктами рекомендується вважати:

- сторони конфлікту – двоє чи більше працівників державного органу, чії позиції, інтереси, потреби зіткнулись під час виконання посадових обов'язків;
- інші учасники конфлікту – інші члени колективу, на яких впливають наслідки перебігу конфлікту, спостерігачі;
- уповноважена особа з питань супроводу конфліктів – представник служби управління персоналом державного органу, який не має власного інтересу щодо предмету конфлікту, є неупередженим та рівновіддаленим у стосунках зі сторонами конфлікту, має необхідні знання, досвід та відповідні навички для застосування/реалізації певного методу втручання в конфлікт. У разі відсутності в державному органі особи, яка відповідає наведеним ознакам, рекомендується залучати зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства [51].

У роботі з конфліктами рекомендується дотримуватись таких принципів:

- добровільності – участь у роботі з конфліктами є добровільним волевиявленням учасників, ніхто не може бути примушений до розв'язання конфлікту, застосування конкретного методу втручання в конфлікт, якщо інше не встановлено законом;
- конфіденційності – під час роботи з конфліктами учасники мають утримуватись від розголошення конфіденційної інформації, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони не домовилися про інше;
- нейтральності – особа, яка здійснює втручання в конфлікт, повинна бути нейтральною та неупередженою в ставленні до сторін конфлікту та незалежною від сторін конфлікту;
- рівності – сторонам конфлікту має бути надано рівні можливості під час роботи з конфліктом, ніхто не повинен мати привілеїв незалежно від статі, національності, майнового стану, посад, досвіду роботи тощо [51].

Узагальнену послідовність, сукупність методів та дій в органах влади, які застосовуються на конкретному етапі управління конфліктом наведено в табл. 3.1.

**Етапи конфліктів в органах влади та методи/дії, які застосовуються  
на конкретному етапі\***

| Етап конфлікту                                 | Методи та дії, які застосовуються на конкретному етапі, для розуміння сутності конфлікту   |
|--|--|
| Виявлення та діагностика конфлікту             | <p>Спостереження або отримання відповідного повідомлення про потенційний конфлікт.</p> <p>Періодичне відстеження (моніторинг) ознак створення каналів комунікації для отримання повідомлень.</p> <p>Оцінка потенційного конфлікту за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту.</p> <p>Здійснення збору інформації про конфлікт.</p> <p>Проведення аналізу конфлікту, за необхідності та по можливості здійснити картування конфлікту.</p> <p>Встановлення контактів зі сторонами і дослідження ситуації.</p> <p>Збір інформації про умови співпраці, комфорт при виконанні робочих задач, стан задоволеності роботою та робочою атмосферою у колективі, потреби внесення змін у робочий процес, щоб його покращити, надати настанови для подальшої роботи з конфліктом.</p> <p>Повідомлення суб'єктів призначення про ознаки дисциплінарного проступку, кримінального чи адміністративного правопорушення для прийняття рішення відповідно до законодавства України.</p> |
| Втручання у конфлікт                           | <p>Організація зустрічі-бесіди за участі сторін конфлікту.</p> <p>З'ясування у сторін бачення конфлікту, їх думок та обговорення можливих варіантів роботи з конфліктом.</p> <p>Вибір методу втручання у конфлікт (перемовини; нейтральна оцінка; човникова дипломатія; медіація), узгодження послідовності подальших кроків у роботі з конфліктом, визначення конкретних задач сторін, погодження залучення інших сторін, конфіденційності, узгодження системи комунікації, формат, послідовність, тривалість зустрічей.</p>  |
| Завершення втручання у конфлікт та його оцінка | <p>Позитивне завершення – сторони дійшли згоди.</p> <p>Повторний аналіз конфлікту та вибір іншого методу втручання у конфлікт через саботаж методу сторонами конфлікту, низький рівень залучення сторін конфлікту до його вирішення, відсутність позитивної динаміки у його розв'язання.</p> <p>Повторне відстеження (моніторинг) ознак, що свідчили про наявність конфлікту, та/або додаткова зустріч зі сторонами конфлікту протягом місяця після завершення.</p>  |

Примітка. \*Систематизовано за: [39, 51]

Варто зазначити, що в органах виконавчої влади процес управління конфліктами втілюється за допомогою диференційованих технологій, що представляють собою комплексний набір способів, методів і підходів, які

скеровані на ефективне врегулювання конфліктів. Сучасні технології розв'язання конфліктів стають необхідними та затребуваними, оскільки в органах виконавчої влади періодично виникають ситуації, коли інтереси та цілі різних сторін зіштовхуються, що може призвести до конфліктів. Тому, застосування сучасних технологій дозволяє уникнути ескалації конфлікту, досягти консенсусу та забезпечити позитивний результат.

У табл. 3.2 відображено ключові технології, що застосовуються для розв'язання конфліктних ситуацій в органах виконавчої влади.

Таблиця 3.2

**Технології, що застосовуються для розв'язання конфліктних ситуацій  
в органах виконавчої влади\***

| <b>Технології</b>  | <b>Переваги</b>   | <b>Приклади форматів</b>  |
|--|---|---|
| Перемовини: спілкування з групами для визначення важливих аспектів конфлікту   | Чітке визначення конфлікту, ідентифікація ключових питань і сторін  | Збирання фактів, інтерв'ю, дослідження, фокус-групи, проведення індивідуальних зустрічей      |
| Фасилітація: використання спеціальних методів для покращення обміну інформацією на зустрічі між сторонами конфлікту  | Використання спеціальних методів для покращення обміну інформацією на зустрічі між сторонами конфлікту  | Засідання прийняття рішень, форуми, майстер-класи, зустрічі, круглі столи, діалог             |
| Оцінка (справи): аналіз конфліктної ситуації на основі об'єктивної інформації, фактів і документів, що її стосуються | Третя нейтральна сторона має досвід, авторитет чи статус, володіє фактами, що стосуються конфлікту, може об'єктивно оцінити ситуацію і сформулювати висновок для ухвалення рішення сторонами про подальші дії в конфлікті | Збір інформації, аналіз документів, звітів, листування, оцінка дотримання правил і нормативів |
| Медіація: залучення незалежної третьої сторони, яка прийнятна для всіх сторін і не має повноважень приймати рішення  | Медіатор допомагає сторонам ідентифікувати ключові питання, розробити варіанти розв'язання спірних питань, які будуть задовольняти обидві сторони   | Індивідуальні зустрічі, фокус групи, формальні багатосторонні зустрічі                        |
| Консиліація: обрання чи призначення третьої нейтральної сторони – консиліатора                                       | Консиліатор має необхідні експертні знання та досвід, що сприятимуть сторонам дійти згоди, знайти компроміси  | Індивідуальні зустрічі, спільні зустрічі, залучення експертів                                 |

## Продовження таблиці 3.2

|   |  |   |
|---|--|---|
| Човникова дипломатія: комунікація відбувається виключно через нейтральну третю особу  | Третя особа сприяє пошуку порозуміння, і, рухаючись як човник між сторонами, намагається зблизити їхні позиції, спрямувати до рішення  | Індивідуальні зустрічі, закриті зустрічі, залучення експертів   |
| Послуги омбудсмена: втручання, коли наділена повноваженнями контролю за дотриманням прав громадян особа має право незалежного розслідування | Омбудсмен володіє гарантованим доступом до необхідної інформації, наділений правом ухвалювати рішення, що зазвичай мають рекомендаційний характер, але підсилюються авторитетом омбудсмена | Прийом скарг і звернень від громадян, зустрічі з органами влади, зустрічі та переговори зі сторонами, консультування, конфлікт-коучингу |
| Рішення третьої сторони: ухвалення уповноваженою особою (суддею/арбітром) рішення по суті спору   | Третя особа – суддя/арбітр; після набрання чинності рішення забезпечує примусове його виконання  | Прийом скарг і звернень від громадян, проведення засідань   |
| Гібриди: поєднання кількох технологій/методів розв'язання конфліктних ситуацій  | Гібриди можуть бути сконструйовані за потреби і для конкретної мети шляхом поєднання двох чи кількох методів втручання (наприклад: мед.-арб. (медіація-арбітраж))                          | Індивідуальні зустрічі, фокус групи, формальні багатосторонні зустрічі, прийом скарг і звернень від громадян, проведення засідань       |

Примітка. \*Систематизовано за: [13, 39]

Управління конфліктами в органах виконавчої влади може бути досить непростим процесом, зокрема це пов'язано зі специфікою роботи та особливостями взаємодії. Тому, вважаємо, що для ефективного управління конфліктами в органах виконавчої влади важливо розробити комплексний підхід, що включатиме як превентивні заходи, так і механізми вирішення конфліктів на різних етапах їхнього розвитку.

Проаналізувавши Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах [51], розроблені Національним агентством України з питань державної служби, нами було систематизовано рекомендації для учасників роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Рекомендації для учасників роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам\*

| Кому рекомендується   | Опис   |
|---|--|
| Для запобігання конфліктам у державному органі керівнику державної служби у державному органі рекомендується: | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ здійснювати аудит робочих процесів та їх оптимізацію (за потреби);</li> <li>✓ здійснювати гендерний аналіз;</li> <li>✓ здійснювати постійний моніторинг ефективності системи комунікації та взаємодії в державному органі;</li> <li>✓ забезпечувати навчання працівників державного органу навичкам ефективної комунікації та діалогу;</li> <li>✓ формувати культуру ефективної взаємодії, порозуміння та діалогу.</li> </ul>   |
| Для запобігання конфліктам у державному органі службі управління персоналом державного органу рекомендується: | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ організовувати в державному органі навчання основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів;</li> <li>✓ сприяти створенню та підтримці інфраструктури по роботі з конфліктами у державному органі (забезпечити створення місця для діалогу в державному органі, надавати поради як ефективно діяти в тій чи іншій ситуації тощо);</li> <li>✓ здійснювати моніторинг рівня конфліктної напруги та причин появи конфліктів, їх ескалації, фіксувати потребу у системних змінах у державному органі;</li> <li>✓ узагальнювати зібрану інформацію та подавати пропозиції керівнику державного органу щодо застосування превентивних заходів у роботі з конфліктами тощо.</li> </ul> |
| Для запобігання конфліктам на робочому місці працівникам державного органу рекомендується:                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ бути відкритими до різних поглядів, до інших точок зору;</li> <li>✓ визнавати право інших мати власне бачення і розуміння, що базується на іншому життєвому досвіді, експертному знанні тощо;</li> <li>✓ визнавати за кожним право висловитися;</li> <li>✓ слухати та на своєму прикладі іншим показувати приклад «слухати і чути»;</li> <li>✓ визнавати інших рівними, спілкуватися без зверхності та пихи, не засуджувати;</li> <li>✓ бути уважними до потреб інших;</li> <li>✓ не робити припущень;</li> <li>✓ у спілкуванні розмежовувати факти, емоції та судження;</li> <li>✓ уникати категоричності.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| Для запобігання конфліктам у колективі безпосередньому керівнику рекомендується: | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сприяти участі працівників у навчанні основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів;</li> <li>✓ забезпечувати чітке формулювання завдань, делегування та слідкувати за рівномірним навантаженням працівників;</li> <li>✓ узгодити внутрішні правила роботи та взаємодії в колективі, слідкувати за їх дотриманням;</li> <li>✓ реагувати на конфлікти, слідкувати за їх повторним виникненням;</li> <li>✓ не зловживати керівним становищем при врегулюванні конфліктів у колективі;</li> <li>✓ пропагувати культуру управління емоціями, діалогу;</li> <li>✓ уникати нотацій, не засуджувати, не знецінювати роботу працівників;</li> <li>✓ демонструвати та впроваджувати у роботі колективу підхід прийняття рішень на основі порозуміння.</li> </ul> |
|--|--|

Примітка. \*Систематизовано за: [51]

З метою удосконалення процесу управління конфліктами в органах виконавчої влади нами було розроблено рекомендований алгоритм супроводу конфлікту із зазначенням етапів, які на нашу думку є вагомими під час роботи з конфліктами саме в органах виконавчої влади (рис. 3.2).

*Моніторинг та виявлення конфлікту.* Під час етапу необхідно здійснити моніторинг ознак конфлікту чи конфліктної напруги; провести опитування працівників із метою оцінки рівня задоволеності роботою та взаємодією зі співробітниками. Також на даному етапі можливе отримання повідомлення про потенційний конфлікт.

*Аналіз та оцінка конфлікту.* На даному етапі здійснюється збір інформації про конфлікт. Проводиться оцінка потенційного конфлікту за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту. Ідентифікуються учасники конфлікту. Визначається стадія конфлікту.

*Підготовка до втручання в конфлікт.* Етап пов'язаний із встановленням контакту зі сторонами. Здійснюється дослідження ситуації, що склалася.

*Втручання в конфлікт.* Здійснюється вибір способу чи методу втручання в конфлікт. Встановлюються правила і процедури.



Рис. 3.2. Алгоритм супроводу конфлікту в органах виконавчої влади\*

Примітка. \*Розроблено автором

*Застосування рішення.* Здійснюється застосування обраного методу чи способу втручання в конфлікт; моніторинг виконання.

*Постконфліктна оцінка.* Здійснюється аналіз виконання методу чи способу втручання в конфлікт. Застосовуються коригувальні дії. Визначається оцінка рівня задоволеності сторін.

*Попередження конфліктів.* Здійснюється моніторинг ефективності системи комунікації та взаємодії. Проводяться тренінги з управління стресом, командної роботи та вирішення конфліктів. Формується організаційна культура.

Загалом варто зазначити, що ефективне управління конфліктами в органах виконавчої влади є ключовим для підвищення продуктивності та збереження

стабільної роботи державних установ, а застосування комплексного підходу до виявлення, попередження та вирішення конфліктів, у свою чергу, дозволить забезпечити ефективну діяльність органів і покращить внутрішній клімат у колективі.

### **3.2. Зарубіжний досвід управління конфліктами в органах виконавчої влади**

Для більшості розвинених країн світу, актуальною є проблема ефективної державно-управлінської діяльності, що передбачає використання таких форм, методів, способів та засобів попередження і управління конфліктами в органах виконавчої влади, що призводитиме до мінімізації їх деструктивного потенціалу та своєчасного виявлення та ефективного використання їх позитивних функцій.

Нині, у сучасному зарубіжному просторі наявні різноманітні механізми та практики, спрямовані на врегулювання конфліктів і забезпечення взаєморозуміння та співпраці в органах виконавчої влади, а дослідження цих механізмів і практик є важливим для проведення узагальнення найкращого досвіду та адаптації його в українські органи влади.

Найпоширенішим механізмом розв'язання конфліктів в органах виконавчої влади в країнах Європейського Союзу є встановлення діалогу та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, де відповідно до цього механізму, здійснюється обмін думками, аналіз можливих альтернатив і досягнення взаєморозуміння між різними сторонами. Крім того, у європейських країнах досить широкого використання набула медіація як механізм розв'язання конфліктів, де незалежний посередник допомагає сторонам конфлікту знайти спільну мову та досягти злагодженого рішення.

У досить багатьох країнах ЄС функціонують комітети та ради з врегулювання конфліктів, де відповідні структури залучають експертів із диференційованих галузей, які здійснюють аналіз ситуації конфлікту та рекомендують шляхи його розв'язання. Загалом саме колегіальний підхід сприяє

об'єктивності та компетентності розв'язання конфліктів. Варто також зазначити, що розв'язання конфліктів в органах виконавчої влади країн-членів ЄС базується на принципах: відкритості, прозорості та взаємодії.

Визначено, що деякі країни Європейського Союзу звертають увагу на ефективне використання медіації. Зокрема, медіація була визнана важливим інструментом для конструктивного розв'язання конфліктів в органах виконавчої влади, у результаті чого була включена в політику та закріплена на законодавчому рівні деяких країн. Ініціатива щодо врегулювання конфліктів в органах виконавчої влади сприяла створенню центрів медіації, які діють у таких країнах, як Німеччина, Франція, Італія та ін.

У німецькій системі державного управління активно використовується медіація для вирішення конфліктів між державними службовцями, зокрема багато судів мають свої Центри медіації (Gerichtliche Mediation), які пропонують сторонам конфлікту вирішити спір за допомогою медіатора перед початком судового процесу [56].

Однією з найбільших національних організацій, що сприяє розвитку медіації є Німецька медіаційна фундація (Deutsche Stiftung Mediation), місія якої полягає в налагодженні сталого посередництва в Німеччині – у політиці, бізнесі та суспільстві – з метою зміцнення самостійного вирішення конфліктів, покращення культури суперечок та підтримки відправлення правосуддя в Німеччині [57].

В Німеччині також, досить активно функціонують трудові ради (Betriebsrat) – спеціальні ради, які представляють інтереси працівників, включно з державними службовцями, займаються вирішенням трудових конфліктів на ранніх етапах, що зменшує ймовірність серйозних конфліктів [58].

Одним з провідних медіаційних центрів Франції, який спеціалізується на спорах є Паризький центр медіації та арбітражу (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), що також надає послуги з арбітражу та допомагає державним установам і приватним особам вирішувати конфлікти [59].

Ключову роль у вирішенні конфліктів між державними органами та громадянами у Франції виконують захисники прав (*Défenseur des droits*) [60]. Вони діють як незалежні посередники, аналізуючи скарги громадян на дії державних органів і пропонують рішення з метою зниження конфліктності.

До захисника прав, може звернутися будь-яка особа, яка вважає себе скривдженою через функціонування органів виконавчої влади чи організації, на яку покладено завдання органів виконавчої влади.

Проте, варто зазначити, що захисник прав ніколи не втручається у:

- суперечки між приватними особами;
- суперечки між діючим державним службовцем і адміністрацією, яка його працевлаштовує;
- суперечки з іноземною адміністрацією;
- процедуру розпочату в суді або для оскарження судового рішення.

У Франції також діє система трудових арбітражних судів (*Conseils de Prud'hommes*), які спеціалізуються на вирішенні конфліктів між працівниками та роботодавцями, включно з державними службовцями. Трудовий трибунал вирішує шляхом примирення спори, які можуть виникнути у зв'язку з будь-яким трудовим договором, що підпадає під дію положень Кодексу законів про працю [61], між роботодавцями або їх представниками та працівниками, яких вони займають. Він розглядає суперечки, коли примирення не принесло успіху.

Італія активно використовує медіацію як обов'язковий крок перед судовими позовами в деяких сферах, таких як державне управління, бізнес, фінанси та нерухомість за допомогою Італійської палати примирення (*Camera di Conciliazione*) [62].

Зокрема, серед організацій, що пропонують медіаційні послуги в різних сферах, а також проводять навчання – Італійський центр медіації та навчання медіації (*Centro Italiano di Mediazione*) в м. Болонья та Центр навчання медіації (*Centre de Médiation et de Formation à la Médiation*) в м. Париж [63, 64].

У Сполучених Штатах Америки управління конфліктами в державному секторі має правову основу через Федеральний закон про альтернативне

вирішення спорів (Administrative Dispute Resolution Act of 1996) [65]. Цей закон стимулює використання альтернативних методів вирішення спорів (переговори, медіація, арбітраж) між державними службовцями та громадськістю або між урядовими агентствами. В органах влади діють спеціальні підрозділи або омбудсмени, які займаються медіацією та запобіганням конфліктам на ранніх стадіях.

Управління трудовими конфліктами, включно з конфліктами в державних органах, допомагаючи сторонам досягти згоди через медіацію здійснює Федеральна служба медіації і примирення (Federal Mediation & Consolidation Service). Варто зазначити, що між Федеральною службою медіації і примирення та Громадською організацією «Національна асоціація медіаторів України» у 2021 році було укладено Меморандум про взаєморозуміння (Memorandum of understanding), у якому сторони домовились про співпрацю та обмін інформацією при плануванні програм/проектів та реалізації співпраці у сфері альтернативного вирішення спорів (ADR) [66].

У Великій Британії значна увага приділяється ефективній комунікації в межах урядових органів. Організації практикують систему колективних переговорів і діалогів між керівниками та працівниками для запобігання конфліктам. Британські державні установи розвивають культуру співпраці, де наголос робиться на взаємоповазі, відкритому обговоренні проблем і зворотному зв'язку. Для уникнення конфліктів використовуються чіткі кодекси поведінки, які встановлюють стандарти етичної роботи й вирішення спорів всередині організацій.

Зокрема, Центр ефективного вирішення спорів (The Centre for Effective Dispute Resolution) спеціалізується на посередництві, врегулюванні конфліктів, послугах і навчанні з альтернативного вирішення спорів (ADR) [67].

В Канаді провідною професійною організацією з альтернативного вирішення спорів (ADR) є Інститут альтернативного вирішення суперечок (ADR Institute of Canada), що забезпечує процес вирішення спорів, таких як

посередництво та арбітраж, а також здійснює навчання та сертифікацію медіаторів [68].

Здійснення сертифікації медіаторам та встановлення стандартів професійної практики займається також Інститут альтернативного вирішення спорів Британської Колумбії (Alternative Dispute Resolution Institute of British Columbia) [69].

Зазначимо, що в Україні визначення медіації, її основних принципів та процедур проведення, а також статус медіатора вдалося офіційно закріпити восени 2021 року у Законі України «Про медіацію» [70].

Профільний закон визначає медіацію як позасудову добровільну, конфіденційну та структуровану процедуру, під час якої сторони за допомогою одного або декількох медіаторів намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів. Іншими словами, медіація – це структурований процес перемовин між сторонами, що відбувається за допомогою особи, яка пройшла відповідну підготовку – медіатора. Добровільність процедури означає, що сторони можуть вступити у процедуру медіації чи завершити її з власного бажання і не можуть бути примушені до цього.

Медіація є також конфіденційною процедурою. На відміну від принципу гласності судового процесу, медіація не передбачає розголошення інформації, яка стала відома під час підготовки до неї та її проведення. Передбачені і процедурні запобіжники збереженню конфіденційності. Наприклад, медіатор не може бути допитаний як свідок у справі щодо інформації, яка стала йому відома під час підготовки до процедури та проведення медіації, також він не може бути представником будь-якої сторони тощо. Відповідно, медіатор є нейтральним, незалежним і неупередженим.

Загалом же процедура медіації повністю орієнтована на сторін спору. Вони можуть обрати для себе зручний формат, розклад зустрічей, тривалість, теми для обговорення, місце та конкретного медіатора для допомоги у процесі врегулювання спору. Утім, чи не основна перевага – це те, що сторони

безпосередньо відповідальні за пошук взаємно прийняттого рішення, що, своєю чергою, збільшує шанси його виконання. Так, за результатами медіації сторони укладають угоду, яка саме фіксує їхні домовленості. У разі її недосягнення, або ж неналежного виконання угоди - можуть звернутися до суду [71].

Наразі в Україні діють такі організації та інституції медіації як: Українська академія медіації, Інститут Стратегічного Розвитку та Медіації, Громадська організація «Інститут діалогу, медіації та альтернативного вирішення спорів», Громадська організація «Центр медіації та арбітражу», Український Центр Медіації, Громадська організація «Національна асоціація медіаторів України» та ін. [72].

Процедура медіації в Україні як новий інструмент альтернативного вирішення спорів (ADR), стрімко розвивається і набуває все більшої популярності для мирного вирішення спорів. Впровадження законодавчої бази, розвиток професійної спільноти медіаторів і зростання попиту на альтернативні методи врегулювання конфліктів свідчить про перспективність цього напрямку, адже медіація сприяє формуванню в Україні більш демократичної, гнучкої та справедливої системи правосуддя відповідно до європейських стандартів.

Отже, управління конфліктами в органах виконавчої влади є важливим аспектом державного управління, оскільки конфлікти в таких установах можуть впливати на ефективність урядових рішень і на якість державних послуг. Вивчений у процесі дослідження зарубіжний досвід демонструє різні підходи до вирішення конфліктів на рівні виконавчих органів, що засновані на розвитку інституційних структур, запровадженні ефективних комунікаційних каналів та правових механізмів.

Зарубіжний досвід управління конфліктами в органах виконавчої влади підкреслює можливість адаптації його до вітчизняних реалій, зокрема, шляхом використання альтернативних методів вирішення спорів; впровадження кодексів поведінки; залучення незалежного посередника (омбудсмена); забезпечення ефективної комунікації та навчання персоналу навичкам управління конфліктами та стресами. Зазначені практики допомагають не лише вирішувати

конфлікти, але й запобігати їх виникненню в майбутньому, покращуючи роботу державних установ.

### **Висновки до розділу 3**

Розв'язання конфліктів в органах виконавчої влади вимагає комплексного підходу, що має враховувати індивідуальні, організаційні, політичні та інші аспекти, де використання розглянутих методів і технологій може допомогти досягти позитивних результатів у вирішенні конфліктних ситуацій в органах влади, забезпечити гармонійні стосунки між різними сторонами. Запропонований в процесі дослідження алгоритм формує структурований підхід до розв'язання конфліктів в органах виконавчої влади, дозволяючи ефективно аналізувати, обговорювати та впроваджувати рішення для поліпшення ситуації та досягнення спільних цілей.

Встановлено, що європейські та світові практики управління конфліктами в органах виконавчої влади переважно представлені інструментами превентивного попередження, запобігання й подолання конфлікту. З'ясовано, що одним з найефективніших механізмів регулювання конфлікту, який використовується для подолання конфліктів в органах виконавчої влади є використання медіації як ефективного інструменту мирного вирішення спорів.

## ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження було встановлено, що розуміння поняття, сутності і структури конфлікту відіграє значну роль в управлінні конфліктами. Визначено, що перші спроби наукового пізнання конфлікту виникли наприкінці 50-х років ХХ століття, коли з'явилося ставлення до конфлікту як до конкретної проблеми, що потребує соціально-психологічного вирішення. З'ясовано, що конфлікти мають місце у всіх сферах суспільного життя і на всіх рівнях її організації та розвитку. Термін «конфлікт» сьогодні має різні тлумачення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою кількістю їх різних видів. На основі аналізу, порівняння і зіставлення визначень поняття «конфлікт» науковцями, нами була здійснена спроба уточнити суть цього поняття. Запропоновано розглядати конфлікт як розбіжність поглядів, інтересів, цінностей між учасниками конфлікту, що виражається в протиріччі та супроводжується психологічною напругою.

2. З'ясовано, що на сьогодні не існує універсальної схеми класифікації конфліктів, адже це пояснюється тим, що конфлікт – складне та багатовимірне явище, якому притаманний багатогранний спектр класифікацій представлений різними підходами об'єднань конфліктів у групи за певними спільними ознаками. Конфлікти зокрема, класифікують за різними критеріями залежно від їх сутності, учасників, характеру протиріч, причин виникнення та іншими ознаками. Класифікація конфліктів дозволяє краще зрозуміти природу конфлікту, його причини та можливі шляхи вирішення. Визначено, що сучасні наукові підходи до розуміння природи конфлікту ґрунтуються, насамперед, на усвідомленні його конструктивно-позитивного потенціалу.

3. Визначено, що досягненню більш успішних та ефективних результатів в управлінні конфліктами допомагає розуміння та адаптація стратегій управління відповідно до етапу конфлікту, адже у практичному аспекті управління конфліктами суттєво залежить від основних періодів та етапів динаміки конфлікту. Знання про закономірності та принципи управління конфліктами

становлять базу для застосування адекватних методів управління ними. З'ясовано, що на сьогодні практики виокремлюють такі групи методів управління конфліктами: структурні, міжособистісні, внутрішньоособистісні, персональні, переговори. Встановлено, що правильний вибір методу залежить від природи конфлікту, його інтенсивності, учасників та обставин.

4. У процесі дослідження було встановлено, що відповідно до ст. 6 Конституції України від 28 червня 1996 року поділ державної влади на гілки влади є одним із базових принципів демократичної, правової держави. Визначено, що різноманітні та численні органи виконавчої влади утворюють відповідну систему, яка є сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних державних органів, які у процесі реалізації виконавчої влади на території України створюють цілісну єдність.

З'ясовано, що система органів виконавчої влади України об'єднує: вищий орган виконавчої влади (Кабінет Міністрів України); центральні органи виконавчої влади (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади (служби, агентства, інспекції)), центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом); місцеві органи виконавчої влади (обласні державні адміністрації, державні адміністрації міста Києва і Севастополя (тимчасово окупований), районні державні адміністрації). Встановлено, що наразі в Україні функціонує: 19 міністерств; 63 органи центральної виконавчої влади: 25 служб, 15 агентств, 4 інспекції, 11 ЦОВВ зі спеціальним статусом, 3 колегіальні органи, 5 інших ЦОВВ; 24 обласні державні адміністрації.

5. Визначено, що здійснення особливо прискіпливого контролю за діяльністю органів виконавчої влади, належним виконанням обов'язків, результативністю роботи; напруженість у відносинах, може мати негативні довгострокові наслідки, зокрема через появу конфліктів, що чинитимуть вплив на виконання органом виконавчої влади своїх функцій. З'ясовано, що існують такі види конфліктів в публічній службі: трудові спори (індивідуальні, колективні); внутрішньоорганізаційні; управлінські; міжособистісні;

дисциплінарні та етичні спори; публічно-правові спори; конфлікти з громадянами; конфлікти з представниками інших державних структур.

Встановлено, що конфлікти в органах виконавчої влади все частіше розглядають в контексті організаційної культури публічної служби, стан та особливості, якої дають можливість зрозуміти рівень толерантності до відмінних думок, погляди, потреби, мотиви діяльності, цінності, інтереси, стилі та методи управління, прозорість і відкритість комунікації тощо.

Вторинні дані дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» свідчать, що серед причин конфліктів всередині відомств: нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9 %); реформування органів державної влади (46,9 %); рівень кваліфікації та компетентності співробітників (46,4 %). Варто зазначити, що 76,5 % опитаних не володіють та не знайомі з інструментами та досвідом аналізу конфліктних ситуацій та способами їх розв'язання, натомість лише 23,5 % володіють такими знаннями, що потребує впровадження навчання з управління комунікаціями, конфліктами і стресами.

6. З'ясовано, що головною метою управління конфліктами є запобігання дисфункціональним (деструктивним) конфліктам і адекватне вирішення функціональних (конструктивних) конфліктів, адже не вирішення дисфункціональних конфліктів, створює непродуктивну атмосферу, сприяє зниженню показників ефективності державних службовців, підриває довіру громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Визначено, що допоміжним інструментом у вирішенні конфліктів міжособистісного характеру, зниженні напруги в колективі, підвищенні ефективності та продуктивності роботи державного органу, створенні сприятливого організаційного та психологічного клімату є Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах, Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування розроблені Національним агентством України з питань державної служби.

В процесі дослідження нами розроблено рекомендований алгоритм супроводу конфлікту який передбачає такі етапи роботи з конфліктами як:

моніторинг та виявлення конфлікту; аналіз та оцінка конфлікту; підготовка до втручання в конфлікт; втручання в конфлікт; застосування рішення; постконфліктна оцінка; попередження конфліктів.

7. В процесі вивчення зарубіжного досвіду встановлено, що існує достатня кількість механізмів та практик, що спрямовані на врегулювання конфліктів, забезпечення взаєморозуміння, а також співпрацю в органах виконавчої влади. З'ясовано, що встановлення діалогу та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень є найпоширенішим механізмом розв'язання конфліктів в країнах Європейського Союзу та світу, широкого використання також набула медіація. Зокрема, центри медіації, діють у таких країнах, як Німеччина, Франція, Італія, США, Великобританія, Канада та ін.

Визначено, що дослідження зазначених механізмів і практик, проведення узагальнення найкращого досвіду є важливим процесом для їх адаптації у вітчизняні органи влади, зокрема, шляхом використання альтернативних методів вирішення спорів; впровадження кодексів поведінки; залучення незалежного посередника (омбудсмена); забезпечення ефективної комунікації та навчання персоналу навичкам управління конфліктами та стресами тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конфлікт. Словотвір : вебсайт. URL : <https://slovotvir.org.ua/words/konflikt> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2011. 172 с.
3. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
4. Нагаєв В. М. Управління конфліктами та комунікаціями: навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Державний біотехнологічний університет; Харків: КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.
5. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2007. 360 с.
6. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009. 192 с.
7. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Маріуполь: Маріупольський державний університет, 2020. 375 с.
8. Coser L . The Functions of Social Conflict. New York: The Free Press, 1956. 188 p.
9. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник для студентів денної/заочної форми навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія». Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2016. 201 с.
10. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, CA: Stanford University Press, 1959.
11. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія. Соціологія. Філософія.* 2010. Вип. 15.

- С. 220–224.
12. Boulding K. Conflict and defense: A general theory. Harper, 1962.
  13. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
  14. Галаган В. Я., Орлов В. Я., Отич О. М. Конфліктологія: конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: Державний економіко-технологічний університет транспорту, 2008. 293 с.
  15. Мекшун Л. М. Роль керівника колективу працівників в прогнозуванні і попередженні конфліктів в умовах пандемії коронавірусу. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1 (22). С. 150–160.
  16. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В., Остапчук Т. П. та ін. Менеджмент: підручник / під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Видавництво «Рута», 2021. 856 с.
  17. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022 р. 258 с.
  18. Мекшун Л. М. Управління конфліктами: опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання. Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2019. 72 с.
  19. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 74 с.
  20. Глазл Ф. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
  21. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2007. 164 с.
  22. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

(дата звернення: 01.10.2024).

23. Білова А. Поняття та сутність виконавчої влади в Україні. *Літописець. Випуск 16: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Права людини: історичний вимір і сучасні тенденції (до річниці прийняття Загальної декларації прав людини)»* (м. Житомир, 9 грудня 2020 року). Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2021. С. 9–13.
24. Дніпров О. Формування поняття, ознак та характеристик під час становлення і розвитку виконавчої влади в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №2 (22). С. 36–41.
25. Стеценко С. Г. Виконавча влада та роль Конституції України в організації її діяльності. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 67–72.
26. Битяк Ю. П., Гаращук В. М., Богуцький В. В., Зуй В. В. та ін. *Адміністративне право України: підручник / за заг. ред. Ю. П. Битяка, В. М. Гаращука, В. В. Зуй*. Харків: Право, 2012. 656 с.
27. Авер'янов В. Б. *Адміністративне право України. Академічний курс: підручник : у 2 т. Т. 1: Загальна частина*. Київ, 2004. 584 с.
28. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. *Адміністративне право України : підручник*. Київ, 2003. 544 с.
29. Завальний М. В. *Органи виконавчої влади як суб'єкт адміністративного права: текст лекцій*. Харків: ХНУВС, 2019. 15 с.
30. Остапенко О. І., Ковалів М. В., Єсімов С. С. та ін. *Адміністративне право України (загальна частина): навчальний посібник*. Вид. 2-е, доп. Львів: СПОЛОМ, 2021. 618 с.
31. Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О. та ін. *Адміністративне право України. Повний курс: підручник*. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 520 с.
32. Ремех Т., Пометун О. *Основи правознавства: підручник для 9 класу закладів загальної середньої освіти*. Київ: Літера ЛТД, 2022. 179 с.
33. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-

- VII. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 01.10.2024).
34. Поняття, функції і види діяльності виконавчої влади. Освіта.ua : вебсайт. URL : <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9665/> (дата звернення: 01.10.2024).
35. Уряд і органи влади – Інші органи виконавчої влади. Урядовий портал : вебсайт. URL : <https://www.kmu.gov.ua/catalog> (дата звернення: 01.10.2024).
36. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Постанова КМ України від 10 вересня 2014 року № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2024).
37. Кузьменко О. В., Пастух І. Д., Плугатир М. В., Співак М. В., Підвисоцький В. В. Адміністративне право. Загальна частина: мультимедійний навчальний посібник. *Офіційний веб-портал Національної академії внутрішніх справ.* URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm\\_pravo\\_zch/nm/lec5.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec5.html) (дата звернення: 01.10.2024).
38. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби, 2022. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник\\_з\\_формування\\_організаційної\\_культури\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf) (дата звернення: 03.10.2024).
39. Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання : дис. ... д-ра. філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2023. 314 с.
40. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (дата звернення: 03.10.2024).

41. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.10.2024).
42. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках. Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%20%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).
43. Дослідження організаційної культури державної служби України: Звіт 2021. Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).
44. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Національне агентство України з питань державної служби. 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).
45. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).
46. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1.

- С. 254–265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28) (дата звернення: 05.10.2024).
47. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис.... канд. наук із держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
48. Карлов Т. В. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 3. С. 69–74.
49. Задорожна М. І. Модель розв'язання конфліктів як основа демократизації суспільної свідомості та підвищення ефективності державного управління. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 1 (21). С. 1–13.
50. Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/mizhregionalni-upravlinnya-nacionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 05.10.2024).
51. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Голови Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 46–22. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah> (дата звернення: 08.10.2024).
52. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування: Наказ Голови Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 47–22. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 08.10.2024).

53. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 08.10.2024).
54. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань праці: Постанова КМ України від 11 лютого 2015 року № 96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
55. Робота з конфліктами. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/roboata-z-konfliktamy> (дата звернення: 08.10.2024).
56. Gerichtliche Mediation: Grundsatzfragen, Etablierung Erfahrungen und Zukunftsperspektiven. Published by Nomos Verlagsgesellschaft, 2011. 439 p.
57. Deutsche Stiftung Mediation: web. URL: [www.deutsche-stiftung-mediation.de](http://www.deutsche-stiftung-mediation.de) (дата звернення: 10.10.2024).
58. Organisation des Betriebsrats: BWS-Blog. URL: [https://www.igbce-bws.de/blog/category/igbce-bws-handlungsfeld-organisation-des-betriebsrats/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwveK4BhD4ARIsAKy6pMITDiFoC9VnO8GgZ60LHCI7CD1f6nPZSPj8Sp5axJodVzLyJXDTqvoaAtBAEALw\\_wcB](https://www.igbce-bws.de/blog/category/igbce-bws-handlungsfeld-organisation-des-betriebsrats/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwveK4BhD4ARIsAKy6pMITDiFoC9VnO8GgZ60LHCI7CD1f6nPZSPj8Sp5axJodVzLyJXDTqvoaAtBAEALw_wcB) (дата звернення: 10.10.2024).
59. Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP): web. URL: <https://www.cmap.fr/> (дата звернення: 10.10.2024).
60. Défenseur des Droits: web. URL: <https://www.defenseurdesdroits.fr/> (дата звернення: 10.10.2024).
61. Code du travail. Офіційний веб-портал Legifrance. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006145395/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006145395/) (дата звернення: 10.10.2024).
62. Camera di Conciliazione: web. URL: <https://www.italianaconciliazione.it/organismo-mediazione/> (дата звернення: 10.10.2024).

- 10.10.2024).
63. Centro Italiano di Mediazione: web. URL: <https://www.cimfm.it/> (дата звернення: 10.10.2024).
64. Centre de Médiation et de Formation à la Médiation: web. URL: <https://cmfm.fr/> (дата звернення: 10.10.2024).
65. The Administrative Dispute Resolution Act of 1996 Pub. Law 104–320. URL: <https://www.transportation.gov/civil-rights/pl-104-320-administrative-dispute-resolution-act-1996> (дата звернення: 10.10.2024).
66. Між Федеральною службою медіації і примирення (США) та ГО «Національна асоціація медіаторів України» (НАМУ) підписано меморандум про співпрацю. Офіційний веб-портал ГО «Національна асоціація медіаторів України». URL: <https://namu.com.ua/ua/resources/news/pkz-fmcs-fya-kha-rapts-tketyfars-pyepsuaretsp-tus-ftkvutashchyu/> (дата звернення: 10.10.2024).
67. The Centre for Effective Dispute Resolution: web. URL: <https://www.cedr.com/> (дата звернення: 10.10.2024).
68. ADR Institute of Canada: web. URL: <https://adric.ca/> (дата звернення: 10.10.2024).
69. Alternative Dispute Resolution Institute of British Columbia: web. URL: <https://adrbc.com/> (дата звернення: 10.10.2024).
70. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
71. Медіація в Україні: на порозі нового етапу розвитку. LB:ua: вебсайт. URL: [https://lb.ua/blog/pravo\\_justice/573234\\_mediatsiya\\_ukraini\\_porozi\\_novogo.html](https://lb.ua/blog/pravo_justice/573234_mediatsiya_ukraini_porozi_novogo.html) (дата звернення: 10.10.2024).
72. Медіація в Україні. Mediation Help: вебсайт. URL: <https://www.mediation-help.com/about-mediation/ukraine/> (дата звернення: 10.10.2024).