

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**МОЦАР ОЛЕНА АНАТОЛІЇВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 329.09.5  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ**  
**У ПУБЛІЧНІЙ ВЛАДІ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

О. А. МОЦАР  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ДАНКЕВИЧ Євгеній Михайлович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**  
за результатами попереднього захисту: **МОЦАР Олену Анатоліївну** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

« \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **МОЦАР Олена Анатоліївна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ПРУТ  
(власне ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

МОЦАР О. А. Методи запобігання та подолання конфліктів у публічній владі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Встановлено, що конфліктні ситуації є невід'ємним явищем у діяльності будь-яких організацій, зокрема й установ публічної влади. Вони виникають внаслідок протиріч між інтересами, цілями чи ресурсами учасників взаємодії.

Досліджено, що ефективний менеджмент організацій значною мірою залежить від правильно підібраних підходів до управління конфліктами. Зокрема, знання особливостей конфліктної поведінки, розуміння стилів реагування учасників конфлікту та використання превентивних стратегій дозволяє не лише прогнозувати наслідки конфліктних ситуацій, а й мінімізувати їх негативний вплив на робочі процеси. Обґрунтовано, що в умовах трансформаційних змін, які характеризуються високим конфліктогенним потенціалом, особливо важливо забезпечити наукове осмислення природи та сутності конфліктів у системі публічного управління. Поглиблене вивчення механізмів регулювання конфліктів у публічній службі сприятиме зміцненню управлінської спроможності цієї системи, яка відіграє системотворчу роль у функціонуванні держави.

Зростання соціальної значимості публічної служби, як ключового елемента публічного управління, підвищує актуальність розроблення ефективних підходів до управління конфліктами в її межах. Результати досліджень у цій сфері можуть стати основою для оптимізації роботи всіх гілок влади та забезпечення гармонійної взаємодії між суб'єктами публічного управління.

*Ключові слова: управління конфліктами, подолання конфліктів, публічна влада, конфліктні ситуації, запобігання.*

## SUMMARY

MOTSAR O. Methods for Preventing and Resolving Conflicts in Public Authority. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

It has been established that conflict situations are an integral phenomenon in the activities of any organizations, including public authorities. These situations arise due to contradictions between the interests, goals, or resources of the interacting participants.

It has been researched that the effectiveness of organizational management largely depends on the appropriate approaches to conflict management. Specifically, understanding the peculiarities of conflict behavior, recognizing the response styles of conflict participants, and employing preventive strategies not only allows for predicting the consequences of conflict situations but also minimizes their negative impact on work processes. It has been substantiated that under transformational changes characterized by a high potential for conflicts, it is particularly important to ensure a scientific understanding of the nature and essence of conflicts in the public administration system. In-depth study of conflict regulation mechanisms in public service will enhance the managerial capacity of this system, which plays a systemic role in the functioning of the state.

The growing social significance of public service as a key element of public administration emphasizes the relevance of developing effective approaches to conflict management within its framework. Research results in this field can form the basis for optimizing the work of all branches of government and ensuring harmonious interaction between the subjects of public administration.

*Keywords: conflict management, conflict resolution, public authority, conflict situations, prevention.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	10
1.1. Поняття та сутність конфлікту	10
1.2. Види конфліктів та їх класифікація	11
1.3. Теоретичні підходи до вивчення конфліктів	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	20
2.1. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі	20
2.2. Європейський досвід урегулювання конфлікту інтересів на державній службі	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	24
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	27
3.1. Ефективні заходи щодо зниження негативного впливу конфліктів на публічну службу	27
3.2. Організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	33
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	41

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Конфлікти є невід’ємною частиною будь-якої системи соціальної взаємодії, зокрема й у сфері публічного управління. Їх наявність обумовлена складністю управлінських відносин, розмаїттям інтересів і цілей учасників, а також особливостями організаційної культури. В умовах сучасних трансформаційних змін в Україні, що охоплюють усі рівні публічного управління, зростає ризик виникнення конфліктів, які можуть суттєво ускладнити процес прийняття рішень, знизити ефективність роботи органів влади та негативно вплинути на соціальну стабільність.

Зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг і прозорості управління зумовлює потребу у вдосконаленні механізмів врегулювання конфліктів. Відсутність системного підходу до управління конфліктами може призвести до погіршення комунікації між владою та громадськістю, зниження рівня довіри до державних інституцій і ескалації соціального напруження. Водночас ефективне вирішення конфліктних ситуацій сприяє підвищенню дієздатності системи публічного управління, оптимізації управлінських процесів і зміцненню партнерських відносин між усіма суб’єктами.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю адаптації міжнародного досвіду у сфері управління конфліктами до національних реалій. Успішні практики запобігання та подолання конфліктів у публічній владі, які використовуються в інших країнах, можуть бути інтегровані у систему публічного управління України. Це дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, але й створити ефективні інструменти запобігання конфліктогенним ситуаціям у довгостроковій перспективі.

Історія розвитку людської цивілізації демонструє наявність численних конфліктів, що виникали як на міжособистісному, так і на організаційному рівнях. Наприклад, ще в давнину цар Соломон став символом мудрості завдяки своєму вмінню вирішувати конфліктні ситуації. Конфлікти залишаються

актуальним явищем і в сучасному світі, адже вони супроводжують всі сфери людської діяльності, незалежно від їхньої специфіки.

Встановлено, що конфлікти негативно впливають на працівників, знижують рівень продуктивності та погіршують атмосферу в колективах. Вони також можуть провокувати емоційне напруження, яке нерідко призводить до серйозніших проявів агресії. Трудовий конфлікт зазвичай визначається як розбіжність поглядів або інтересів, що виникає через питання працевлаштування, рівень заробітної плати чи суперечність цінностей.

Досліджено, що конфліктні ситуації можна класифікувати залежно від учасників: конфлікти між співробітниками одного колективу; конфлікти між працівниками різних структурних підрозділів; конфлікти між керівником і підлеглим.

Обґрунтовано, що основними причинами конфліктів є: розходження в думках щодо спільної мети діяльності, некоректна поведінка, що суперечить прийнятним нормам, несправедлива оцінка результатів роботи колективу, а також психологічна несумісність, зумовлена відмінностями в характерах і темпераментах працівників.

Зазначено, що керівники не завжди враховують ці причини, що може призводити до ескалації конфліктів і негативних наслідків. Для запобігання конфліктним ситуаціям у колективах необхідно впроваджувати комплексний підхід до добору кадрів, враховуючи не лише професійні якості працівників, а й рівень їхньої вихованості та психологічний стан. Водночас керівник повинен приділяти увагу особливостям підлеглих і застосовувати ефективні інструменти впливу на їхню поведінку.

Оскільки управління конфліктами є міждисциплінарною проблемою, існує широкий спектр підходів до її вирішення. Проте такий різноманітний арсенал інструментів ускладнює вибір найраціональніших засобів. Отже, побудова ефективних механізмів запобігання конфліктним ситуаціям залишається пріоритетним завданням у контексті вдосконалення національної системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень: Дослідженням проблеми управління конфліктами займалися такі науковці, як Л. Долинська, А. Гірник, Н. Гришина, Ю. Калюжна, Л. Карамушка, Л. Ложкін, Н. Новікова, Н. Пов'якель, Б. Хасан та інші. Специфіку конфліктів у системі публічного управління вивчали Д. Дзвінчук, Т. Карлов, Н. Нижник, М. Пірен, А. Пойченко, Н. Федчун.

*Метою роботи* є розробка науково обґрунтованих підходів до запобігання та подолання конфліктів у системі публічної влади, що сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та забезпеченню гармонійної взаємодії між суб'єктами публічного управління.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність, види та класифікацію конфліктів у сфері публічної влади;
- дослідити особливості проявів конфліктів у публічній службі, зокрема конфліктів інтересів;
- проаналізувати європейський досвід управління конфліктами у сфері державної служби та адаптувати його до українських реалій;
- розробити рекомендації щодо запобігання конфліктним ситуаціям і мінімізації їхнього впливу на ефективність управлінської діяльності;
- запропонувати заходи для підвищення професійної компетентності публічних службовців у сфері конфліктного менеджменту;
- визначити шляхи застосування інструментів медіації для врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

*Об'єкт дослідження:* процес управління трудовими конфліктами як елемент кадрової безпеки підприємства.

*Предмет дослідження:* управлінські відносини, що виникають у процесі управління трудовими конфліктами.

*Методи дослідження:* інструментально-методичний апарат дослідження включає методи системного аналізу, синтезу, якісного та кількісного аналізу, економіко-математичного і статистичного аналізу. Крім того, використовувалися



методи опитування, анкетування, аналіз документів і матеріалів, спостереження та узагальнення отриманих результатів.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Постановка проблеми: в умовах трансформаційних змін, які відбуваються в Україні, характерним є зростання конфліктності в суспільстві, що науковці визначають як прояв соціетальної кризи. Ці процеси ускладнюють функціонування вже напрацьованих механізмів управління конфліктами в системі публічного управління, сприяючи зростанню рівня конфліктогенності.

*Практичне значення результатів роботи:* результати роботи можуть бути застосовані для: удосконалення управлінських процесів у публічній владі; створення тренінгових програм для посадовців з розвитку навичок управління конфліктами; розробки стратегій попередження та вирішення конфліктів; впровадження інструментів медіації для зниження рівня конфліктності.

*Наукова новизна:* удосконалено теоретичні підходи до визначення сутності конфліктів у сфері публічної влади, з урахуванням їхньої природи та специфіки; запропоновано модель комплексного управління конфліктами на публічній службі, яка інтегрує інструменти превентивного менеджменту, врегулювання конфліктів інтересів та впровадження медіації; визначено ключові особливості впровадження європейського досвіду управління конфліктами в національну систему публічного управління; розроблено методичні рекомендації щодо підвищення компетентності публічних службовців у сфері управління конфліктами.

*Структура та обсяг дослідження.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи складає 36 сторінок, список використаних джерел налічує 41 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

#### 1.1. Поняття та сутність конфлікту

Конфлікт є невід'ємною частиною соціальної взаємодії, яка виникає через зіткнення різних інтересів, цінностей чи цілей учасників. У науковій літературі конфлікт трактується як соціальне явище, яке може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки. Конфлікти, з одного боку, дозволяють ідентифікувати проблеми в організації, а з іншого – можуть знижувати ефективність роботи, створювати напруження та демотивувати колектив.

Ключовими ознаками конфлікту є: наявність сторін, які перебувають у суперечності; зіткнення інтересів, потреб чи цінностей; спроби вирішити суперечність шляхом взаємодії; емоційна складова, що впливає на інтенсивність конфлікту.

Науковці, зокрема Р. Фішер та М. Дойч, наголошують на тому, що конфлікти є не лише джерелом проблем, а й рушійною силою розвитку організацій та груп, адже вони стимулюють пошук нових рішень.

Конфлікт є невід'ємною складовою соціальних процесів, яка виникає внаслідок зіткнення протилежних інтересів, цінностей, цілей або потреб учасників взаємодії. У науковій літературі конфлікт розглядається як динамічний процес, який має власну логіку розвитку, від початкової суперечності до пошуку шляхів її вирішення. Основними характеристиками конфлікту є його багатовимірність, емоційність і здатність впливати на міжособистісні, групові та організаційні взаємини.

У процесі виникнення конфліктів ключову роль відіграють суперечності, які можуть бути як об'єктивними (нерівномірний розподіл ресурсів, розбіжності у функціональних обов'язках), так і суб'єктивними (непорозуміння, особисті антипатії). Ці суперечності стають основою для конфліктної взаємодії, яка може бути конструктивною або деструктивною.

Конструктивні конфлікти сприяють вдосконаленню процесів та підвищенню ефективності, тоді як деструктивні призводять до емоційного напруження та зниження продуктивності.

Сучасні дослідження конфліктів акцентують увагу на їхній багатовимірності. Конфлікт може розглядатися як процес, у якому відбувається ескалація напруження між сторонами, або як стан соціальної системи, що характеризується порушенням гармонії у взаємодії. Наприклад, Р. Дарендорф визначав конфлікт як природну властивість будь-якої соціальної системи, яка сприяє її розвитку через вирішення суперечностей.

У контексті організаційних відносин конфлікт має специфічне значення. З одного боку, він є неминучим елементом діяльності, що пов'язана з розподілом ресурсів, функцій та відповідальності. З іншого боку, управління конфліктом стає критично важливим завданням для забезпечення ефективної роботи організації. Ефективно вирішені конфлікти можуть стати джерелом інновацій, стимулюючи креативність та пошук нових рішень.

Отже, сутність конфлікту полягає у протиріччях, які виникають у взаємодії сторін. Конфлікт виконує як деструктивну, так і конструктивну роль у соціальних та організаційних процесах. Вивчення конфліктів дозволяє не лише зрозуміти їх природу, а й розробляти стратегії управління, які сприятимуть гармонізації відносин, зниженню напруженості та підвищенню ефективності спільної діяльності.

## **1.2. Види конфліктів та їх класифікація**

Конфлікти є багатовимірними соціальними явищами, які виникають у різних сферах людської діяльності та мають специфічні форми прояву. Для більш глибокого розуміння сутності конфліктів необхідно класифікувати їх за ключовими ознаками. Різні підходи до класифікації конфліктів дозволяють

враховувати їх природу, сферу виникнення, інтенсивність та динаміку розвитку. За рівнем взаємодії учасників конфлікти поділяються на:

Внутрішньоособистісні конфлікти – виникають у межах однієї особистості через суперечність між її бажаннями, цінностями або обов'язками. Наприклад, конфлікт між професійними амбіціями та моральними переконаннями. Міжособистісні конфлікти – проявляються у зіткненні інтересів, поглядів чи цінностей між окремими особами. Такі конфлікти є найпоширенішими в організаційному середовищі. Групові конфлікти – відбуваються між окремими групами в межах однієї організації або між різними організаціями. Вони можуть бути наслідком суперечностей у цілях, методах досягнення результатів або розподілі ресурсів. Міжгрупові конфлікти – виникають між соціальними, політичними або економічними групами, наприклад, між адміністрацією та профспілками [7-8].

За сферою виникнення виділяють: Соціальні конфлікти – суперечності в суспільстві, зумовлені розбіжностями у статусі, доступі до ресурсів або нерівністю можливостей. Політичні конфлікти – конфлікти, пов'язані з боротьбою за владу, вплив або контроль над політичними процесами.

Економічні конфлікти – конфлікти, які виникають через розподіл економічних ресурсів, нерівномірність доходів або суперечності у фінансових інтересах. Організаційні конфлікти – пов'язані зі структурою, функціями або цілями організацій. Вони є ключовими в управлінні, оскільки впливають на ефективність роботи колективів [10-12].

За природою та спрямованістю: Конструктивні конфлікти – спрямовані на пошук рішень, що дозволяють покращити взаємодію, знизити напруження або оптимізувати процеси. Деструктивні конфлікти – спричиняють емоційне напруження, руйнують взаємовідносини та знижують ефективність діяльності. За тривалістю: Короткотривалі конфлікти – вирішуються швидко, без значного впливу на сторони. Середньотривалі конфлікти – мають помірну інтенсивність та можуть мати значний вплив на учасників. Довготривалі конфлікти –

характеризуються високою інтенсивністю, значними втратами та тривалими наслідками.

За динамікою розвитку: Латентні (приховані) конфлікти – існують на рівні суперечностей, але ще не проявилися у відкритій формі. Відкриті конфлікти – супроводжуються активною взаємодією сторін та вираженням суперечностей у поведінці. Завершені конфлікти – вирішені через домовленості, медіацію або адміністративне втручання [1].

За причинами виникнення: Ресурсні конфлікти – через обмеженість матеріальних чи нематеріальних ресурсів. Функціональні конфлікти – зумовлені суперечностями у розподілі функцій або відповідальності. Ціннісні конфлікти – через розбіжності у цінностях, ідеології чи світогляді.

Класифікація конфліктів дозволяє краще зрозуміти їхню природу, причини виникнення та особливості динаміки. Це сприяє ефективнішому управлінню конфліктними ситуаціями та створенню умов для їх конструктивного вирішення.

### **1.3. Теоретичні підходи до вивчення конфліктів**

Теоретичні підходи до вивчення конфліктів займають важливе місце в сучасній науці, оскільки конфлікти є невід’ємною частиною людської взаємодії. Їх вивчення охоплює різні галузі знань, такі як соціологія, психологія, політичні науки, економіка та управління. Кожен із цих підходів пропонує власне трактування природи конфліктів, їх причин, механізмів розвитку та способів вирішення.

Перший підхід, який широко застосовується у вивченні конфліктів, – це соціологічний підхід. Він зосереджується на структурних та системних аспектах конфліктів, розглядаючи їх як наслідок протиріч у соціальній системі. Згідно з цим підходом, конфлікти виникають через нерівномірний розподіл ресурсів, влади або статусу між соціальними групами. Наприклад, теорія

конфлікту К. Маркса пояснює конфлікти через класові протиріччя, що виникають між власниками засобів виробництва та найманими працівниками.

Психологічний підхід до вивчення конфліктів наголошує на індивідуальних і міжособистісних факторах. У його межах конфлікти розглядаються як результат особистісних відмінностей, емоційних реакцій, когнітивних упереджень чи незадоволених потреб. Зокрема, теорія потреб А Маслоу пояснює, що конфлікти можуть виникати через незадоволення базових потреб, таких як безпека, визнання чи самореалізація [5-6].

Політичний підхід акцентує увагу на владі, інтересах і стратегіях суб'єктів конфлікту. Згідно з цим підходом, конфлікти виникають у процесі боротьби за ресурси, вплив або прийняття рішень. Політичний підхід важливий для розуміння конфліктів у сфері публічного управління, де основну роль відіграють інституційні інтереси, партійна конкуренція та боротьба за владу.

Економічний підхід до вивчення конфліктів зосереджується на аналізі матеріальних чинників, які лежать в основі конфліктів. Конфлікти трактуються як наслідок обмеженості ресурсів та їх конкуренції. Цей підхід активно використовується для аналізу конфліктів на підприємствах, де основними факторами виступають заробітна плата, розподіл прибутку та умови праці.

Функціоналістський підхід до конфліктів зосереджується на їх позитивних аспектах. Він розглядає конфлікти як необхідний елемент розвитку соціальної системи, що сприяє її адаптації до змін. Наприклад, конфлікти можуть стимулювати інновації, підвищувати ефективність управління та сприяти створенню нових соціальних норм.

Структурний підхід до конфліктів наголошує на ролі організаційних структур та ієрархії у виникненні протиріч. Він пояснює, що конфлікти є наслідком недосконалості управлінських систем, невідповідності функцій і ролей або низької ефективності комунікації в організації.

Сучасний інтегративний підхід до конфліктів об'єднує елементи різних теорій, надаючи можливість розглядати конфлікти комплексно. Цей підхід дозволяє враховувати одночасно індивідуальні, групові, структурні та системні

чинники, що є особливо важливим для вирішення складних і багатогранних конфліктів.

Теорія ігор, як ще один підхід, акцентує увагу на аналізі стратегій поведінки учасників конфлікту. Вона дозволяє прогнозувати наслідки тих чи інших дій, зокрема в умовах обмежених ресурсів чи суперництва.

Гуманістичний підхід до вивчення конфліктів наголошує на важливості гармонізації стосунків і дотримання етичних норм у процесі їх вирішення. Цей підхід ґрунтується на ідеях конструктивного діалогу, медіації та взаєморозуміння між сторонами.

Системний підхід до конфліктів розглядає їх як елементи загальної системи, що взаємодіють із іншими її компонентами. Згідно з цим підходом, конфлікти є не ізольованим явищем, а частиною динамічної системи, яка потребує постійного моніторингу та адаптації.

Культурологічний підхід наголошує на ролі культурних особливостей у виникненні та вирішенні конфліктів. Він враховує різницю в цінностях, традиціях та світогляді учасників конфліктів, що є важливим у контексті міжкультурної взаємодії.

Комунікативний підхід акцентує увагу на важливості ефективної взаємодії між сторонами конфлікту. Він розглядає конфлікти як результат недостатньої або спотвореної комунікації, що може бути вирішено через налагодження діалогу.

Екзистенційний підхід трактує конфлікти як невід'ємну частину існування людини, яка стикається з вибором, протиріччями та обмеженнями у процесі самореалізації. Цей підхід підкреслює важливість осмислення конфлікту для особистісного зростання.

Теоретичні підходи до вивчення конфліктів дозволяють глибше зрозуміти природу цього явища, його структуру, причини та наслідки. Застосування різних підходів – соціологічного, психологічного, політичного, економічного тощо – забезпечує багатовимірний аналіз конфліктів у сучасному світі, зокрема в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, демографічні зміни,

соціальна нерівність і політична нестабільність. Це створює основу для розробки інтегративних стратегій управління конфліктами, що враховують локальні та глобальні контексти.

Таблиця 1.1

### Теоретичні підходи до вивчення конфліктів

Теоретичний підхід	Основні ідеї та характеристики
Соціологічний	Конфлікти виникають через структурні протиріччя, нерівномірний розподіл ресурсів, влади, статусу.
Психологічний	Акцент на індивідуальних особливостях, емоціях, когнітивних упередженнях, незадоволених потребах.
Політичний	Виникнення конфліктів пов'язане з боротьбою за ресурси, владу та вплив у суспільстві.
Економічний	Конфлікти пояснюються обмеженістю ресурсів і конкуренцією за них.
Функціоналістський	Конфлікти сприяють розвитку системи, адаптації до змін, стимулюють інновації.
Структурний	Конфлікти виникають через недоліки в організаційній структурі, ієрархії або комунікації.
Інтегративний	Поєднує елементи різних теорій для комплексного аналізу конфліктів.
Теорія ігор	Аналіз стратегій поведінки учасників для прогнозування наслідків дій.
Гуманістичний	Наголос на гармонізації стосунків, етичності, конструктивному діалозі.
Системний	Конфлікти як частина динамічної системи, що взаємодіє з іншими компонентами.
Культурологічний	Роль культурних особливостей у виникненні та вирішенні конфліктів.
Комунікативний	Конфлікти як результат недостатньої або спотвореної комунікації.
Екзистенційний	Конфлікти як невід'ємна частина існування людини, що сприяють особистісному зростанню.

*Джерело [5-6].*

У сучасному світі глобалізація та технологічні зміни виступають каталізаторами для виникнення нових видів конфліктів, що вимагають адаптації традиційних підходів до їхнього врегулювання. Наприклад, культурологічний підхід набуває особливого значення в умовах зростання міжкультурних контактів, спричинених масовою міграцією та цифровізацією. Конфлікти в мультикультурних суспільствах потребують не лише врегулювання, а й побудови механізмів для тривалої співпраці та взаєморозуміння.



Важливість системного підходу зростає у зв'язку з глобальними екологічними викликами, які вимагають колективної відповідальності та співпраці. Конфлікти, що виникають через обмеженість природних ресурсів або екологічні катастрофи, потребують нових підходів, орієнтованих на сталий розвиток і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Управління такими конфліктами має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, що забезпечить довгострокову стабільність.

Інтеграція підходів у вивченні конфліктів є необхідною умовою для ефективного управління ними в умовах глобальних змін. Використання мультидисциплінарних підходів дозволяє врахувати різні аспекти конфліктів і створити комплексні стратегії їхнього запобігання та врегулювання. Такий підхід сприяє не лише локальному вирішенню конфліктів, а й посиленню глобальної стабільності та співробітництва, що є особливо важливим в умовах сучасних геополітичних, екологічних і соціально-економічних викликів.

Таким чином, різноманітність теоретичних підходів до вивчення конфліктів забезпечує багатовимірний аналіз цього явища, сприяє розробці ефективних стратегій запобігання та подолання конфліктів у різних сферах діяльності. Інтеграція цих підходів у практику управління дозволяє краще розуміти природу конфліктів, їхню динаміку та можливі наслідки.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Управління конфліктами є багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу для аналізу їхніх причин, динаміки та наслідків. Різні теоретичні підходи – соціологічний, психологічний, політичний, економічний, структурний, інтегративний та інші – формують теоретичну базу для розуміння природи конфліктів і розробки ефективних механізмів їх врегулювання.

2. Соціологічний підхід наголошує на структурних причинах конфліктів, таких як соціальна нерівність, розподіл ресурсів та влади, що особливо

актуально в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема економічної нестабільності та демографічних змін.

3. Психологічний підхід вивчає конфлікти з погляду індивідуальних і міжособистісних чинників, таких як емоції, когнітивні упередження та особистісні відмінності. Це дозволяє створювати персоналізовані стратегії вирішення конфліктів, що важливо в умовах роботи з командами.

4. Політичний підхід акцентує увагу на боротьбі за владу, ресурси та вплив, що є особливо важливим для публічного управління. В умовах реформ і трансформаційних змін в Україні цей підхід допомагає аналізувати конфлікти між різними гілками влади та політичними акторами.

5. Економічний підхід зосереджується на аналізі матеріальних факторів, які лежать в основі конфліктів, таких як заробітна плата, розподіл ресурсів та умови праці. Використання цього підходу є необхідним у вирішенні конфліктів на підприємствах та у державному управлінні.

6. Функціоналістський підхід розглядає конфлікти як важливий інструмент розвитку, адаптації до змін і стимулювання інновацій. У цьому контексті конфлікти можуть виступати не лише деструктивним, але й конструктивним явищем, що сприяє вдосконаленню управлінських процесів.

7. Інтегративний підхід дозволяє комплексно аналізувати конфлікти, враховуючи як індивідуальні, так і структурні чинники. Це є особливо важливим у складних організаційних системах, таких як публічне управління, де конфлікти мають багаторівневий характер.

8. Комунікативний підхід підкреслює важливість прозорості, відкритості та ефективної комунікації для запобігання конфліктам. У сучасному цифровому суспільстві цей підхід стає необхідним для подолання інформаційних бар'єрів і мінімізації впливу дезінформації.

9. Системний підхід акцентує увагу на тому, що конфлікти є невід'ємною частиною динаміки соціальних систем. Їхнє врегулювання вимагає розробки стратегій, що враховують взаємозв'язки між усіма елементами системи, зокрема в умовах глобальних змін і трансформацій.

10. Глобалізація, технологічний прогрес і екологічні виклики вимагають адаптації традиційних теоретичних підходів до управління конфліктами. Інтеграція наукових підходів із практичними рішеннями сприяє створенню ефективних механізмів управління конфліктами, що відповідають викликам сучасності та сприяють зміцненню соціальної стабільності.

## РОЗДІЛ 2.

### ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 2.1. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі

Конфлікт інтересів на державній службі є однією з найбільш поширених і водночас складних форм конфліктів у публічному управлінні. Цей феномен виникає тоді, коли особисті інтереси державного службовця вступають у протиріччя з його професійними обов'язками, що створює ризик прийняття рішень не в інтересах суспільства, а на користь окремих осіб чи груп.

Законодавство України визначає конфлікт інтересів як ситуацію, за якої приватний інтерес посадової особи може впливати на об'єктивне виконання нею службових обов'язків. Закон України "Про запобігання корупції" містить положення про обов'язкове повідомлення про потенційний конфлікт інтересів і встановлює процедури його врегулювання.

Практичним прикладом конфлікту інтересів в Україні є кейс, пов'язаний з розподілом державних земель. У 2019 році службовці одного з обласних управлінь Держгеокадастру були звинувачені в тому, що надавали земельні ділянки своїм родичам та близьким особам. Це створило ситуацію, в якій приватні інтереси посадовців вплинули на розподіл земельних ресурсів, порушуючи принципи справедливості та прозорості.

Ще одним яскравим прикладом є ситуація в одному з департаментів Міністерства інфраструктури України, де службовці, відповідальні за тендери на ремонт доріг, мали зв'язки з компаніями-підрядниками. Це викликало сумніви в об'єктивності тендерного процесу та призвело до публічної критики з боку антикорупційних органів.

Для врегулювання таких конфліктів існує кілька основних механізмів, передбачених українським законодавством. По-перше, це обов'язок службовця повідомити про можливий конфлікт інтересів безпосередньому керівнику. По-

друге, створення спеціальних антикорупційних комісій для розгляду подібних ситуацій.

Практика показує, що врегулювання конфліктів інтересів є ефективнішим за умови впровадження прозорих процедур прийняття рішень. Наприклад, у 2021 році в одній із міських рад було запроваджено систему відкритих засідань тендерних комісій із трансляцією онлайн, що дозволило мінімізувати корупційні ризики.

Важливу роль у запобіганні конфлікту інтересів відіграє навчання та підвищення обізнаності державних службовців. У 2020 році Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) ініціювало програму навчань для посадовців щодо виявлення та врегулювання конфлікту інтересів.

Водночас, важливим аспектом є посилення громадського контролю. Наприклад, у 2022 році громадські організації в одній із областей України провели незалежний моніторинг декларацій про доходи посадовців, що дозволило виявити кілька випадків потенційного конфлікту інтересів.

Ключовим викликом у врегулюванні конфлікту інтересів є забезпечення ефективності механізмів санкцій. У деяких випадках, як показує практика, службовці, які порушують правила запобігання конфлікту інтересів, не несуть належної відповідальності, що підриває довіру до антикорупційної політики.

Наприклад, у 2018 році розгляд справи про конфлікт інтересів у державному банку затягнувся на кілька років через процедурні перешкоди. Це викликало критику з боку громадськості та показало необхідність спрощення процедур і підвищення оперативності розгляду таких справ.

Результативність врегулювання конфлікту інтересів також залежить від політичної волі та підтримки з боку керівництва. У 2023 році в одній з центральних державних установ було впроваджено механізм обов'язкового аудиту для ключових рішень, що стосуються великих фінансових контрактів. Це стало важливим кроком у підвищенні прозорості управління.

Не менш важливим є забезпечення цифровізації процедур управління. Наприклад, використання електронної системи «Prozorro» у публічних

закупівлях значно знизило рівень конфліктів інтересів, оскільки процеси стали прозорішими, а дані – доступними для аналізу.

Однак, навіть найкращі механізми запобігання та врегулювання конфліктів інтересів не можуть бути ефективними без активної участі громадськості. Залучення громадських організацій та ЗМІ до моніторингу діяльності органів державної влади є важливим інструментом у боротьбі з цим явищем. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі є ключовим елементом забезпечення ефективності та прозорості публічного управління. Проведений аналіз свідчить, що основними чинниками виникнення конфліктів інтересів є відсутність належного контролю, недостатній рівень обізнаності посадовців та слабкість механізмів запобігання. Ефективна боротьба з конфліктами інтересів можлива лише за умови системного підходу, що включає прозорі процедури прийняття рішень, цифровізацію процесів управління та посилення відповідальності за порушення законодавства.

Практичні кейси з України підтверджують необхідність впровадження інтегрованих механізмів, таких як відкриті тендери, автоматизовані системи розподілу ресурсів та активний громадський моніторинг. Застосування електронних платформ, таких як «Prozorro», продемонструвало значний потенціал у зниженні корупційних ризиків і мінімізації впливу конфліктів інтересів. Водночас програми навчання для державних службовців, організовані Національним агентством з питань запобігання корупції, сприяють підвищенню професійної етики та рівня відповідальності посадовців.

Важливим аспектом у врегулюванні конфлікту інтересів є посилення партнерства між державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Впровадження кращих світових практик, таких як аудит рішень та регулярний моніторинг, сприяє зміцненню довіри до державних інституцій. Таким чином, комплексний підхід, що враховує потреби сучасного публічного управління, дозволить забезпечити ефективне врегулювання конфліктів інтересів та підвищити якість державного управління в Україні.

### Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі

Аспекти конфлікту інтересів	Причини конфлікту	Наслідки конфлікту	Механізми врегулювання
Розподіл державних ресурсів	Непрозорі процедури, особисті інтереси посадовців	Несправедливий розподіл, корупція	Відкриті тендери, громадський моніторинг
Призначення на посади	Конфлікт інтересів через родинні зв'язки	Порушення кадрової політики, дискримінація	Створення незалежних кадрових комісій
Публічні закупівлі	Зв'язки з підрядниками	Зловживання бюджетними коштами	Використання електронних систем, таких як 'Prozorro'
Прийняття управлінських рішень	Вплив особистих інтересів	Зниження довіри до державних інституцій	Аудит рішень, підвищення прозорості процесів
Консультаційна діяльність	Суміщення посад і приватної діяльності	Конфлікт професійних і особистих інтересів	Чітке регулювання законодавством

*Джерело [2-3].*

Таким чином, врегулювання конфлікту інтересів на державній службі в Україні потребує комплексного підходу, що включає прозорі процедури, навчання посадовців, залучення громадськості та впровадження сучасних технологій. Реалізація цих заходів дозволить знизити корупційні ризики та підвищити ефективність публічного управління.

## 2.2. Європейський досвід урегулювання конфлікту інтересів на державній службі

Європейський досвід демонструє, що системний підхід до вирішення ситуацій конфлікту інтересів базується на трьох ключових стратегіях: виявлення (у тому числі потенційного) конфлікту інтересів, попередження його виникнення, а також запобігання негативним наслідкам. Кожна з цих стратегій спрямована на забезпечення прозорості, підвищення довіри до публічної служби та мінімізацію ризиків, пов'язаних із конфліктами інтересів.

Виявлення конфлікту інтересів на державній службі здійснюється шляхом аналізу інформації, що надається державними службовцями відповідно до вимог законодавства. Це включає аналіз даних про особисті та професійні характеристики службовців, їхніх заяв про можливий конфлікт інтересів, а також звернень третіх осіб, які можуть вважати себе постраждалими від дій службовців, пов'язаних із конфліктом інтересів. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційно конфліктні ситуації та запобігти їх ескалації.

Варто зазначити, що у країнах Європи немає стандартного набору інструментів для запобігання конфліктам інтересів, однак найбільш поширеними є заходи, спрямовані на підвищення прозорості та відповідальності. Зокрема, це обмеження додаткової зайнятості, декларування особистих і сімейних доходів, майна, подарунків, а також приватних інтересів, які можуть впливати на прийняття рішень або голосування.

Додатково забезпечуються заходи безпеки щодо доступу до внутрішньої інформації та публічного розкриття декларацій про доходи та майно. Особливу увагу приділяють контролю за комерційною діяльністю колишніх службовців після припинення їхніх повноважень, а також обмеженням на отримання подарунків і пільг. Ці заходи дозволяють запобігти потенційним зловживанням службовим становищем і посилюють відповідальність у публічному управлінні.

Таким чином, європейський підхід до управління конфліктом інтересів спрямований на інтеграцію заходів попередження, виявлення та мінімізації його наслідків, що забезпечує прозорість, етичність і підзвітність діяльності державних службовців.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. Метою Кодексу поведінки державних службовців є стимулювання дотримання високих стандартів етики, сприяння прийняттю рішень у ситуаціях



моральних дилем та підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади. Для державних службовців Кодекс має розглядатися як невід'ємна складова трудового договору, що обов'язково підписується працівником. Державні службовці повинні отримувати копії Кодексу, практичні інструкції щодо його застосування та пояснення щодо виконання його положень. Важливим елементом Кодексу є положення про дисциплінарну відповідальність: підстави для притягнення до відповідальності, види дисциплінарних стягнень та порядок дисциплінарного провадження.

2. Необхідно заохочувати відкриту комунікацію, де працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки та пропозиції. Важливим є створення інфраструктури для роботи з конфліктами в органах публічної влади: організація місць для діалогу, надання рекомендацій щодо ефективних дій у складних ситуаціях, а також забезпечення підтримки працівникам, які стикнулися з конфліктами. Такі заходи сприяють зміцненню довіри між працівниками та керівництвом.

3. Оперативне реагування на конфліктні ситуації є ключовим аспектом ефективного управління конфліктами. Необхідно забезпечити механізми для ідентифікації та моніторингу потенційних конфліктів, інформувати працівників про наявні канали звернення для отримання допомоги. У складних ситуаціях доцільно залучати кваліфікованих фахівців, які мають відповідні навички та забезпечують нейтральність у вирішенні конфліктів.

4. Систематична оцінка ефективності вжитих заходів із запобігання та подолання конфліктів сприятиме вдосконаленню методів управління. Використання анкетування, зворотного зв'язку та аналізу випадків конфліктів дозволяє визначати причини їх виникнення та розробляти дієві стратегії їх вирішення. Отримані дані можуть бути узагальнені у вигляді рекомендацій, інформаційних матеріалів або інфографік, що поширюються серед працівників органу влади для підвищення їх обізнаності та вдосконалення практик управління конфліктами.

5. Таким чином, комплексний підхід до створення, впровадження та моніторингу Кодексу поведінки державних службовців сприяє зміцненню організаційної культури, підвищенню ефективності роботи та формуванню довіри між державними службовцями та громадськістю.

## РОЗДІЛ 3.

### ОСНОВНІ ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### **3.1. Ефективні заходи щодо зниження негативного впливу конфліктів на публічну службу**

##### **1. Визначення причин конфліктів у публічній службі.**

Для ефективного управління конфліктами необхідно проводити регулярний аналіз їх причин. У публічній службі конфлікти часто виникають через нечіткість функціональних обов'язків, недостатню комунікацію між працівниками та керівниками, а також через особистісні відмінності. Усунення основних причин є першочерговим завданням у мінімізації негативного впливу конфліктів.

##### **2. Впровадження прозорих управлінських процесів.**

Прозорість у прийнятті рішень і розподілі обов'язків сприяє зменшенню конфліктності в колективі. Використання інструментів електронного урядування та чітка регламентація управлінських процесів дозволяють уникнути двозначних тлумачень і знижують ризик виникнення напруження між працівниками.

##### **3. Розвиток культури конструктивної комунікації.**

Культура відкритої та конструктивної комунікації є запорукою ефективного управління конфліктами. Вона передбачає створення умов для вільного висловлювання думок, обговорення проблем і досягнення консенсусу в складних ситуаціях. Організація тренінгів з розвитку комунікативних навичок є важливим заходом у цьому напрямі.

##### **4. Застосування медіації у вирішенні конфліктів.**

Залучення медіаторів, які мають досвід у розв'язанні конфліктів, дозволяє забезпечити об'єктивність і неупередженість у розв'язанні суперечностей.

Медіація є ефективним методом, який сприяє досягненню взаєморозуміння між сторонами та зменшенню ескалації конфліктів.

#### 5. Розробка стандартів поведінки в конфліктних ситуаціях.

Запровадження чітких стандартів поведінки для державних службовців у ситуаціях конфлікту сприяє формуванню єдиних підходів до їх вирішення. Такі стандарти мають бути закріплені в Кодексі етики або іншій нормативній документації.

#### 6. Навчання персоналу основам конфліктології.

Підвищення рівня обізнаності працівників щодо методів запобігання та розв'язання конфліктів є необхідною умовою для зниження їхнього негативного впливу. Навчальні програми повинні охоплювати теми управління емоціями, активного слухання та аналізу причин конфліктів.

#### 7. Впровадження механізмів раннього попередження конфліктів.

Раннє виявлення потенційних конфліктних ситуацій дозволяє запобігти їхній ескалації. Це може бути досягнуто шляхом регулярного моніторингу стану організаційного клімату, анонімного анкетування працівників та проведення зворотного зв'язку.

#### 8. Використання емоційного інтелекту в управлінні конфліктами.

Розвиток емоційного інтелекту у працівників публічної служби сприяє підвищенню їхньої здатності розуміти емоції інших, ефективно управляти своїми емоціями та уникати деструктивних дій у конфліктних ситуаціях.

#### 9. Зміцнення командної роботи.

Формування згуртованих колективів, які працюють на основі довіри та взаємоповаги, дозволяє знизити конфліктність. Заходи командоутворення, такі як спільні тренінги, воркшопи та позаробочі активності, сприяють зниженню напруженості та створенню сприятливого робочого середовища.

#### 10. Запровадження системи зворотного зв'язку.

Ефективна система зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти проблеми у відносинах між працівниками та оперативно вживати заходів для

їхнього розв'язання. Анонімні опитування та відкриті канали комунікації є дієвими інструментами у цьому напрямі.

#### 11. Регулярна оцінка ефективності управління конфліктами.

Систематична оцінка впроваджених заходів дозволяє виявити слабкі місця та вдосконалити процеси управління конфліктами. Це включає аналіз успішності вирішення конфліктних ситуацій, рівня задоволеності працівників та якості організаційного клімату.

#### 12. Розробка індивідуальних планів розвитку.

Персоналізований підхід до розвитку працівників, що враховує їхні професійні та особистісні особливості, сприяє зниженню конфліктності. Це може включати менторство, коучинг або участь у спеціалізованих програмах розвитку.

Застосування вищезазначених заходів дозволяє ефективно знижувати негативний вплив конфліктів у публічній службі, покращуючи робочий клімат, підвищуючи продуктивність та зміцнюючи довіру між працівниками та керівництвом.

Попередження виникнення конфлікту інтересів реалізується через встановлення нормативних обмежень і процедур. Зокрема, це може включати заборону займатися певними видами діяльності, дозвільний порядок для окремих занять, а також обов'язкове повідомлення про участь у певних видах діяльності. Такий регулюючий механізм спрямований на мінімізацію умов для виникнення конфліктних ситуацій та забезпечення дотримання етичних стандартів на державній службі.

Запобігання негативним наслідкам конфлікту інтересів передбачає вжиття конкретних заходів у разі виникнення таких ситуацій. Це може включати тимчасове або постійне відсторонення державного службовця від виконання обов'язків, посилення контролю за їх діяльністю, а також колегіальне прийняття рішень з питань, пов'язаних із конфліктом інтересів. Такі дії спрямовані на забезпечення неупередженості у виконанні службових обов'язків та запобігання можливим зловживанням.

### **3.2. Організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі**

Організаційний підхід до управління конфліктами у публічній службі ґрунтується на розробці та впровадженні системних механізмів для попередження, моніторингу та вирішення конфліктних ситуацій. Основою такого підходу є створення ефективної організаційної структури, яка сприяє підтримці здорового клімату в колективі та підвищенню професійної взаємодії між працівниками.

Перш за все, важливою складовою організаційного підходу є визначення функціональних обов'язків та зон відповідальності кожного працівника. Чітке розмежування ролей і завдань дозволяє уникнути ситуацій, пов'язаних із дублюванням функцій, що часто стає причиною конфліктів. Крім того, необхідно забезпечити прозорість процесів прийняття рішень, що сприятиме зниженню напруження та підвищенню довіри між працівниками.

Інтеграція механізмів раннього виявлення конфліктів у роботу органів публічної служби є ключовим аспектом управління. Регулярний моніторинг організаційного клімату шляхом проведення опитувань, анкетування та індивідуальних бесід із працівниками дозволяє ідентифікувати потенційні конфліктні ситуації на ранніх етапах. Виявлення таких факторів дає змогу розробити превентивні заходи, спрямовані на їх нейтралізацію.

Організаційний підхід також включає розробку та впровадження Кодексу поведінки державних службовців, який має встановлювати стандарти етичної поведінки, механізми реагування на конфлікти та процедури притягнення до відповідальності за їх порушення. Кодекс повинен не лише регламентувати дії працівників у складних ситуаціях, але й містити рекомендації щодо конструктивного вирішення конфліктів.

Важливою частиною організаційного підходу є навчання працівників основам конфліктології. Проведення тренінгів, семінарів і воркшопів із розвитку навичок комунікації, медіації та управління емоціями дозволяє

підвищити компетенції працівників у роботі з конфліктними ситуаціями. Окрім цього, доцільно запровадити програми підвищення кваліфікації для керівників, які повинні мати знання і навички для ефективного управління конфліктами у своїх підрозділах.

Залучення кваліфікованих медіаторів або створення внутрішніх служб для вирішення конфліктів є важливим елементом організаційного підходу. Такі спеціалісти мають забезпечувати об'єктивний і нейтральний підхід до врегулювання конфліктів, сприяючи досягненню взаєморозуміння між сторонами та мінімізації наслідків конфліктів для організації.

Не менш значущим є забезпечення відкритої комунікації в колективі. Важливо створювати умови для вільного обговорення проблем, висловлення пропозицій і досягнення консенсусу у складних питаннях. Практика проведення регулярних зустрічей, консультацій і круглих столів сприяє підвищенню рівня взаємної довіри та зниженню напруження в колективі.

Ефективне управління конфліктами також передбачає створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої думки щодо організаційного клімату, проблемних аспектів взаємодії та механізмів їх вирішення. Такі інструменти, як анонімні анкети, платформи для обміну думками або гарячі лінії, сприяють ідентифікації прихованих конфліктів та розробці відповідних заходів.

Організаційний підхід включає використання технологій для управління конфліктами, таких як електронні системи моніторингу, бази даних щодо історії конфліктів і системи автоматизованого розподілу завдань. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і зменшити кількість конфліктних ситуацій, пов'язаних із непорозуміннями або неефективним плануванням.

Регулярна оцінка ефективності впроваджених заходів є невід'ємною частиною організаційного підходу. Аналіз успішності вирішення конфліктів, оцінка задоволеності працівників і розробка рекомендацій для вдосконалення

механізмів управління є обов'язковими елементами системи управління конфліктами в публічній службі.

Організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі є ключовим інструментом забезпечення ефективної взаємодії всередині державних установ. Висновки досліджень свідчать, що конфлікти в організаційному середовищі публічної служби найчастіше виникають через структурні недоліки, нечітке визначення повноважень, недостатню комунікацію між підрозділами та відсутність прозорих механізмів розв'язання проблемних ситуацій. У цьому контексті впровадження організаційного підходу дозволяє створити системні рішення, які спрямовані на мінімізацію конфліктогенних чинників і сприяння конструктивному діалогу між працівниками.

Важливим аспектом організаційного підходу є формування чіткої організаційної культури, що включає прозорі правила та етичні норми, які регулюють поведінку працівників. Впровадження тренінгів і навчальних програм із розвитку комунікативних навичок, управління стресом і вирішення конфліктів є одним із важливих компонентів цього підходу. Окрім цього, використання сучасних технологій для автоматизації управлінських процесів і підвищення прозорості сприяє зниженню ризику конфліктів, особливо в питаннях розподілу ресурсів чи виконання адміністративних функцій.

Ефективність організаційного підходу залежить також від активного залучення керівників до вирішення конфліктних ситуацій. Лідерство, орієнтоване на підтримку конструктивного середовища, дозволяє не лише вирішувати поточні конфлікти, але й запобігати їх виникненню в майбутньому. Загалом, організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі забезпечує не лише стабільність роботи державних установ, але й сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцнюючи довіру громадян до системи публічного управління.

Таким чином, організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі передбачає системний підхід до виявлення, моніторингу та вирішення конфліктних ситуацій, що дозволяє створити сприятливий робочий



клімат, підвищити ефективність діяльності та знизити ризики, пов'язані з негативними наслідками конфліктів.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

1. Таким чином, вжиття заходів із зменшення негативного впливу конфліктів у публічній службі вимагає врахування специфіки, яка зумовлена низкою чинників. По-перше, ефективність заходів залежить від типу організації, зокрема її організаційної культури, структури управління, рівня взаємодії між працівниками та керівництвом. У публічній службі ці аспекти мають значний вплив, оскільки діяльність державних установ часто супроводжується високим рівнем відповідальності, чіткою регламентацією дій і необхідністю оперативного вирішення суспільно значущих завдань.

2. Одним із ключових чинників є індивідуально-психологічні особливості державних службовців. Особистісні характеристики, такі як емоційна стійкість, здатність до саморегуляції, рівень комунікативних навичок та схильність до кооперації, визначають здатність працівників ефективно долати конфліктні ситуації. Особливу увагу слід приділяти розвитку емоційного інтелекту працівників, що дозволяє їм краще розуміти власні емоції та емоції інших, сприяючи зниженню конфліктності.

3. Групова динаміка у колективі є другим важливим чинником, що впливає на конфліктний потенціал. Успішність колективної взаємодії значною мірою залежить від згуртованості групи, наявності чітких правил співпраці, рівня довіри між працівниками та їхньої мотивації. Наявність конструктивного зворотного зв'язку, регулярні спільні обговорення та практики командоутворення сприяють зменшенню напруженості та зниженню ризику ескалації конфліктів.

4. Особливості трудової діяльності публічних службовців, зокрема підвищене навантаження, необхідність дотримання жорстких нормативних

вимог і соціальна відповідальність, створюють додатковий стресовий фон, який сприяє виникненню конфліктів. Важливо враховувати, що умови роботи в публічній службі, такі як обмеженість ресурсів, високий темп роботи та тиск з боку суспільства, потребують впровадження механізмів підтримки працівників, зокрема через організацію консультацій, тренінгів і коучингу.

5. Ефективне управління конфліктами у публічній службі також залежить від політики керівництва, спрямованої на мінімізацію деструктивних проявів суперечностей. Це передбачає розробку внутрішніх нормативних документів, які регламентують порядок вирішення конфліктів, а також створення служб медіації або комітетів з управління конфліктами. Важливим є розвиток компетенцій керівників у сфері конфліктології, щоб вони могли не лише своєчасно виявляти джерела конфліктів, але й активно впливати на їх розв'язання.

## ВИСНОВКИ

1. Конфлікт як одна з форм прояву соціальних процесів виникає у будь-якій сфері людської діяльності, зокрема й у системі публічного управління. Діяльність публічної служби характеризується високим рівнем організаційної взаємодії та підвищеною відповідальністю службовців у процесі прийняття рішень, які безпосередньо впливають на стан суспільства. Ця специфіка підвищує ймовірність виникнення організаційно-управлінських конфліктів, а їх успішне врегулювання є необхідною умовою ефективного функціонування публічної адміністрації. Проведене дослідження дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо природи конфліктів і способів їхнього управління.

2. По-перше, розуміння сутності, ознак та причин конфліктів є фундаментальним елементом їхнього управління. Наукові дослідження конфліктів розпочалися наприкінці XIX століття, а їхнє міждисциплінарне вивчення стало актуальним у XXI столітті. Сучасні підходи акцентують увагу на конструктивному потенціалі конфлікту, який дозволяє ідентифікувати проблеми в організаціях та сприяє вдосконаленню їхньої діяльності. Конфлікт визначається як загострення суперечностей і протидії різних соціальних сил, що виявляється через динаміку соціальної взаємодії, поляризацію позицій і боротьбу сторін у процесі розв'язання проблемної ситуації.

3. По-друге, корпоративна культура публічної служби відіграє важливу роль у формуванні антиконфліктних механізмів. Вона включає етичні норми, законодавчі обмеження та цінності, які регулюють поведінку державних службовців. Елементи корпоративної культури, такі як правила етичної поведінки чи трудовий розпорядок, впливають на формування толерантної та неконфліктної атмосфери в організації. Водночас організаційно-управлінські конфлікти найчастіше виникають через суперечності у функціях, ресурсах чи структурах органу влади, що призводить до протистояння між працівниками різних рівнів.

4. По-третє, кризові ситуації в організаціях потребують застосування чітко визначених стратегій антикризового управління. Ці стратегії передбачають аналіз конфліктного явища, ідентифікацію причин, вибір відповідних методів врегулювання та прогнозування наслідків. Ефективними підходами є організаційно-структурні зміни, адміністративний контроль і міжособистісні методи, такі як співробітництво або компроміс. Унікальність кожного конфлікту вимагає від керівників креативності та спеціальної підготовки, що підкреслює важливість розвитку конфліктологічної компетентності публічних службовців.

5. По-четверте, профілактика конфліктів є важливим елементом управління. Вона включає виявлення прихованих причин соціально-психологічної напруженості, роз'яснення посадових обов'язків, адекватний розподіл ресурсів і створення здорового соціально-психологічного клімату. Важливо також запроваджувати тренінги для службовців, спрямовані на розвиток толерантності та вміння працювати в кризових ситуаціях.

6. По-п'яте, конфлікт інтересів є специфічним проявом конфліктів у публічній службі, який вимагає особливої уваги. Запобігання конфлікту інтересів може здійснюватися через обмеження приватних інтересів перед призначенням на посаду, підвищення рівня знань антикорупційного законодавства, чіткий розподіл службових обов'язків і забезпечення відкритого доступу до інформації. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та мінімізації ризиків.

7. Загалом успішне управління конфліктами у публічній службі вимагає системного підходу, який поєднує профілактику, вчасну діагностику та ефективні методи врегулювання. Важливо забезпечувати розвиток культури спілкування, підвищення кваліфікації службовців і створення організаційних механізмів, які сприятимуть зменшенню конфліктного потенціалу. Такі заходи є ключовими для підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю. В. Деструктивність наслідків конфліктів серед посадових осіб органів місцевого самоврядування // Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 1 (20). С. 214–223.
2. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень // Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип. 3 (14). С. 183–193.
3. Андріянова Ю. В. Формування конфліктності як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/19.pdf).
4. Антикризисний менеджмент: навч. посіб. / [Скібіцька Л., Матвеев В., Щелкунов В., Подреза С.]. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
5. Базіло С. Традиційні та інноваційні методи розв'язання конфліктів у діяльності державних службовців // Персонал. 2017. №8. С. 60–64.
6. Берлач А. І., Кондратюкова В. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2017. 204 с.
7. Білосорочка С. І. Шляхи попередження та виходу з конфліктів в органах влади // Актуальні проблеми державного управління. 2012. №2 (42). С. 372–380.
8. Васильчак С. В., Дева І. Шляхи управління конфліктами в кризовій ситуації // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.15. С. 137–143.
9. Ващенко І. В., Кляп М. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ: Знання, 2013. 407 с.
10. Величко О., Яновська Т. Управління конфліктами та стресом: посібник для працівників апарату суду. Київ, 2010. 192 с.
11. Гайдук А. В. Запобігання конфлікту інтересів на державній службі: проблеми законодавчого регулювання // Вісник Академії адвокатури України. 2013. №1 (26). С. 101–107.

12. Гаман С. М. Особливості конфліктів в митних органах України // Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління». 2013. №1 (8). С. 76–81.
13. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні // Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3). С. 50–55.
14. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Київ, 2016.
15. Карамушка Л., Дзюба Т. Психологія управління конфліктами в організації: монографія. Київ-Полтава, 2019. 268 с.
16. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2 (49). С. 104–110.
17. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. Герасіна та ін. Харків: Право, 2012. 128 с.
18. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. Київ: Академвидав, 2013. 568 с.
19. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2013. 360 с.
20. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Дніпропетровськ, 2006.
21. Управління конфліктами / Г. Жаворонкова та ін. Київ: Кондор, 2010. 172 с.
22. Управління конфліктами у процесах публічної політики. Взаємодія держави та громадянського суспільства: наукова розробка / С. Телешун та ін. Київ: НАДУ, 2012. 52 с.
23. Федчун Н. Конфлікти в діяльності самоврядування: причини, шляхи розв'язання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук 25.00.04 «Місцеве самоврядування». Київ.

24. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 488 с.
25. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Войтенко А. Б. [та ін.]. Інноваційні технології подолання конфліктів у публічному управлінні сталим розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 22. С. 92–97. DOI:10.32702/2306-6814.2022.22.92
26. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 192 с.
27. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.
28. Яхно Т. П., Куревіна Г. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
29. Dankevych V.Y., Kamenchuk T. O., Kononova O. Y., Nadtochii I. I. and Ohor H. M., Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect, *International Journal of Management*, 11 (4), 2020, pp. 511-522.
30. Dankevych, V., Vitaliy B. Kovalchuk, Bogdana B. Melnychenko, Yaryna S. Bohiv, & Nataliia D. Slotvinska. (2023). Concept of global peace: military, terrorist and informational threats. *Revista Guillermo De Ockham*, 21(2), 397–414.
31. Nimko O., Ohorodnyk V., Dankevych V. & Doronina I. (2024). E-governance and Corruption Perception: Global Insights and Ukraine's Context During War and Displacement. *Pakistan Journal of Criminology*. Vol. 16, No. 03, July-September 2024 (223-244).
32. Bennett, R. Management of Conflict in Public Administration: Challenges and Opportunities. *Public Administration Quarterly*. 2019. Vol. 43, No. 3. Pp. 225–240.
33. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 3rd ed. New York: Penguin Books, 2011. 240 p.
34. Rahim, M. A. *Managing Conflict in Organizations*. 5th ed. New York: Routledge, 2011. 328 p.

35. Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 960 p.
36. Thomas, K. W. *Conflict and Conflict Management*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 2010. Pp. 889–935.
37. Galtung, J. *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. Oslo: PRIO, 1996. 280 p.
38. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 256 p.
39. Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 592 p.
40. Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 344 p.
41. Zartman, I. W. *Negotiation and Conflict Management: Essays on Theory and Practice*. New York: Routledge, 2008. 264 p.