

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

Легка Ольга Володимирівна

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНИХ
УСТАНОВАХ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

Миколаїв – 2020

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. На сьогодні особливостями функціонування та реформування сфери державного управління приділяється особлива увага. Розглядаючи даний процес з боку внутрішнього впливу на організацію для підвищення результативності та ефективності діяльності, важливо розглянути систему державної служби в зв'язку з таким поняттям, як «організаційний конфлікт». Дослідження діяльності державних установ з точки зору їхнього конфліктного потенціалу, а також аналіз цього потенціалу допомагають розробити заходи щодо попередження конфліктів на державній службі та в державних установах.

Тема дослідження є досить актуальною, оскільки виникнення і розвиток конфлікту в державних організаціях завжди виражається в негативних наслідках, навіть якщо конфлікт вважається конструктивним. Це так, оскільки відволікаючись на пошук шляхів управління та вирішення конфліктів, керівники менше уваги приділяють виконанню своїх прямих обов'язків. Крім того, інформація про наявність конфлікту в державній установі не тільки негативно відбивається на авторитеті начальників, але і знижує рівень довіри до інституту державної служби в цілому. Варто також відзначити, що розробка умов щодо попередження конфліктних ситуацій важлива для підвищення ефективності діяльності й виконання посадових обов'язків в необхідному обсязі.

В теорії управління організацією природа конфліктів на міжособистісному і меж груповому рівнях розглядається досить детально, також як і способи управління і попередження конфліктних ситуацій. Однак у науковій літературі спостерігається нестача матеріалів, котрі в повній мірі відображають специфіку конфліктів на державній службі та в її структурах. Як правило, в науці про державне управління розглядаються конфлікти, які є зовнішніми по відношенню до організації. Це можуть бути конфлікти: по-перше, між державними службовцями, які надають послуги громадянам від імені держави, і громадянами, яким ці послуги надаються; по-друге, між громадянами і посадовими особами з питання законності дій або бездіяльності відповідних органів виконавчої влади. Дані типи конфліктів виникають між індивідами, не пов'язаними соціально-трудовими або адміністративно-службовими взаємовідносинами, а тому не є внутрішньо організаційними.

Внутрішньо організаційний конфлікт на державній службі не знайшов детального відображення в наукових джерелах або в коментарях до Закону України «Про державну службу». Потенціалом внутрішньо організаційних конфліктів в системі державної служби виступають такі взаємовідносини:

- 1) адміністративно-службові – між державними службовцями і наймачем, який представляє інтереси держави;
- 2) трудові – між державними службовцями в системі «працівник-наймач»;
- 3) гендерні – між чоловіками і жінками, зайнятими на державній службі.

Конфлікти в сфері державної служби за своєю природою є однією з найчисленніших різновидів соціально-політичних конфліктів, які виникають внаслідок наявності відмінності інтересів, суперництва та боротьби державних інститутів та структур з приводу перерозподілу й реалізації публічної влади. Конфліктність таїться вже в самій природі публічної влади, покликаної погоджувати, координувати різні інтереси людей, визначати чіткі стратегічні та тактичні цілі, розподіляти дефіцитні цінності та

блага. Звідси множинність виникнення конфліктів у сфері державного управління в цілому та в державних структурах зокрема. Вказані конфлікти характерні для переломних і перехідних епох (один з яких зараз переживає наша держава), коли ціннісно-нормативна система ще не склалася, і критерії оцінки не мають загальноприйнятого характеру, що підкреслює актуальність дослідження. Актуальність дослідження також виявляється кризою розуміння змісту та сутності децентралізації, місця та ролі державних та не державних структур в процесах становлення та розвитку державного управління в сучасній Україні.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, у процесі написання роботи використано дослідження українських науковців Ю. Андріянової, С. Базіло, В. Тимофієва, Н. Довгань, Н. Федчун, Т. Карлова тощо, які вивчали особливості управління конфліктами в діяльності державних службовців та органів місцевого самоврядування; дослідження Л. Орбан-Лембрик, Н. Новікової, Л. Скібіцької, Н. Подольчак, І. Русинки, О. Гарматюк тощо, котрі висвітлювали технології управління конфліктами у кризових ситуаціях, запобігання конфліктам.

У дослідженні використано праці науковців А. Гірника, О. Гури, М. Пірен, Т. Дуткевич, які присвятили свої роботи дослідженню сутності, структури, типології конфліктів та методам їх вирішення. Вагомими внеском у дослідження стали праці зарубіжних науковців А. Анцупова, А. Шипілова, О. Селезньової, Е. Регнет, Л. фон Розенштіля, В. Мольта та Б. Рюттингера, які досліджували форми та психологічні аспекти організаційних конфліктів, проблеми розвитку толерантності працівників (державних службовців).

Нормативну базу роботи становлять Конституція і закони України, міжнародно-правові нормативно-правові акти, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативні акти, що регламентують питання функціонування державних установ в Україні.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації процесів реформування публічної сфери.

Об'єктом дослідження є взаємовідносини на державній службі.

Предметом дослідження є протиріччя, які виникають між суб'єктами відносин всередині організацій, що входять в систему органів державної служби та можливості їхнього ефективного врегулювання.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є визначення особливостей та способів ефективного управління конфліктами в державних установах.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи управління конфліктами в організаціях;
- вивчити специфіку виникнення внутрішньо організаційних конфліктів в державних установах;
- досліджувати проблеми, що виникають в процесі управління конфліктами на державній службі;
- проаналізувати процес регулювання конфліктів на державній службі;
- проаналізувати кадрову політику адміністративної організації в зв'язку з проблемами управління конфліктами;

– намітити пропозиції для забезпечення поширення і розуміння політики з управління конфліктами в державних установах.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження: емпіричні методи наукового дослідження – спостереження, теоретичний аналіз законодавчої та нормативної бази з теми дослідження, порівняльний аналіз вітчизняного досвіду з питань вирішення конфліктних ситуацій в організаціях, структурно-функціональний аналіз, системний підхід та, зокрема, системний аналіз; загально-логічні методи – узагальнення, індукція. Крім того використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як соціологічний (результати дослідження рівня конфліктності в організаціях), документальний (дослідження нормативних документів державного та місцевого значення) та статистичний аналіз. Для розкриття специфіки організаційних конфліктів використано описовий метод, для аналізу особливостей управління конфліктами та стилів поведінки учасників конфлікту – системний метод.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в комплексному аналізі конфліктів в управлінській діяльності з урахуванням специфіки державної служби; у розробленні типології організаційно-управлінських конфліктів в державних установах; у дослідженні практичних аспектів регулювання конфліктних явищ з опорою на типові приклади конфліктів в органах публічної влади; у визначенні підходів до управління конфліктами, які ґрунтуються на використанні конструктивного позитивного потенціалу конфлікту.

вперше:

визначені об'єктивні й суб'єктивні причини конфліктів, а також соціально-психологічні умови, які надають помітний вплив на конфлікт в державних установах;

обґрунтована роль профілактики деструктивних конфліктів в системі конфліктного менеджменту організації, виявлені бар'єри й перешкоди в управлінській діяльності керівників щодо попередження дисфункціональних конфліктів;

удосконалено:

комплекс методів і способів попередження деструктивних конфліктів на підприємствах, які становлять основу соціальних технологій;

принципи технологізації управління конфліктними процесами в організації, що дозволяє підвищити ефективність конфліктного менеджменту;

дістало подальшого розвитку:

дослідження теоретичних і методологічних проблем, покликане визначити структуру, функції, процес і фактори управлінських та організаційних конфліктів;

вивчення робіт різних вітчизняних і зарубіжних авторів з даного напрямку дослідження, що надало можливість встановити корисність розробки соціальних технологій запобігання конфліктів в сучасних установах, заснованих на застосуванні багатьох їхніх ідей.

У роботі дістали подальшого розвитку механізми антикризового управління конфліктами та запобігання конфліктам у сфері державного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні соціально-психологічних аспектів проявів конфліктів в управлінській діяльності та ефективних методів їх подолання. Узагальнення й науково обґрунтовані висновки дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування для підвищення рівня конфліктологічної компетентності керівників та

персоналу, а також для вдосконалення роботи з профілактики конфліктів. З цією ж метою результати дослідження можуть бути корисними для застосування в установах та організаціях різних типів та форм власності.

Крім того, положення та висновки магістерської роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження особливостей управління конфліктами в організаціях, а також у навчальному процесі – під час розроблення та викладання курсів та спецкурсів з державного управління, конфліктології, психології управління тощо у вищих навчальних закладах, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та осіб місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей науково-практичної конференції «Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?» на тему «Поняття та зміст «конфлікту» у вітчизняній та зарубіжній теорії».

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 104 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень та особистий внесок автора дослідження.

У *першому розділі* «Теоретичні основи управління конфліктами в державних установах» висвітлено історію поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфлікт в організації», «конфлікт в менеджменті» охарактеризовано особливості сутності та змісту конфліктності державної служби в Україні.

Підрозділ 1.1. «Основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту конфлікту» присвячений аналізу історичних етапів розвитку поняття «конфлікт», «конфлікт в організації» та «конфлікт в менеджменті».

Були розглянуті основні теоретичні аспекти конфлікту, поняття конфлікту, його структура, так ж було розглянуто поняття конфлікту у визначенні різних дослідників. Аналіз різних дефініцій конфлікту і його характерних рис дозволяє дійти висновку про основну його ознаку – біполярність явища, протистояння двох сил, яке виражається в активності суб'єктів, спрямованих на подолання суперечностей. Поняття конфлікт використовується у різноманітних контекстах, про що, зокрема, свідчать класифікації конфліктів.

Зроблено висновок: конфліктом називають зіткнення ідей, сил, цінностей, уявлень, які можуть привести до протиріч і подальшого виникнення конфлікту. Конфлікт сприяє соціальному розвитку, зростанню та ефективному просуванню вперед. І будучи свого роду джерелом глибокого протиріччя, конфлікт виступає як двигун в розвитку суспільства. І чим ширше конфлікт – тим ширше поле змін він несе в результаті свого впливу.

У *підрозділі 1.2. «Особливості конфліктів в державних установах»* розкрито основні технології управління конфліктами.

Встановлено, що конфлікти, як й будь-які інші соціальні суперечності виступають формою реальних суспільних взаємозв'язків, котрі як раз й відображають взаємовідносини соціальних груп і спільнот, взаємодію особистостей всередині цих соціальних груп при розбіжності інтересів, потреб, мотивів і стимулів. В державній сфері конфлікт являє специфічну форму взаємодії інститутів, організацій, соціальних груп та індивідів. Ієрархічність структур державної системи, диференціація управлінських ролей, відмінності статусів та інтересів, а також ціннісні, соціокультурні та інші розбіжності суб'єктів і об'єктів управління неминуче провокують конфлікти, зумовлюючи певну форму людської поведінки.

Доведено, що державна сфера являє собою складну нерівноважну біполярну систему. З одного боку, в площині структурно закріплених і нормативно визначених взаємовідносин між інститутами і структурами управління конфлікту відводиться вторинна роль, що не впливає на реалізацію державною структурою закріплених за нею функцій, та не впливає на виконання службовцями своїх посадових обов'язків. З іншого боку, будучи структурно і функціонально роздробленою системою, яка демонструє свою цілісність тільки за допомогою внутрішніх норм, процедур і не оголює хаотичні зіткнення волі, інтересів і впливів, державна сфера створює додаткові можливості для виникнення різноманітних конфліктів і протиріч, що найістотнішим чином визначають її динаміку та еволюцію.

У другому розділі «*Особливості проявів конфліктів в державних установах*» визначені основні види, форми та особливості структури системи управління конфліктами.

У підрозділі 2.1. «*Специфічність проявів організаційно-управлінських конфліктів*» визначено, що у сучасних соціально-економічних умовах модернізації економіки та підвищення рівня соціальної напруженості в суспільстві об'єктивною необхідністю є формування технології управління конфліктами в організації чи установі.

Особливості виникнення конфліктів в державних управлінських структурах, так само як і в інших управлінських системах, багато в чому залежать від характеру їх діяльності та відносин. Всі вони влаштовані за принципом ієрархічної організації. У них існує вельми жорсткий контроль якості діяльності, поведінки і спілкування персоналу. Існуючі системи заохочення і покарання впливають на активність і відносини в колективі. З одного боку, ієрархічна організація диктує і регламентує ту чи іншу ступінь проявів ініціативності та творчих здібностей, а з іншого – не може перешкоджати природному прагненню працюючих там людей до професійної кар'єри, кваліфікаційного та посадового росту. Ця відмінна риса управлінської системи, безумовно, сприяє виникненню конфліктів, які, по суті, є результатом і наслідком її ієрархічної організації. Саме тому при аналізі конфліктів важливо враховувати тип побудови організації.

У підрозділі 2.2. «*Особливості впливу конфліктів на діяльність державних установ*» показано, що керівник, будучи суб'єктом конфлікту, виступає в ролі одного із опонентів, котрий здійснює відстоювання власної точки зору, інтересів та займаної позиції у взаєминах з своїми підлеглими чи діловими партнерами.

Проаналізовано, що в роботі державних установ та їхнього персоналу нерідко можуть виникати конфліктні ситуації, які можуть регулювати подальший розвиток організаційного та управлінського процесів в державній установі. Результат вирішення або протікання конфліктної ситуації визначає подальше акт зі здійснення роботи і

регулювання виховним процесом. Профілактика та прогнозування конфліктних ситуацій сприяє ефективній діяльності організації. Повного усунення конфліктів можна не досягти, однак, попередження конфліктів, які в тій чи іншій сфері можуть торкнутися ефективність робочого процесу або ефективність результату діяльності, що є важливим фактором у роботі керівника підприємства.

У третьому розділі «Основні шляхи ефективного управління конфліктами в державних установах» обґрунтовані основи і напрямки діяльності щодо вдосконалення системи управління конфліктами в організаціях та установах в цілому, та на державній службі зокрема; показано, що керівництво конфліктом має на увазі не тільки регулювання раніше утвореного протистояння, а й формування умов для його запобігання.

У підрозділі 3.1. «Управління конфліктами внутрішніми силами установи» визначено, оскільки конфлікти в житті організації неминучі, потрібно навчитися керувати ними. усунення конфліктних ситуацій в колективі – одна з основних задач керівника. Не менше важливу роль в його діяльності відіграє і робота з профілактики та запобігання таких ситуацій. Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш ефективним способом вирішення конфліктів в даній організації є переговори. Конструктивні можливості переговорів і посередництва вкрай високі. Одним з істотних плюсів даного методу є то, що його застосування можливе як при вертикальних конфліктах, так і при горизонтальних. У разі особливої гостроти конфліктної ситуації або неможливості провести переговори своїми силами використовується технологія посередництва.

У підрозділі 3.2. «Ефективні заходи щодо зниження негативного впливу конфліктів» показано, що ключовою ідеєю сучасного управління є профілактика та ефективне вирішення конфліктів. Крім того, вжиття заходів із зменшення негативного впливу конфліктів має свою специфіку, яка залежить від багатьох чинників, зокрема від типу організації та індивідуальних особливостей керівника та членів колективу. У сфері державної служби діяльність із зниження конфліктного потенціалу та деструктивного впливу суперечностей залежить від двох важливих чинників: від індивідуально-психологічних особливостей державних службовців і групової динаміки, та від особливостей трудової діяльності державних службовців, умов роботи на державній службі.

Зроблено висновок: державні службовці, у яких наявний реальний чи потенційний конфлікт інтересів, можуть самостійно вжити заходів щодо його врегулювання, позбавившись відповідного приватного інтересу й надавши підтверджувальні документи безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади.

ВИСНОВКИ

Конфлікт як один із проявів соціальних процесів виникає у будь-якій сфері людської діяльності, зокрема і в системі державного управління. Діяльність із здійснення функцій держави характеризується високим рівнем організаційної взаємодії й підвищеною відповідальністю державних службовців у процесі прийняття управлінських рішень, які мають важливий вплив на стан усього суспільства. Із цим процесом невід’ємно пов’язана діяльність, спрямована на успішне розв’язання організаційно-управлінських конфліктів й запобігання їх виникненню.

У результаті проведеного дослідження особливостей та способів ефективного управління конфліктами на державній службі стало можливим дійти нижчевикладених висновків.

1. Розуміння сутності, ознак, причин та принципів поділу конфліктів на види відграє велику роль у процесі управління конфліктними ситуаціями. Перші самостійні наукові теорії конфлікту з'явилися наприкінці XIX ст., коли виникло ставлення до конфлікту як до конкретної проблеми, що потребує соціально-психологічного вирішення. В Україні спроби дослідження природи конфлікту та методів його розв'язання актуалізувалися на межі XX-XXI ст. й трансформувалися у міждисциплінарний напрямок, який поєднує соціологічний, психологічний та інші аспекти вивчення явища конфлікту. Сучасні наукові підходи до розуміння природи конфлікту ґрунтуються передусім на усвідомленні конструктивного позитивного потенціалу конфлікту та його діагностичних властивостей. Науковці, зокрема, слушно акцентують увагу на тому, що конфлікт сприяє виявленню проблем у функціонуванні організації і навіть здатний підвищити рівень ефективності роботи працівників.

Термін «конфлікт» сьогодні має різні тлумачення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою кількістю їх різних видів. В основу найбільш поширеного визначення поняття «конфлікт» покладено усвідомлення надмірного загострення суперечностей, зіткнення і протидії різних соціальних сил. Соціально-психологічне розуміння сутності конфлікту ґрунтується на особливостях взаємодії людей у певному соціальному середовищі, поляризації їхніх позицій та боротьбі у процесі розв'язання проблемної ситуації. Отже, протистояння, динаміка соціальної взаємодії, непримиренність поглядів та особливий психологічний стан є основними ознаками конфлікту.

Зважаючи на загальне визначення конфлікту, під конфліктом на державній службі слід розуміти наявність різних суперечностей, які можуть виникати між окремими державними службовцями, між структурними підрозділами під час процесу їх сумісної трудової діяльності, з приводу реалізації різних цілей та інтересів. Для аналізу конфліктів у сфері державного управління важливе значення має розуміння характеру вертикальних і горизонтальних конфліктів, які виникають у процесі комунікації між представниками різних ієрархічних рівнів.

Під час вироблення рішення про конструктивне розв'язання конфлікту ключову роль відіграють дії, спрямовані на з'ясування об'єктивних та суб'єктивних причин зіткнення інтересів. Керівник повинен мати чітке уявлення про те, які саме причини (організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні) призвели до виникнення конфліктної ситуації.

Підґрунтям для ескалації конфліктів на державній службі є:

- різний освітній рівень, соціальний та економічний стан державних службовців;
- психологічна несумісність;
- різні особисті та професійні цінності;
- недосконалість кадрової політики тощо.

Більшість причин конфліктів на державній службі має об'єктивний характер і пов'язана з правовими та організаційними явищами. Окрему групу проблем становлять ситуації, пов'язані з конфліктом інтересів.

Ефективно управляти конфліктною ситуацією допомагає також розуміння

структури конфлікту, яка включає учасників, об'єкт і предмет конфлікту, проблему, інцидент, соціально-психологічне середовище. Усвідомлення стійких зв'язків між цими компонентами забезпечує правильне проведення аналізу конфлікту з метою його вирішення.

2. Комплекс потреб, інтересів та цінностей державних службовців, методи й форми організації діяльності організації та структура організації, відповідні нормативно-правові документи визначають специфіку корпоративної культури державної служби. Це система етичних норм, цінностей, законодавчо встановлених заборон і обмежень, властивих державній службі, яких у процесі спільної діяльності повинні дотримуватися державні службовці в певному органі державної влади, задля досягнення цілей державної служби. Важливе значення для вироблення антиконфліктних механізмів корпоративної культури мають Правила етичної поведінки, Правила внутрішнього трудового розпорядку, які певною мірою впливають на моделювання прийнятної, неконфліктної толерантної поведінки. Ступінь реалізації зазначених правил та принципів державної служби під час зіткнення інтересів визначає місце організаційно-управлінського конфлікту в корпоративній культурі.

Існує велика кількість ознак та принципів, за якими виокремлюють організаційно-управлінські конфлікти. Під такими конфліктами в державно-управлінських системах необхідно розуміти прояв суперечностей, до яких призводять несумісність елементів структури, службових повноважень, ресурсів тощо з цілями, завданнями та функціями органу державної влади. Найпоширенішим проявом організаційно-управлінського конфлікту є виникнення у працівників суперечливих поглядів про місію й цінності організації, що спричинює конфлікти між керівництвом і підлеглими та між співробітниками одного структурного підрозділу.

3. Конфлікт як соціальний феномен може бути і деструктивним, і конструктивним явищем. Використання конструктивного, позитивного потенціалу конфлікту є вагомим внеском у розвиток організації. Завдяки конфлікту можна зміцнити цінності установи, стимулювати професійне та особистісне зростання державних службовців, удосконалити структуру органу державної влади тощо. Одна з найбільших небезпек конфлікту – здатність поширювати свій негативний вплив на велике коло людей. Така властивість конфлікту загрожує стабільності функціонуванню органу державної влади, знижує продуктивність його роботи, поглиблює кризу, що в деяких випадках може мати катастрофічні наслідки для населення держави й навколишнього середовища.

4. Кризова ситуація в організації потребує застосування стратегії розв'язання конфліктів, спрямованої на припинення протидії учасників конфлікту та пошук оптимального способу виходу із кризової ситуації. Механізм антикризового управління конфліктом є сукупністю послідовних кроків, які дозволяють проаналізувати конфліктне явище, виокремити проблему, з'ясувати причини, вибрати методи управління конфліктом та спрогнозувати його наслідки. Фактично йдеться про складання карти конфлікту, яка дає можливість сконцентруватися на проблемі, абстрагувавшись від емоційних переживань.

Ефективними методами в антикризовому управлінні визнано методи організаційно-структурні (здійснення заходів для зміни у структурі організації), адміністративні (контроль за ескалацією конфлікту) та міжособові, з-поміж яких з погляду ефективності слід виокремити компроміс і співробітництво.

Криза в діяльності організацій, зокрема й органів державної влади, щоразу характеризується унікальністю своїх проявів, отже, так само унікальними мають бути методи врегулювання конфліктами у найбільш проблемних ситуаціях. Це потребує від керівників креативності та – найголовніше – необхідного обсягу спеціальних знань. Таким чином, нагальною проблемою лишається питання необхідності постійного підвищення конфліктологічної компетентності державних службовців, керівників організацій. Вважаємо за потрібне запропонувати організовувати обов'язкову підготовку державних службовців з питань управління конфліктами (із залученням відповідних спеціалістів) у процесі підвищення кваліфікації в органах державної влади.

5. Успішне управління конфліктами внутрішніми силами установи передбачає орієнтацію на використання позитивної, творчої енергії конфліктної ситуації. Крім того, запорукою мінімізації виникнення конфліктів є побудова організаційної структури, яка дозволить зменшити ризик зіткнення інтересів. Важливим аспектом є дотримання високої культури спілкування.

Як ефективні заходи з регулювання конфліктів в організації себе зарекомендували такі форми: переговори, посередництво, арбітраж. Кожна з цих форм має свої переваги й недоліки, які важливо враховувати під час оцінювання кожної конфліктної ситуації. Проте найбільш перспективною та м'якою формою регулювання конфліктів наукова спільнота визнає посередництво (медіацію), що передбачає участь нейтральної третьої особи у процесі взаємодії сторін, що прагнуть дійти згоди з певного питання.

Узагальнюючи способи управління конфліктами внутрішніми силами установи, варто наголосити, що сьогодні у сфері державного управління в Україні соціальні (організаційні) методи переважають над психологічними.

6. Ефективне управління конфліктами на державній службі залежить не тільки від успішного застосування стратегії розв'язання конфліктів, вдалої їх діагностики, але й від профілактики конфліктів. Механізм запобігання конфліктам, по-перше, полягає у виявленні явних і прихованих причин соціально-психологічної напруженості та у відповідному реагуванні на неї.

Доступними для всіх структурними засобами зниження негативного впливу конфліктів є ослаблення взаємної залежності працівників, яка притаманна усім організаціям, чітке роз'яснення посадових обов'язків, урахування психофізіологічних особливостей під час формування робочих груп, адекватний розподіл ресурсів та функцій тощо. Також важливу роль у зниженні негативного впливу конфліктних ситуацій відіграють заходи для утворення здорового соціально-психологічного клімату в організації.

Вважаємо за необхідне запропонувати запровадити у програми підвищення кваліфікації державних службовців заходи, спрямовані на корегування поведінки та особистісних якостей – тренінги, що сприятимуть розвитку толерантності, навичок роботи в кризових ситуаціях. На сьогодні, на жаль, такі форми у сфері державної служби майже не використовуються, більш популярною є форма семінарів та круглих столів.

Важливим аспектом діяльності державних службовців лишається недопущення та врегулювання конфлікту інтересів. Позбавлення приватного інтересу перед призначенням (обранням) на посаду визнано одним з найдієвіших способів запобігання конфлікту інтересів. Крім того, на зниження імовірності виникнення конфлікту інтересів можуть впливати рівень організації виконання актів вищих інстанцій, здійснення заходів з

підвищення знань антикорупційного законодавства, чіткий розподіл службових обов'язків, забезпечення відкритого доступу до публічної інформації тощо.

Узагальнюючи положення магістерської роботи, варто наголосити, що ефективне управління конфліктами на державній службі обумовлене двома важливими чинниками: індивідуально-психологічними особливостями осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та особливостями трудової діяльності (умовами роботи на державній службі й вимогами та обмеженнями, встановленими у законодавстві).

Анотація

У межах дослідження визначено, що конфлікти, як й будь-які інші соціальні суперечності виступають формою реальних суспільних взаємозв'язків, котрі як раз й відображають взаємовідносини соціальних груп і спільнот, взаємодію особистостей всередині цих соціальних груп при розбіжності інтересів, потреб, мотивів і стимулів.

Наголошено, що в державній сфері конфлікт являє специфічну форму взаємодії інститутів, організацій, соціальних груп та індивідів.

Доведено, що ієрархічність структур державної системи, диференціація управлінських ролей, відмінності статусів та інтересів, а також ціннісні, соціокультурні та інші розбіжності суб'єктів і об'єктів управління неминуче провокують конфлікти, зумовлюючи певну форму людської поведінки.

Обґрунтовано, що конфлікти будуть існувати і виступати чинником, що дестабілізує роботу системи в цілому до тих пір, поки не буде здійснюватися планомірна робота для виявлення й профілактики конфліктних ситуацій на ранній стадії, їх вирішення і запобігання.

Необхідні для цього спеціальні профілактичні заходи і програми нейтралізації конфліктів повинні здійснюватися за допомогою психологічних методів, заснованих на принципах пріоритету загальної конфліктологічної компетентності з урахуванням організаційного, діяльнісного, особистісного та ситуаційного підходів.

Встановлено, що попередження конфліктів в організації являє заходи по профілактиці будь-якого виникнення інцидентів. Відсутність конфліктів в організації виникає за рахунок створення такої матеріальної і психологічної середовища, яка б не тільки усувала, а й запобігала виникнення стресових ситуацій серед працівників. Отже, заходи профілактики конфліктів і стресів займають визначальне значення.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, державна установа, державна служба, державне управління, управління, керівник, державні службовці.

Summary

The study identifies that conflicts, like any other social contradictions, are a form of real social interconnections, which just reflects the relationships of social groups and communities, the interaction of personalities within these social groups with divergent interests, needs, motives and incentives.

It is emphasized that in the public sphere, conflict is a specific form of interaction between institutions, organizations, social groups and individuals.

It is proved that the hierarchy of the structures of the state system, differentiation of managerial roles, differences of statuses and interests, as well as values, socio-cultural and other differences of subjects and objects of management inevitably provoke conflicts, predetermining

a certain form of human behavior.

It is justified that conflicts will exist and act as a factor that destabilizes the operation of the system as a whole until systematic work is undertaken to detect and prevent early-stage conflict situations, resolve them and prevent them.

The necessary preventive measures and programs for conflict management must be implemented using psychological methods based on the principles of priority of general conflict competence, taking into account organizational, activity, personal and situational approaches.

It is established that the prevention of conflicts in the organization represents measures to prevent any occurrence of incidents. The absence of conflict in the organization arises from the creation of a material and psychological environment that would not only eliminate, but also prevent the occurrence of stressful situations among employees. Consequently, conflict and stress prevention measures are crucial.

Keywords: conflict, conflict situation, public institution, public service, public administration, management, manager, civil servants.