

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА
ВЗАЄМИНИ МІЖ КЕРІВНИКОМ ТА ПІДЛЕГЛИМ У ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ**

Виконала: студентка 6 курсу 636 МЗ групи
напряму підготовки:

28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Рожкова Дар'я Дмитрівна

Керівник: кандидат політичних наук, доцент
Бондар Ганна Леонідівна

Рецензент: доцент б.в.з.

Верба Світлана Миколаївна

Миколаїв – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	6
1.1. Джерельна база, основні поняття і категорії дослідження	6
1.2. Законодавча та нормативно-правова база дослідження.....	15
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ ЗДІЙСНЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	25
2.1. Зміст та особливості управління конфліктами в публічному управлінні	25
2.2. Методи та технології регулювання конфліктів.....	31
2.3. Закордонний досвід управління конфліктами в публічному управлінні	43
Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	58
3.1. Сучасні проблеми у сфері управління конфліктами в публічному управлінні та шляхи їх вирішення.....	58
3.2. Перспективи оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні.....	68
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де публічне управління є однією з ключових сфер діяльності, його ваговою складовою є ефективне управління конфліктами. Взаємодія між керівником та підлеглим є важливим компонентом успішного функціонування владних установ. Конфлікти, незалежно від їхньої природи, можуть виникати в будь-якій державній установі і впливати на взаємини між керівництвом та підлеглими. Ця робота присвячена дослідженню управління конфліктами та їхньому впливу на взаємини між керівником та підлеглим в контексті публічного управління.

Публічне управління є складною та багатоплановою сферою, яка стикається з різноманітними викликами та завданнями. Один із таких викликів – це ефективне управління конфліктами. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях та у різних формах, і їхній неконтрольований розвиток може негативно позначатися на якості управління та робочих відносинах в державних установах. Важливо розуміти, які стратегії управління конфліктами можуть бути застосовані для досягнення позитивних результатів та покращення взаємин між керівником та підлеглим.

Стан наукової розробки теми. Питання щодо особливостей та проблем управління конфліктами в публічному управлінні в Україні досліджують такі вітчизняні науковці як Н. Довгань, який виокремив теоретичні основи аналізу конфліктів у сфері державного управління, В. Тимофієв, що зосередив увагу на професійній компетентності кадрів державної служби, а також закордонні дослідники такі як Дж. Бертон, К. Боулдинг та Р. Дарендорф. Проблема природи конфлікту є міждисциплінарною. Дослідження конфлікту включає різноманітні аспекти, такі як аналіз його сутності, вивчення причин та динаміки виникнення конфліктів, розробка типології конфліктів і т. д.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних складових процесу управління конфліктами та їхній вплив на взаємини між керівником та підлеглим у публічному управлінні.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- проаналізувати основні поняття і категорії дослідження;
- проаналізувати законодавчу та нормативно-правову базу дослідження;
- визначити зміст та особливості, методи та технології управління конфліктами в публічному управлінні;
- дослідити закордонний досвід управління конфліктами в публічному управлінні.
- проаналізувати сучасні проблеми, визначити перспективи управління конфліктами в публічному управлінні та запропонувати шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в публічному управлінні та їх вплив на взаємини між керівником і підлеглим.

Предметом дослідження є особливості, механізми та шляхи вдосконалення процесу управління конфліктами, зосереджені на взаєминах між керівником і підлеглим у публічному управлінні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання. Метод системного аналізу використовувався під час дослідження законодавчої бази. Метод узагальнення було використано під час дослідження здобутків вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі управління конфліктами в публічному управлінні. Метод порівняння використовувався під час аналізу закордонного досвіду процесу управління конфліктами, зосереджені на взаєминах між керівником і підлеглим у публічному управлінні.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що дане дослідження є спробою комплексного аналізу особливостей, проблем та

шляхів вдосконалення процесу управління конфліктами, зосереджені на взаєминах між керівником і підлеглим у публічному управлінні.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі конфліктів в публічному управлінні, їх впливу на взаємини між керівником і підлеглим, а також розробці конкретних рекомендацій для практики. Ця робота розкриває нові можливості для розуміння та ефективного управління конфліктами в сфері публічного управління, а також акцентує актуальність та практичне значення дослідження, роблячи її важливою та новаторською в цьому контексті.

Впровадження в практику рекомендацій, розроблених на основі результатів дослідження, може сприяти підвищенню ефективності публічного управління та покращенню якості робочих відносин в організаціях цієї сфери. В цьому контексті, робота має важливе практичне значення для управлінських кадрів та науковців, що працюють у сфері публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти, за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та сприятимуть розвитку ефективного управління конфліктами в сфері публічного управління, покращенню якості робочих відносин в державних установах.

Апробація результатів роботи. Основні результати магістерського дослідження були представлені на Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2023: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, 8 листопада 2023 р.) у вигляді тез на тему: «Вплив конфліктів у публічному управлінні та методи їх усунення», С. 591-592.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, з них 83 сторінки основного тексту, список використаних джерел налічує 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Джерельна база, основні поняття і категорії дослідження

Теоретичні засади дослідження управління конфліктами в публічному управлінні включають в себе концепції, теорії та методи, що допомагають зрозуміти природу, причини конфліктів та шляхи їх вирішення в сфері публічного управління. Для розуміння особливостей управління конфліктами важливо визначити сутність конфліктів у сфері публічного управління. Конфлікти можуть виникати через розбіжності інтересів різних сторін, обмежені ресурси, непорозуміння та інші причини. Дослідження конфліктів базується на різних моделях та теоріях. Наприклад, модель конфлікту М. А. Рахім (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) визначає різні стилі управління конфліктами, такі як «компроміс, конкуренція, уникнення та співпраця» [4].

«Управління конфліктами у владних структурах включає в себе аналіз того, як державні установи реагують на конфлікти. Це включає в себе розробку політик управління конфліктами, тренінги для персоналу та механізми врегулювання суперечок. Важливо також розуміти роль комунікації та співпраці в управлінні конфліктами. Ефективна комунікація може допомогти уникнути непорозумінь та допомагає сторонам знайти спільну мову. Співпраця і консенсусне прийняття рішень часто є важливими факторами вирішення конфліктів» [6].

Управління конфліктами в публічному управлінні також пов'язане з юридичними та етичними аспектами. Наприклад, важливо дотримуватися законів та правил при вирішенні конфліктів, а також дбати про захист прав та інтересів всіх сторін. Необхідно враховувати погляди та інтереси всіх

зацікавлених сторін, які можуть бути піддані впливу конфлікту. «Соціальні дослідження можуть допомогти зрозуміти думки та почуття різних груп населення, що допомагає в розробці ефективних стратегій управління конфліктами. Ці теоретичні засади є важливими для розвитку методів і практик управління конфліктами в публічному управлінні та сприяють побудові стійкого та ефективного управління в умовах конфліктів» [13].

За визначенням Академічного тлумачного словника, «конфлікт - це стикування протилежних інтересів та точок зору; значущі відмінності; інтенсивне протистояння» [5].

І. О. Черезова стверджує, що «конфлікт є абсолютно природним виявом будь-яких соціальних відносин і взаємодій між людьми. Це спосіб, яким сторони взаємодіють у випадку несумісних позицій та інтересів, який полягає в протистоянні взаємопов'язаних елементів, спрямованих на різні цілі» [72]. Т. Г. Сухорукова розглядає конфлікт в організації як «відкритий прояв протиріч інтересів, які виникають під час міжособистісної взаємодії людей при вирішенні питань, пов'язаних із виробничим процесом» [66].

Поширеним є розуміння конфлікту в організації як ситуації, де «причиною є розбіжність позицій двох сторін щодо цінностей, цілей, засобів досягнення цілей і інших факторів, які впливають на організаційні та особисті аспекти» [66].

У середині ХХ століття виникла особлива галузь знань - конфліктологія. «Ця наука спрямована на вивчення причин виникнення конфліктів, їх сутності та способів їх вирішення, і вона об'єднує підходи з соціології, психології, філософії та інших галузей для теоретичного розгляду конфліктів. В сучасному світі ця наука набула важливого значення для фахівців різних галузей, таких як соціологи, менеджери, психологи, соціальні працівники, державні службовці і багато інших» [64].

Одночасно конфлікт – це складний і багатогранний соціальний феномен, в якому суб'єктами можуть бути індивіди, соціальні групи, організації, національно-етнічні спільноти, держави та групи країн, об'єднані

різними цілями та інтересами. «Причини та мотиви конфліктів можуть бути дуже різноманітними, включаючи психологічні, економічні, політичні, ціннісні і інші аспекти» [64].

Аналізуючи визначення зарубіжних соціологів і конфліктологів, можна побачити, що загалом їх дефініції є більш загальними. Наприклад, за визначенням Р. Дарендорфа, конфлікт можна охарактеризувати як «будь-які відносини між елементами, де існують об'єктивні, латентні або суб'єктивні відмінності» [69]. Згідно з визначенням Е. Гідденса, «конфлікт - це боротьба між людьми, незалежно від характеру, ознак, засобів та джерел цієї боротьби» [69].

В дослідженнях українських вчених (М. Пірен та В. Ребкало) відзначено, що «конфлікт являє собою соціальне явище, що проникає у всі сфери життя людей, включаючи управлінську діяльність. Це відкрите протистояння, обумовлене існуванням взаємовиключних інтересів і позицій. Узагальнюючи вищезазначені тлумачення, можна прийти до висновку, що конфлікт означає відсутність компромісу між двома або більше сторонами у питаннях, які є ключовими для цих сторін. Відповідно, кожна сторона не готова відмовитися від свого погляду і наголошує на його прийнятті всіма іншими сторонами» [49].

Конфлікт представляє собою одну з форм взаємодії людей, яка базується на різних протиріччях, які можуть бути об'єктивними, суб'єктивними або уявними (ілюзорними). Згідно з Т. В. Карловим «конфлікти можуть бути розглянуті з двох підходів: ресурсного та ціннісного. Ресурсний підхід розглядає конфлікти як боротьбу за різні ресурси, необхідні для роботи, які можуть включати фінансові та інші ресурси. У ціннісному підході конфлікти виникають через відмінності в переконаннях, культурних стереотипах та інших цінностях» [32].

«Об'єкт та предмет конфлікту характеризують зміст конфлікту. Об'єкт конфлікту – це конкретна причина, мотив і рушійна сила конфлікту, тобто те, через що виникає конфлікт. Зміст конфлікту може включати цінності, статуси

та ресурси, через які конфліктують інтереси різних суб'єктів. Предмет конфлікту - це проблема, що є об'єктивною або уявною, і вона є причиною суперечки між сторонами» [32].

Конфлікт може піддавати суспільні відносини, які виникли, у той чи інший спосіб під загрозу, але, водночас, він є засобом виявлення та вирішення протиріч. «У цивілізованих формах конфлікт може сприяти досягненню позитивного результату для всіх учасників, оскільки це виявляється у прагненні до спільного позитивного результату. З іншого боку, конфлікт, який передбачає різні цілі та результати та виражається в проявах протиріч, розглядається як нецивілізована форма конфлікту» [32].

Функції конфлікту – це роль, яку він виконує в суспільстві та його структурних утвореннях, таких як організації та соціальні групи. Функції конфлікту можна розділити на явні та приховані. Явні функції конфлікту визначаються очевидними наслідками, які були спровоковані сторонами конфлікту. Приховані функції передбачають прояв наслідків через певний час, які можуть відрізнятися від намірів, які були оголошені учасниками конфлікту [32].

Перед тим як розглянути функції конфлікту, важливо зазначити, що конфлікти можуть виникати на різних рівнях, включаючи «когнітивний рівень (свідомість та мислення), нервово-психічний рівень (стрес та пригнічення), внутрішньоособовий рівень (боротьба з самим собою), міжособовий рівень (конфлікт між окремими людьми), емоційний рівень (прояв емоцій) і моральний рівень (моральний аспект конфлікту)» [32].

У контексті організацій функції конфлікту включають сигналізаційну, комунікативну, інтегративну, трансформаційну та інноваційну:

– «Сигналізаційна функція полягає в тому, що вищий рівень управління компанії починає звертати увагу на складні проблеми, що можуть призвести до конфлікту, і ця функція допомагає вчасно виявити конфлікт та уникнути його загострення;

- Комуникативна функція виражається в потребі учасників конфлікту отримати відповідну інформацію для аналізу конфліктних дій, розуміння стратегії та тактики опонента, оцінки ресурсів протилежної сторони і розробки адекватних висновків щодо можливих наслідків конфлікту;
- Інтеграційна функція пов'язана з тим, що будь-який конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових та колективних інтересів. Конструктивний конфлікт може сприяти формуванню груп та підтримувати позитивні внутрішньогрупові відносини між співробітниками;
- Трансформаційна функція може сприяти створенню здорового соціально-психологічного клімату в колективі і підвищити рівень довіри одне до одного;
- Інноваційна функція передбачає стимулювання конструктивних конфліктів для активізації творчого та інтелектуального потенціалу співробітників організації у процесі вирішення різноманітних проблем, що підвищує рівень співпраці та взаємодопомоги;
- Деструктивні функції конфлікту полягають, передусім, у руйнуванні системи взаємовідносин, негативному впливі на ефективність функціонування системи та сприянні негативному впливу на психологічне здоров'я учасників конфлікту, а також у формуванні «образу ворога» всередині колективу» [33].

Проте важливо відзначити, що «реальна спрямованість конфлікту – деструктивна або конструктивна – може бути визначена лише під час аналізу, після завершення конфлікту» [33].

Найкращою стратегією вирішення конфліктів є «співробітництво, багатьох сторін, що дозволяє оцінити всі мотиви, знайти шляхи вирішення конфлікту і підвести підсумки, інтегруючи їх» [33].

Визначення реальної функції конфлікту на початковому етапі або під час його розвитку дуже складне, «оскільки враховуються як приховані, так і явні функції, які можуть проявлятися у різний час з різними наслідками» [33].

Крім того, конфлікт, як і інші соціальні явища, не має лінійного розвитку, тому його перебіг і наслідки важко передбачити та прогнозувати. З огляду на рівні прояву конфлікту, можна визначити, що «вплив на нього справляють різні фактори, включаючи об'єктивні умови та суб'єктивне сприйняття конфлікту» [33].

Якщо охарактеризувати конфлікти, які впливають на функціонування групи, то можна виділити наступні категорії:

- «Конструктивні конфлікти, які завершуються прийняттям обдуманих рішень та подальшим продуктивним розвитком взаємовідносин;
- Деструктивні конфлікти, які не призводять до прийняття розумних рішень, на основі яких можна було б побудувати ефективну взаємодію» [38].

Також конфлікти можна класифікувати за їх змістом:

- «Предметні конфлікти, в яких протиріччя виникають через невиконання чітких вимог;
- Безпредметні конфлікти, де головною метою є вираження негативних емоцій та розгортання накопичених образ, а не вирішення конкретних протиріч. За ще однією класифікацією організаційні конфлікти поділяються на реалістичні та нереалістичні» [38].

«Реалістичний конфлікт виникає, коли конфлікт є засобом досягнення конкретного результату, який перебуває поза межами самого конфлікту. Якщо існують інші засоби досягнення бажаного результату, вони можуть бути використані. У цьому випадку конфлікт є лише однією із можливих стратегій досягнення мети. Соціальні конфлікти, що виникають при незадоволенні певних потреб учасників конфлікту, можна віднести до реалістичних конфліктів» [45].

Нереалістичний конфлікт - це зовсім інший тип конфлікту, в якому об'єкт конфлікту завжди є неподільним і тотожним конфлікту. «Цей вид конфлікту часто виникає внаслідок агресивних імпульсів суб'єктів конфлікту, які шукають способи виразити свою агресію. У відмінну від реалістичних конфліктів, нереалістичний конфлікт існує для знеболання напруги одного або

обох конфлікуючих суб'єктів. Мета нереалістичного конфлікту полягає в зниженні напруги, а не досягненні конкретних результатів. Так як нереалістичний конфлікт включає в себе лише мету зняття напруги, то опоненти конфлікту можуть змінюватися, і новий об'єкт може стати об'єктом ненависті. Цей тип конфлікту, безумовно, менш стабільний за реалістичний, оскільки опонент конфлікту не має великого значення, і агресивна поведінка існує сама по собі» [45].

Якщо повернутися до загальної класифікації конфліктів і зосередитись на основному типі конфлікту, який виникає в будь-якій організації, це міжособистісний конфлікт. При розгляді міжособистісних конфліктів можна відбувається протистояння двох осіб на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів. Міжособистісні конфлікти відрізняються наступними характерними особливостями:

- «В цих конфліктах суперники зіткнуться безпосередньо, відчуваючи суперництво на підставі своїх особистих мотивів. Зіткнення відбувається тут і зараз, у прямому контакті один з одним;
- Міжособистісні конфлікти можуть бути спричинені різними причинами, як загальними, так і особистими, об'єктивними або суб'єктивними;
- Вони є свого роду тестовим полем для суб'єктів конфлікту, де вони можуть розвивати свої здібності, виражати свою волю, проявляти психологічні особливості та змагатися на інтелектуальному рівні;
- Міжособистісні конфлікти відрізняються високим рівнем емоційності та охопленням більшості сторін-учасників конфлікту» [9].

Міжособистісні конфлікти завжди впливають на сферу інтересів не лише конфлікуючих осіб, але й тих, з ким ці співробітники взаємодіють у роботі. Розглянемо основні причини виникнення міжособистісних конфліктів:

1. «Протиріччя між цінностями, цілями, мотивами, ролями окремих осіб. Коли індивіди мають різні переконання, інтереси та цілі, це може призвести до конфліктів, особливо коли ці позиції несумісні;

2. Протистояння між різними особистостями на основі громадських статусів та потреб. Іноді конфлікти виникають через різницю у суспільних статусах або через претензії щодо різних питань;

3. Постійне переважання негативних почуттів і емоцій взаємодії та спілкування між людьми. Коли взаємодія супроводжується великою кількістю негативних емоцій, це може призвести до конфлікту;

4. Розбіжність міркувань і незгоди з висновками опонента. Конфлікти можуть виникнути, коли індивіди мають різну точку зору на певну проблему і не можуть домовитися;

5. Особливості сприйняття, що призводять до втрати інформації. В конфліктних ситуаціях інформація може сприйматися по-різному, що призводить до непорозуміння та розбіжностей» [9].

Крім того, існує суб'єктивна схильність до конфліктів, яка виражається через психологічні риси, такі як «неадекватна самооцінка, бажання домінувати, консерватизм мислення, надмірна прямолінійність, критичність, тривожність, ворожість, завзятість, дратівливість, образливість» [8].

Дослідники виділяють кілька стилів поведінки в міжособистісних конфліктах:

1. «Протиборство - цей стиль характеризується наполегливою та безкомпромісною боротьбою за власні інтереси, навіть за вартістю співпраці та використання будь-яких можливих засобів;

2. Уникання - індивіди, які вживають цей стиль, намагаються уникнути конфлікту, не приділяючи йому значення, і це може бути пов'язано з браком ресурсів для вирішення конфлікту;

3. Пристосування - в цьому випадку особи готові пожертвувати власними інтересами для збереження взаємин;

4. Компроміс - цей стиль передбачає досягнення взаємоприйняттого рішення за рахунок поступок обох сторін;

5. Співпраця - взаємна робота сторін з метою вирішення проблеми, де розглядаються різні точки зору, може сприяти розв'язанню конфлікту та покращенню взаємин;

6. Асертивна поведінка - цей стиль включає в себе здатність захищати власні інтереси, не утискаючи інтереси інших» [20].

Отже, управління конфліктами у владних структурах включає в себе аналіз того, як державні установи реагують на конфлікти. Це включає в себе розробку політик управління конфліктами, тренінги для персоналу та механізми врегулювання суперечок. Важливою є роль комунікації та співпраці в управлінні конфліктами. Ефективна комунікація може допомогти уникнути непорозумінь та допомагає сторонам знайти спільну мову. Співпраця і консенсусне прийняття рішень часто є важливими факторами вирішення конфліктів. Управління конфліктами в публічному управлінні також пов'язане з юридичними та етичними аспектами. Важливо дотримуватися законів та правил при вирішенні конфліктів, а також дбати про захист прав та інтересів всіх сторін. Соціальні дослідження можуть допомогти зрозуміти думки та почуття різних груп населення, що допомагає в розробці ефективних стратегій управління конфліктами. Ці теоретичні засади є важливими для розвитку методів і практик управління конфліктами в публічному управлінні та сприяють побудові стійкого та ефективного управління в умовах конфліктів.

Конфлікт може піддавати суспільні відносини, які виникли, у той чи інший спосіб під загрозу, але, водночас, він є засобом виявлення та вирішення протиріч. У цивілізованих формах конфлікт може сприяти досягненню позитивного результату для всіх учасників, оскільки це виявляється у прагненні до спільного позитивного результату. З іншого боку, конфлікт, який передбачає різні цілі та результати та виражається в проявах протиріч, розглядається як нецивілізована форма конфлікту.

1.2. Законодавча та нормативно-правова база дослідження

В Україні прийняті закони та нормативно-правові акти спрямовані на вирішення питань конфліктів інтересів та організаційних розбіжностей у структурах публічної (державної) влади.

Законодавча основа для регулювання організаційних конфліктів в Україні включає закони, спрямовані на усунення «суб'єктивної складової у зміні поведінки публічних службовців». До цих законів відносяться Закон України «Про очищення влади» (2014) [58] та оновлення Закону України «Про державну службу» (2016) [53]. Згідно з Законом України «Про очищення влади», передбачено «недопущення участі в управлінні державними справами осіб, які своїми рішеннями, діями чи бездіяльністю здійснювали заходи, спрямовані на узурпацію влади, протиправне порушення прав і свобод людини, а також є потенційними носіями протиріч, які можуть призвести до виникнення організаційних конфліктів» [58].

Оскільки відомо, що проявом організаційного конфлікту та конфлікту інтересів є, серед іншого, корупція, значна частина положень, що регулюють управління політикою врегулювання конфліктів, містяться у Законі України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні» [55].

Регулювання конфлікту інтересів в правовому полі здійснюється на основі актів законодавства України та міжнародно-правових актів. Основним законодавчим актом, що визначає питання конфлікту інтересів, є Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII «Про запобігання корупції» [54].

На даному етапі важливо додати, що 27 жовтня 2020 року Конституційним Судом України (КСУ) було прийнято рішення, яке визначило ряд ключових положень Закону України «Про протидію корупції». Крім того, КСУ визнав неконституційною статтю 366-1 Кримінального кодексу України, що передбачає покарання за декларування недостовірної інформації [63].

На сьогоднішній день між органами влади тривають дискусії щодо обговорюваного рішення, тому розглянемо особливості процесу прийняття

законодавчої бази у цій сфері. Зокрема, Закон «Про запобігання корупції», який набрав чинності 26 жовтня 2014 року, взяв на себе функції двох попередніх законів: «Про засади запобігання і протидії корупції» [55] та «Про правила етичної поведінки» [59]. Цей закон "стандартизував вирішення окремих питань, пов'язаних із регулюванням конфлікту інтересів в державній службі як у органах законодавчої, виконавчої та судової влади, так і в органах місцевого самоврядування [54].

Закон визначає обов'язок посадових та службових осіб органів влади та місцевого самоврядування щодо:

- «вжиття заходів до недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів;
- повідомлення не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли особа дізналася чи повинна була дізнатися про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів безпосереднього керівника, а у випадку перебування особи на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі – Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень у якому виник конфлікт інтересів;
- не вчинення дій та не прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів;
- вжиття заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів» [54].

Закон передбачає заходи як для зовнішнього, так і для самостійного врегулювання конфлікту інтересів. Протягом тривалого часу в українському законодавстві існувала неоднозначність стосовно регулювання конфлікту інтересів у діяльності депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Зміни, прийняті 19 лютого 2021 року у Законі «Про внесення змін до статті 59¹ Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», розглядають врегулювання конфлікту інтересів у діяльності депутатів

місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Згідно з цими змінами, частина перша викладена у новій редакції та визначає, що «врегулювання конфлікту інтересів у діяльності депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів здійснюється відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» [52].

У відміну від попереднього варіанту Закону України про запобігання корупції, останній варіант не включає конкретного визначення самого поняття «конфлікт інтересів». Замість цього він встановлює дві нові категорії для вітчизняного законодавства - «потенційний конфлікт інтересів» і «реальний конфлікт інтересів» [54].

Потенційний конфлікт інтересів, визначений в статті 1, визначається як «наявність у особи приватного інтересу в сфері, в якій вона виконує свої службові або представницькі повноваження», що може впливати на об'єктивність або неупередженість прийняття нею рішень чи вчинення/невчинення дій під час виконання зазначених повноважень [54].

Реальний конфлікт інтересів означає «суперечність між приватним інтересом особи та її службовими або представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень чи вчинення/невчинення дій під час виконання зазначених повноважень» [54].

Терміни «службові/представницькі повноваження та вплив (можливість впливу) приватного інтересу на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, вчинення чи невчинення дій під час реалізації таких повноважень є невід'ємною складовою конфлікту інтересів» [54].

Термін «приватний інтерес» визначається як «будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, що може зумовлюватись особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, а також іншими обставинами» [54]. Цей інтерес може впливати на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень лише під час реалізації дискреційних службових чи представницьких повноважень.

Згідно зі статтею 13 «Модельного кодексу поведінки державних службовців», «конфлікт інтересів виникає в ситуації, коли державний службовець має особистий інтерес, який впливає або може впливати на безсторонність та об'єктивність виконання ним службових обов'язків» [61]. Особистий інтерес охоплює будь-які преференції для службовця, його родини, близького кола друзів та організацій, з якими службовець тримає бізнес-відносини.

Зазвичай перелік службових повноважень фіксується у посадових інструкціях, трудових договорах та інших документах. Важливо відзначити, що «інструкції та інші документи визначають лише безпосередні повноваження конкретного службовця, в той час, коло як безпосередніх, так і загальнослужбових повноважень, що можуть визначатися законом або іншими нормативно-правовими актами» [1].

Прикладом такого розпорядчого документу є Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 31 серпня 2016 року [56].

Закон України «Про державну службу» визначає правовий статус осіб, які виконують обов'язки державних службовців, і розкриває їхні представницькі повноваження. Наприклад, «повноваження керівника структурного підрозділу органу державної влади визначені Законом України «Про державну службу»: «права та обов'язки державного службовця, яким є такий керівник, положенням про очолюваний ним структурний підрозділ, правилами внутрішнього службового розпорядку тощо» [53].

Приховування інформації про конфлікт інтересів або вступ у конфлікт інтересів є незаконними за законодавством України. За такі порушення передбачена відповідальність, зокрема у Кодексі України про адміністративні правопорушення. Наприклад, «неповідомлення особою безпосереднього керівника у випадках, передбачених законом, про наявність конфлікту

інтересів може призвести до накладення штрафу від десяти до ста п'ятдесяти неоподаткованих мінімумів доходів громадян» [36].

У частині першій статті 65 Закону «Про запобігання корупції» визначені загальні принципи відповідальності за правопорушення, які пов'язані з корупцією. Згідно з цими принципами, «особи, зазначені в частині 1 статті 3 цього Закону, можуть бути притягнуті до кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності відповідно до встановленого законом порядку» [54].

Тим не менш, Закон також визначає порядок розрізнення між правопорушеннями, пов'язаними з корупцією, та безпосередньо корупційними порушеннями. Згідно з Законом України «Про запобігання корупції» та Законом України «Про державну службу», порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів вважається порушенням, пов'язаним із корупцією, і за вчинення таких порушень передбачена відповідальність на різних рівнях:

1. Дисциплінарна відповідальність:

- «Неповідомлення про потенційний конфлікт інтересів».
- «Неповідомлення про реальний конфлікт інтересів та/або вчинення дій чи прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів».

2. Цивільно-правова відповідальність:

- «Вчинення дій чи прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів» (відшкодування матеріальної та/або моральної шкоди відповідно до Цивільного кодексу України)».

3. Адміністративна відповідальність:

- «Неповідомлення особою у встановлених законом випадках та порядку про наявність у неї реального конфлікту інтересів (за це може бути накладено штраф від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян)».

– «Вчинення дій чи прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів (штраф від двохсот до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян».

4. Адміністративна відповідальність у випадку повторного порушення:

– «За будь-яку із вищевказаних дій, вчинених особою, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню за такі ж порушення (штраф від чотирьохсот до восьмисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю строком на один рік)» [53].

Щодо кримінальної відповідальності, в ситуаціях, коли особистий інтерес фактично впливає на прийняття законних або незаконних рішень, а також на здійснення законних чи незаконних дій, можна розглядати це з точки зору наявності ознак таких злочинів, як «зловживання владою або службовим становищем» та «прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою», а не обмежуватися лише поняттям «конфлікт інтересів» [40].

Згідно із Законом «Про запобігання корупції», передбачалося створення Національного агентства з питань запобігання корупції для виконання превентивних функцій. НАЗК було засновано 18 березня 2015 року, і запуск агентства став однією з вимог Європейського Союзу для надання Україні безвізового режиму з ЄС [60].

Групи суб'єктів, які займаються запобіганням та врегулюванням конфлікту інтересів у сфері державної служби визначені у Законі України «Про запобігання корупції» [54]. До першої групи входять наступні суб'єкти:

«1. Особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування:

- Президент;
- Судді;
- Державні службовці та інші особи, які здійснюють функції держави або місцевого самоврядування;

– Особи, які прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, зокрема представники громадських об'єднань, наукових установ, аудитори, нотаріуси.»

2. «Особи, які постійно або тимчасово обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків».

3. «Кандидати у народні депутати України, на пост Президента, на пост депутата міської, селищної, районної ради:

– Фізичні особи, які систематично протягом року виконують роботи, надають послуги щодо імплементації стандартів у сфері антикорупційної політики;

– Фізичні особи, які отримують кошти чи майно в рамках реалізації в Україні програм (проектів) технічної або іншої, в тому числі безповоротної, допомоги у сфері запобігання, протидії корупції» [54].

Друга група суб'єктів управління конфліктом інтересів на державній службі призначена для забезпечення вчасного виявлення та вирішення конфліктів інтересів, а це, в свою чергу, є ключовим завданням у рамках боротьби з корупцією [54]. Суб'єкти цієї групи мають наступні обов'язки:

1. «Вжиття заходів для запобігання реальному чи потенційному конфлікту інтересів.

2. Повідомлення безпосередньому нагляду про наявність конфлікту інтересів «не пізніше наступного робочого дня», якщо особі стало відомо або можливо дізнатися про існування можливого чи фактичного конфлікту інтересів» [54].

Згідно з законом, «посадові особи, які здійснюють безпосереднього нагляд, а також ті, хто очолює колегіальні органи, повідомляють про такі ситуації Національне агентство з питань запобігання корупції або інший статутний орган, або здійснюють це у межах своїх повноважень» [54].

Закон не конкретизує форму повідомлення про конфлікт інтересів (письмово, усно чи іншим чином). Проте, коли посадова особа сумнівається у

наявності конфлікту інтересів, закон передбачає обов'язок звернутися за роз'ясненнями до регіонального органу Національного агентства з питань запобігання корупції [54].

Зазначений запит повинен включати детальний опис можливого конфлікту інтересів, вказуючи варіанти можливих дій, і супроводжуватися копією посадових обов'язків. Згідно з законом, «Національне агентство з питань запобігання корупції повинно відповісти щодо підтвердження чи спростування існування конфлікту інтересів» [54].

Таким чином, законодавча основа для регулювання організаційних конфліктів в Україні включає закони, спрямовані на усунення «суб'єктивної складової у зміні поведінки публічних службовців». До цих законів відносяться Закон України «Про очищення влади» та Закону України «Про державну службу». Згідно з Законом України «Про очищення влади», передбачено недопущення участі в управлінні державними справами осіб, які своїми рішеннями, діями чи бездіяльністю здійснювали заходи, спрямовані на узурпацію влади, протиправне порушення прав і свобод людини, а також є потенційними носіями протиріч, які можуть призвести до виникнення організаційних конфліктів. Оскільки проявом організаційного конфлікту та конфлікту інтересів є, серед іншого, корупція, значна частина положень, що регулюють управління політикою врегулювання конфліктів, містяться у Законі України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні». Важливим законодавчим актом, що визначає питання конфлікту інтересів, є Закон України «Про запобігання корупції». Згідно з Законом України «Про запобігання корупції» та Законом України «Про державну службу», порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів вважається порушенням, пов'язаним із корупцією, і за вчинення таких порушень передбачена відповідальність на різних рівнях.

Висновки до першого розділу

1. Управління конфліктами у владних структурах включає в себе аналіз того, як державні установи реагують на конфлікти. Це включає в себе розробку політик управління конфліктами, тренінги для персоналу та механізми врегулювання суперечок. Важливою є роль комунікації та співпраці в управлінні конфліктами. Ефективна комунікація може допомогти уникнути непорозумінь та допомагає сторонам знайти спільну мову. Співпраця і консенсусне прийняття рішень часто є важливими факторами вирішення конфліктів. Управління конфліктами в публічному управлінні також пов'язане з юридичними та етичними аспектами. Важливо дотримуватися законів та правил при вирішенні конфліктів, а також дбати про захист прав та інтересів всіх сторін. Соціальні дослідження можуть допомогти зрозуміти думки та почуття різних груп населення, що допомагає в розробці ефективних стратегій управління конфліктами. Ці теоретичні засади є важливими для розвитку методів і практик управління конфліктами в публічному управлінні та сприяють побудові стійкого та ефективного управління в умовах конфліктів.

Конфлікт може піддавати суспільні відносини, які виникли, у той чи інший спосіб під загрозу, але, водночас, він є засобом виявлення та вирішення протиріч. У цивілізованих формах конфлікт може сприяти досягненню позитивного результату для всіх учасників, оскільки це виявляється у прагненні до спільного позитивного результату. З іншого боку, конфлікт, який передбачає різні цілі та результати та виражається в проявах протиріч, розглядається як нецивілізована форма конфлікту.

2. Законодавча основа для регулювання організаційних конфліктів в Україні включає закони, спрямовані на усунення «суб'єктивної складової у зміні поведінки публічних службовців». До цих законів відносяться Закон України «Про очищення влади» та Закону України «Про державну службу». Згідно з Законом України «Про очищення влади», передбачено недопущення участі в управлінні державними справами осіб, які своїми рішеннями, діями

чи бездіяльністю здійснювали заходи, спрямовані на узурпацію влади, протиправне порушення прав і свобод людини, а також є потенційними носіями протиріч, які можуть призвести до виникнення організаційних конфліктів. Оскільки проявом організаційного конфлікту та конфлікту інтересів є, серед іншого, корупція, значна частина положень, що регулюють управління політикою врегулювання конфліктів, містяться у Законі України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні». Важливим законодавчим актом, що визначає питання конфлікту інтересів, є Закон України «Про запобігання корупції». Згідно з Законом України «Про запобігання корупції» та Законом України «Про державну службу», порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів вважається порушенням, пов'язаним із корупцією, і за вчинення таких порушень передбачена відповідальність на різних рівнях.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ЗДІЙСНЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Зміст та особливості управління конфліктами в публічному управлінні

«Роль методів управління конфліктами у роботі з персоналом є значущою, оскільки вони спрямовані на попередження, вирішення та врегулювання конфліктів, використовуючи різноманітні технології, що базуються на адміністративних, економічних і соціально-психологічних методах управління» [51].

«Методи управління представляють собою систему способів впливу суб'єкта управління на безпосередній об'єкт для досягнення поставлених цілей. Основні характеристики методів управління визначаються їх способами і ефективністю впливу на працівників» [51].

Адміністративні методи управління є системою, що координує трудову діяльність працівників. Ця система реалізується через письмові або усні розпорядження, які базуються на правових стандартах і виконуються в межах актів і документів, установлених управлінським апаратом організації. Важливо враховувати, що працівники зобов'язані виконувати ці розпорядження, проявляючи при цьому свою самостійність на найнижчому рівні. «Адміністративний вплив на працівників виявляється через організаційний вплив, розпорядчий вплив, дисциплінарну, матеріальну та адміністративну відповідальність» [18].

Організаційний вплив ґрунтується на затверджених внутрішніх нормативних документах, які систематично регламентують діяльність підлеглих. До таких документів входять статут організації, штатний розклад, колективний договір, правила робочого внутрішнього розпорядку, конкретні

посадові інструкції та інші. «Ефективність організаційного впливу визначається переважно рівнем ділової культури соціальної структури і бажанням трудового колективу дотримуватись встановлених правил. Ці норми розповсюджуються на всіх працівників організації та порушення може призвести до застосування дисциплінарних санкцій» [18].

Адміністративну відповідальність несе посадова особа «в разі вчинення певних адміністративних правопорушень, обумовлених невиконанням або виконанням в неналежній формі своїх безпосередніх обов'язків. Формами адміністративного покарання є адміністративний штраф, попередження, позбавлення спеціальних прав, дискваліфікація та інші» [18].

«Адміністративні методи допомагають регулювати конфлікти, що виникають в організаційному просторі на основі правових стандартів. Дотримання балансу між відповідальністю і правами стає фундаментом для уникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі» [18].

«Функція забезпечення балансу між правами і обов'язками співробітників є однією з ключових для керівників, менеджерів з персоналу та профспілкових організацій. Це досягається через контроль над створенням регламентуючих документів і аналіз робіт безпосередніх виконавців. У випадку виникнення розбіжностей між роботодавцем і працівниками стосовно застосування законів і нормативно-правових актів, що містять норми трудового права, сторони можуть використовувати посередника для проведення переговорного процесу або звертатися до комісій з трудових спорів, судів загальної юрисдикції та ін.» [67].

«Економічні методи, зокрема система матеріального стимулювання, є важливим елементом економічного механізму для роботи і розвитку організації. Мотивація трудової діяльності співробітників досягається за рахунок матеріального стимулювання, яке може включати заробітну плату, премії, надбавки, соціальні пільги, оплату харчування, відпустки та інші види страхування. Матеріальні мотиви можуть бути ефективним інструментом для управління та підтримки високого рівня продуктивності» [65].

Поняття «мотивація праці» та «стимулювання праці» розрізняються тим, що мотив праці визначає внутрішнє спонукання людини до праці, тоді як стимул - це зовнішній фактор, що підштовхує до праці. «Мотиви можуть бути матеріальними (заробітна плата, пільги) і соціальними (визнання, статус, задоволення від трудового процесу). Організації повинні уважно балансувати обидва типи мотивації для забезпечення ефективного управління персоналом і зменшення конфліктів в колективі» [65].

Створення ефективної системи стимулів є ключовим завданням для керівництва та HR-менеджерів, аби уникнути конфліктів інтересів серед працівників. «Моніторинг змін мотивацій співробітників дозволяє відслідковувати відповідність їх мотиваційній системі організації. Корпоративні опитування можуть бути корисним інструментом для отримання інформації щодо задоволеності працівників системою стимулів та здобуття пропозицій щодо її вдосконалення. Ці дані служитимуть основою для попередження конфліктів, викликаних невдоволеністю працівників мотиваційною системою» [68].

Соціально-психологічні методи управління базуються на принципах соціології та психології. «Вони використовують неформальні чинники в процесі управління персоналом, такі як інтереси особистості, групи та трудового колективу в цілому. Ці методи спрямовані на попередження та врегулювання конфліктів в трудовому колективі, врахування психологічних особливостей працівників, створення сприятливого психологічного клімату в робочій групі та підтримання ефективної комунікації» [71].

Інструментами соціально-психологічного методу є спостереження, інтерв'ю та анкетування. «Переговори вважаються важливою технологією, оскільки вони дозволяють визначити інтереси сторін і працювати безпосередньо на рівні цих інтересів. Такі методи також допомагають у зборі та аналізі даних для підбору персоналу, оцінки, розподілу та навчання співробітників, а також обґрунтованому прийнятті кадрових рішень» [46].

Визначаючи поняття «переговори», Зінченко В.М. розглядає їх як «процес адекватної комунікації та відповідального використання влади з метою взаємного вироблення, обміну і виконання певних обіцянок, які призводять до реалістичних і міцних угод» [29]. При цьому виділяють два види переговорів: «прямі та переговори за участю третьої сторони, також відомої як посередник» [42].

«Прямі переговори є найпоширенішим типом і відбуваються без участі третьої сторони. У цьому випадку опоненти самостійно вирішують конфлікт. Важливість прямих переговорів особливо зростає у разі конфлікту» [42].

Переговори за участю посередника використовуються, якщо прямі переговори не призводять до результатів, призводять до безвиході або не можуть розпочатися. «Посередництво є ефективним інструментом врегулювання конфліктів, оскільки воно передбачає виклад інформації про суперечку третій особі, яка слухає без оцінки та допомагає сторонам почути одна одну. Посередник контролює процес ведення переговорів, спрямований на пошук взаємоприйнятних рішень» [42].

В організаційному контексті роль посередника може відігравати HR-менеджер або керівник. Залучення посередника до вирішення конфлікту може бути ініційоване противниками, сторонніми представниками чи самим посередником. «Консультаційне посередництво використовується для допомоги сторонам через консультації в разі, якщо прямі переговори не призводять до результатів» [27].

«Посередництво з елементами арбітражу застосовується, коли конфліктуючі сторони заздалегідь домовляються, що посередник може прийняти обов'язкове для виконання рішення щодо спірного питання, якщо вони не зможуть досягти згоди під час переговорів або якщо переговори зайдуть в безвихідь. Така домовленість стимулює учасників конфлікту активно працювати над знаходженням самостійного і взаємоприйнятного вирішення проблеми, а також гарантує, що угода буде досягнута» [27].

В останні роки зросло зацікавлення в реалізації можливостей посередництва, включаючи вирішення конфліктів, які виникають при роботі з персоналом. «Керівництво організацій і спеціалісти у сфері управління персоналом повинні підвищувати свою компетентність в цій області, оскільки це відкриває великі можливості для управління конфліктами, які виникають як в організаційному просторі, так і за його межами. Управління повинно взяти на себе функції управління конфліктами, а конфліктологічний супровід повинен стати невід'ємною частиною управління організацією» [39].

У контексті сучасного бізнесу важливо розуміти, що конфлікти – це необхідна складова робочого середовища. «Вони можуть виникнути через різноманітні причини, такі як різниці у цінностях, стилі комунікації, конкуренція за ресурси або невизначеність ролей. Однак ефективне управління конфліктами може перетворити їх на можливості для зростання та покращення ефективності організації» [39].

Керівництво повинно розвивати навички управління конфліктами, які включають в себе вміння визначати джерела конфліктів, аналізувати їх та розробляти стратегії їх вирішення. «Важливо навчитися працювати з різноманітними типами конфліктів, починаючи від особистих непорозумінь та закінчуючи груповими та міжорганізаційними протиріччями» [39].

Один з ключових елементів успішного управління конфліктами - це побудова відкритого та довірчого комунікаційного середовища. «Здатність слухати співробітників, враховувати їхні точки зору і шукати конструктивні рішення дозволяє зменшити імовірність конфліктів та сприяє створенню сприятливого робочого клімату» [23].

Поряд із цим, важливо визнати роль конфліктологічного супроводу в управлінні організацією. Спеціалісти з управління конфліктами можуть надавати консультації, тренінги та іншу підтримку для підвищення навичок управління конфліктами в колективі. Узгоджена стратегія управління конфліктами може стати ключовим фактором у створенні корпоративної культури, спрямованої на співпрацю, інновації та високу продуктивність.

Спроможність організації ефективно вирішувати конфлікти стає однією з основних переваг в умовах мінливого та конкурентного середовища. Також слід враховувати роль міжкультурного управління конфліктами у великих організаціях або тих, де працюють команди з представників різних культур. «Розуміння особливостей міжнаціональних комунікацій та врахування культурних різниць можуть визначати успіх у вирішенні конфліктних ситуацій та сприяти побудові конструктивних відносин в колективі» [31].

«Для успішного управління конфліктами важливо також визнати, що кожен конфлікт - це унікальна ситуація, і немає універсального методу вирішення. Організація повинна розвивати гнучкі стратегії, які враховують конкретний контекст конфлікту та особливості учасників» [16].

Сучасні технології також можуть бути корисним інструментом управління конфліктами. «Використання спеціалізованих програм для моніторингу та аналізу конфліктних ситуацій може допомогти виявити причини конфліктів та забезпечити швидше реагування з боку керівництва» [16].

Отже, управління конфліктами також пов'язане з розвитком лідерських навичок у всіх рівнях управління. Лідери повинні володіти навичками співробітництва, посилення комунікації та медіації для того, щоб ефективно вирішувати конфлікти та сприяти створенню позитивного робочого середовища. Навчання персоналу ефективному управлінню конфліктами є постійним процесом, який дозволяє організації адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інвестування в розвиток цієї компетенції може призвести до покращення взаємодії в колективі та зниження рівня конфліктів. Важливим аспектом управління конфліктами є також підтримка психологічного здоров'я працівників. Організації можуть розглядати впровадження програм та ініціатив, спрямованих на зменшення стресу та підтримку емоційного благополуччя. Застосування психологічних підходів до розв'язання конфліктів може допомогти створити сприятливу атмосферу та зберегти моральну та емоційну стійкість персоналу. Окрім

цього, активна роль управління вирішенням конфліктів може включати співпрацю зі спеціалізованими службами, наприклад, конфліктологічними комітетами чи омбудсменами в організації. Це може створити механізми для конфіденційного вирішення суперечок та сприяти побудові довіри серед персоналу. Усе вищезазначене свідчить про те, що управління конфліктами – це комплексний та багатогранний процес. Від індивідуальних навичок керівників до психологічного клімату в організації, від використання технологій до управління міжкультурною комунікацією – всі ці аспекти взаємодіють для створення ефективних стратегій вирішення конфліктів і підтримки позитивного робочого середовища.

2.2. Методи та технології регулювання конфліктів

Не всі конфлікти можна передбачити, тому важливий акцент в кризовому менеджменті та загальних методах управління повинен бути зроблений на методах регулювання конфліктів. Регулювання є конкретною стратегією вирішення конфліктів, в якій третя сторона втручається для вирішення суперечностей між опонентами. Залучення третьої сторони можливе навіть без згоди учасників конфлікту. «Регулювання конфлікту охоплює дії, спрямовані на зменшення напруги або переміщення рівня відносин на іншу або більш конструктивну площину. Таким чином, проблема регулювання конфлікту полягає в обмеженні його негативного впливу на суспільні відносини та перетворенні його на прийнятні форми розвитку. Регульований конфлікт є контрольованим і, отже, передбачуваним» [17].

Процес регулювання конфлікту може включати кілька етапів:

«1. Початок дій - розпочинається з визнання конфлікту як реальності, яку важливо враховувати як для учасників, так і для оточуючих чи громадськості. Це може бути важким завданням, оскільки сторони конфлікту можуть намагатися його приховати, вважаючи його небажаним. Важливо розуміти, що обидві сторони можуть бажати утримати конфлікт в таємниці.

2. Об'єктивна аналітика конфлікту включає в себе об'єктивний аналіз факторів та причин конфлікту.

3. Інституціоналізація конфлікту зумовлює визначення правил і норм, які будуть регулювати хід конфлікту. Це дозволяє ввести конфлікт в прийнятні форми та межі для суспільства та надає можливість передбачати хід процесу конфлікту.

4. Легітимізація конфлікту передбачає визнання суб'єктами суспільних норм та зобов'язань, яких вони повинні дотримуватися.

5. Переведення процесу у протистояння має на меті перетворення стихійного конфлікту в організований, менш агресивний та менш руйнівний за своїми діями та можливими наслідками» [24].

Серед різноманітних методів регулювання конфліктів можна визначити заходи, спрямовані на поступове його ослаблення шляхом перенесення в інші сфери відносин. «Один із широко використовуваних методів - це ослаблення конфлікту шляхом переорієнтації протистояння між сторонами на зовнішню загрозу. Ця загроза може виникнути раптово, виступаючи як каталізатор для зміни уваги» [24].

Метод усунення конфлікту розглядається як самостійний спосіб припинення конфлікту. «Процес припинення конфлікту включає в себе застосування зовнішньої сили, яка ліквідує чи усуває основні структурні елементи конфлікту. Цей метод може бути ефективним у випадках, коли йдеться про порятунок життів людей, запобігання агресії або збереження великої матеріальної цінності. Дефіцит часу також може визначити необхідність швидкого втручання» [17].

Можливі заходи для усунення конфлікту включають:

«а) примусове усунення (відчуження) одного з суб'єктів конфлікту від активної протидії;

б) виключення можливості для взаємних протидій на тривалий період часу;

в) усунення або ліквідація самого об'єкта конфлікту або якого-небудь дефіциту» [24].

Також розглядається метод раціоналізації відносин як «варіант припинення конфлікту, що може призвести до ухвалення обох сторін не зовсім вигідних пропозицій, сприяючи при цьому припиненню протистояння» [17].

У випадках, коли керівник впевнений в контрольованості процесів в організації, може бути застосований метод стимулювання конфлікту. «Стимулювання конфлікту визначається як діяльність, спрямована на провокацію та посилення конфлікту. Такий вплив є обґрунтованим лише у випадках, коли конфлікт має конструктивний характер і повністю контрольований. Способи стимулювання можуть бути різноманітними, проте важливо, щоб вони були конструктивними, оскільки в іншому випадку наслідки можуть бути непередбачуваними» [17].

Серед різноманітних тактик розв'язання конфліктів вирізняється тактика ухилення від конфлікту або метод уникнення. Ця тактика використовується учасниками конфлікту, які виявляють непридатність або відмову розпочинати активний протистояння один проти одного. Метод уникнення (ухилення) може застосовуватися різними учасниками конфлікту, будь то безпосередні учасники або ті, чиє становище дозволяє їм виступати як посередники для його врегулювання. «Суть цього методу полягає в ігноруванні самої суті конфліктної ситуації, в відмові визнати її існування, в самоусуненні як у фізичному, так і в психологічному аспекті. Цей метод може виявлятися в тому, що особа в конфліктній ситуації не проявляє жодних дій, ні під час її розв'язання, ні при зміні обставин. Як і будь-який метод, він має свої переваги та недоліки. Даний метод може бути використаний практично відразу, і тому не потребує додаткових ресурсів. Він надає можливість тимчасового відстрочення переходу до активної частини конфлікту. Це відстрочення може навіть уникнути конфлікту, коли в процесі його розв'язання виявиться несуттєвість причини конфлікту, або може відбутися перегляд однієї із сторін своїх первинних цілей» [24].

У випадку, коли причина конфлікту має велике значення для однієї зі сторін, а інша обрала подібний метод ухилення, може відбутися ескалація конфлікту. «У кожній конкретній конфліктній ситуації необхідна реальна оцінка важливості предмета конфлікту для кожної сторони, оскільки тактика відкладання може лише законсервувати проблему, що може призвести до загострення протистояння» [24].

Попри спірність подібного методу регулювання конфлікту, він може бути застосований за певних обставин. Розглянемо деякі з них.

«1. У випадках, коли причини конфлікту є несуттєвими і розкривають лише частину глибоких передумов, вступ до протистояння може розглядатися як марна витрата сил, яка не призведе до конструктивного завершення конфлікту.

2. Тимчасові обставини можуть також вплинути на обрання такої тактики. Застосування методу ухилення може бути виправданим у випадку, коли існують більш важливі проблеми, уникнення яких може запобігти більшим втратам.

3. Обмеженість інформації про предмет конфлікту та необхідність додаткового часу для збору даних для ефективного вирішення конфлікту можуть служити обґрунтуванням для ухилення від нього.

4. Ситуації, коли одна зі сторін просто не готова або не здатна вступити в протистояння на рівних, також можуть бути вважається адекватними. Це може бути обумовлено суб'єктивними чинниками однієї зі сторін, які можуть змінитися з часом і сприяти успішному вирішенню конфлікту» [21].

Під час зіткнення з конфліктною ситуацією не слід виключно спрямовувати пошук причин конфлікту на несхожість характерів людей. Це може бути однією з причин, але не завжди виключною. Серед методів впливу на конфліктну ситуацію можна врахувати структурні методи, такі як роз'яснення вимог до роботи, використання загально-організаційних комплексних цілей і застосування системи винагород:

1. «Роз'яснення вимог до роботи. Цей метод передбачає всебічне роз'яснення очікуваних результатів від кожного працівника. Це включає в себе чітке визначення рівнів, каналів інформації, систем повноважень і відповідальності. Важливо надати зрозумілу політику, процедури і правила. Достатній рівень інформованості та відсутність перекручень і невизначеностей можуть зменшити ймовірність конфліктів.

2. Використання загально-організаційних комплексних цілей. Спільні цілі та завдання для всієї організації можуть об'єднати колектив і зменшити конфлікти між окремими працівниками чи групами. Якщо усі члени команди розуміють та ділять однакові цілі, це може сприяти співпраці та знизити напругу.

3. Використання системи винагород. Застосування системи винагород, такої як стимулювання за досягнення спільних цілей, може підтримати позитивний робочий клімат та зменшити конфлікти. Винагороди можуть бути спрямовані на командну працю та досягнення спільних результатів.

4. Механізми координації та інтеграції. За один із ефективних методів управління ситуацією конфлікту можна вважати використання координаторського механізму, що включає в себе ланцюг команд. Цей метод, розроблений представниками адміністративної школи управління, спрямований на встановлення ієрархії повноважень, що сприяє упорядкуванню взаємодії між людьми та прийняттю рішень всередині організації. У контексті управління конфліктною ситуацією великою користю є засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання допоміжних служб, міжфункціональні групи, цільові групи і наради із представниками різних відділів. Організації, які підтримують необхідний рівень інтеграції, досягали більшої ефективності, ніж ті, які цього не робили.

5. Цілі загальної взаємодії. Впровадження подібної мети, вимагає злагодження зусиль великої кількості людей, що беруть участь у груповій діяльності. Основна ідея, закладена в цих вищих цілях, полягає в тому, щоб

спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети, щоб вона стала метою для кожного» [14].

«Систематичне координоване використання системи винагород і заохочень для тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей і допомагає людям зрозуміти, як вони повинні поводитися в конфліктній ситуації, повинне повністю відповідати бажанням керівництва» [17].

Оцінка керівницьких дій у вирішенні конфліктів повинна включати показники конструктивності їхнього вирішення - ступінь врегулювання конфлікту, який лежить в основі суперечок, і здобуде перемогу в протистоянні того опонента, який мав право на це. З такою позицією слід погоджуватися, адже чим повніше конфлікт врегульований між його учасниками, тим більше впевненості в тому, що між ними подальше протистояння не переросте в конфліктне протистояння. «Перемогу справедливості в конфлікті слід розглядати як визнання істини, справедливості та оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час важливо пам'ятати, що у протилежної сторони також присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є ситуацією, коли ці інтереси можна переорієнтувати, через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння» [14].

«Вирішення конфліктів залежить від застосування різних технологій, які представляють собою систему методів, підходів, тактичних прийомів і моделей, спрямованих на досягнення цілей управління конфліктами. Деякі з найбільш відомих та практично застосовуваних технологій включають інформаційні технології. Вони є ефективними засобами протидії виникненню і розгортанню конфліктів ще на стадії їх латентного зародження. Вони спрямовані на швидке виявлення зацікавлених сторін і припинення розростання конфлікту» [14].

У складних конфліктних ситуаціях часто циркулює велика кількість перекрученої, випадкової або навіть свідомо помилкової інформації, включаючи чутки. Ліквідація дефіциту інформації та усунення чуток може

сприяти врегулюванню конфлікту, а іноді навіть призвести до його завершення. Ефективність цієї технології залежить від кількох факторів. По-перше, важливо мати бажання реально оцінювати події, що може бути ускладнено власним «захистом честі» або бажанням уникнути конфлікту. По-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту всіма його учасниками і оточенням також грає важливу роль. «Широка участь соціальних верств у конфлікті підкреслює важливість систем комунікації і інформації на всіх рівнях соціальної ієрархії. Доступність інформації і право на неї є фундаментальними умовами демократичного суспільства. Право на інформацію не повинно бути абсолютизовано, оскільки неконтрольована інформація, спрямована на розпалення расових, національних або соціальних протиріч, геноцид та просування ідей фашизму може викликати конфлікти та порушувати демократичні принципи в суспільстві»[21].

Комунікативні технології мають на меті створити умови для нормалізації взаємин між людьми і групами, сприяючи досягненню згоди. Однією з таких методик є підхід, який включає чотири етапи для нормалізації взаємин. Ці етапи передбачають пошук умов для проведення відкритого діалогу, вислуховування аргументів один одного та їх уважне обговорення, а потім спроби сформулювати взаємоприйнятні пропозиції [24].

Організаційні технології передбачають використання структурно-організаційних заходів для нормалізації взаємин між співробітниками та, в крайньому випадку, для блокування подальшого розвитку конфлікту. «Ці заходи можуть включати кадрові перестановки, застосування дисциплінарних заходів у вигляді покарань або стимулювання, а також різноманітні виховні ініціативи» [17].

Прикладом можуть бути зустрічні ініціативи зняття напруги, розроблені соціальним психологом Ч. Осгудом, які включають такі правила:

– «робити публічні правдиві заяви про бажання однієї зі сторін припинити ескалацію конфлікту;

- роз'яснювати наявність необхідних передумов для можливого примирення;
- стимулювати опонента до обміну взаємовигідними вчинками, однак не ставити їх у якості передумови виконання своїх обіцянок;
- можливість тривалості виконання поступок через незгоду з боку іншої сторони» [3].

Методи вирішення конфліктів можна умовно розділити на негативні і позитивні. Негативні методи спрямовані на досягнення перемоги однієї зі сторін та руйнування можливості угод між ними, тоді як позитивні методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту, включаючи переговори і конструктивне суперництво. «Ці групи часто взаємодоповнюються в практичній діяльності по керуванню конфліктами. Універсальні стратегічні методи врегулювання конфліктів враховують загальновизнані риси психіки, які є загальними для кожної людини, такі як прагнення до свободи, творчого самовираження, почуття власної гідності, і віра в добро і справедливість. Ці методи охоплюють вербальні та невербальні аспекти поведінки, включаючи вираз очей, міміку, пози і жести» [62].

Негативні методи врегулювання конфліктів визначають прийоми, які не є конструктивними у конфліктних ситуаціях, коли обидві сторони мають намір вирішити його конструктивно. До них відносять наступні позиції:

- «вияв ворожості та антипатії до опонента;
- прискіплива критика, не пов'язана з суттю справи;
- приниження партнера та негативна оцінка його особистості;
- залякування опонента;
- підкреслення розбіжностей у всіх аспектах взаємодії з опонентом;
- перебільшення своїх заслуг та зменшення заслуг партнера на користь спільної справи;
- систематична відмова від конструктивних пропозицій партнера та постійне підкреслення несправедливості або некомпетентності його слів;

– прояв нещирості та лицемірства у своїй поведінці» [62].

Ці методи не рекомендується використовувати, якщо сторони прагнуть до конструктивного вирішення конфлікту.

До числа негативних прийомів на невербальному рівні можна віднести порушення особистого простору партнера, зневажливі жести на його адресу та інші аспекти. «Важливо уникати використання цих прийомів не лише з бажанням, але й через необхідність в умовах виникнення конфліктної ситуації. Використання їх, як свідомо, так і несвідомо, може підсилювати емоційну напруженість та, як наслідок, збільшувати конфліктність. Контроль за подібними прийомами є необхідним як у процесі динаміки конфлікту, так і на завершальних етапах, коли з'являються перспективи конструктивного вирішення конфлікту» [62].

Позитивні методи регулювання конфліктів не лише спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, але й можуть відігравати профілактичну роль у попередженні деструктивних конфліктів. Варто розглянути ці методи більш детально, розподіливши їх умовно на декілька груп:

«1. Рекомендації загального характеру:

– Уважність, терпіння і терпимість - прояв уваги та терпіння до співрозмовника.

– Доброзичливість, дружелюбність, повага - підтримка позитивної атмосфери та взаємоповаги.

– Підтримка зворотного зв'язку - активне слухання та адекватна відповідь на поведінку співрозмовника.

– Уміння поводитися під час бесіди - виявлення співчуття та емпатії.

2. Прийоми під час дословесної фази переговорів:

– Створення вірогідності примирення - надання можливості відчутти можливість згоди.

– Висловлення без перебивання - дозвіл на висловлення співрозмовникові, без переривань.

– Спільне відчуття стану опонента. Демонстрація розуміння та співпереживання.

3. Прийоми на стадії переговорів або консультацій:

– Переключення уваги - зміна уваги з предмета конфлікту.
– Зняття емоційної напруги - допомога співрозмовникові вирішити емоційне напруження.

– Запропонувати випити кави - створення невимушеної обстановки.

– Визнання провини та правоти опонента - визнання власної помилки та правоти іншої сторони.

– Підкреслення спільності - акцентування уваги на спільних позитивних аспектах.

Ці позитивні методи сприяють конструктивному вирішенню конфліктів та покращенню взаємин між сторонами.

4. Спеціальні, оперативні прийоми:

– Врахування слабких сторін опонента - розуміння та визначення найбільш уразливих аспектів позиції опонента.

– Виявлення болючих місць - аналіз та підкреслення найбільш болючих аспектів для співрозмовника.

– Підкреслено ввічливий тон - вказівка на надмірну різкість співрозмовника з використанням ввічливого тону.

– Збільшення агресивності - застосування більш сильної агресивності за потреби.

– Інформування про негативні наслідки - реальне та відверте інформування співрозмовника щодо можливих негативних наслідків конфлікту для нього особисто.

– Порушення питань щодо наслідків - підняття питань, пов'язаних з негативними наслідками, що можуть стосуватися людей, чий погляд є важливими для опонента» [62].

Названі тактичні прийоми представляють собою лише частину можливих методів, використовуваних для регулювання конфліктних ситуацій.

Кожен конфлікт унікальний, і ефективність управлінських дій може бути визначена результатами, які можуть бути конструктивними чи деструктивними. Реальні результати залежать від того, наскільки успішно вдається вирішувати конфлікти та покращувати взаємини між сторонами.

Позитивність результатів управління конфліктами може виявитися в різноманітних аспектах, таких як:

1. «Подолання емоційної напруги - управління конфліктом може сприяти зменшенню емоційної напруги серед учасників, сприяючи сприйняттю ситуації більш об'єктивно.

2. Глибоке взаєморозуміння та зближення - конструктивне вирішення конфлікту сприяє кращому взаєморозумінню сторін, а це може привести до їх зближення та покращення взаємин.

3. Зростання продуктивності праці - управління конфліктами в організаційному середовищі може стимулювати підвищення продуктивності праці через поліпшення комунікації та співпраці між працівниками.

4. Стимуляція соціальних змін та прогресу - у деяких випадках конфлікти можуть бути підтримкою для соціальних змін і прогресу, стимулюючи обговорення та переосмислення старих парадигм.

5. Розкриття наявних протиріч та зміцнення взаємної довіри - конструктивне управління конфліктами допомагає виявленню та розв'язанню протиріч між сторонами, що може призвести до покращення взаємної довіри» [21].

Дослідження західних соціологів підтверджують, що конфлікти, коли їх ефективно вирішують та управляють, можуть бути джерелом соціального розвитку і змін, особливо в умовах демократичних та плюралістичних суспільств. У той час як в суспільствах із переважними проявами насильства конфлікти часто мають ворожий характер та можуть призвести до негативних наслідків. Аналіз негативних наслідків від відсутності управління конфліктами включає в себе різноманітні аспекти, такі як:

1. «Почуття незадоволення та пригніченості. Конфлікти, які не вирішуються ефективно, можуть призводити до почуття незадоволення та пригніченості серед учасників, що може впливати на їхню емоційну стабільність;

2. Депресія та зниження активності. Неконтрольовані конфлікти можуть призвести до розвитку депресії серед учасників та зниження рівня активності та продуктивності праці;

3. Зниження рівня співробітництва та відчуженість. Конфлікти можуть призвести до погіршення взаємин та співробітництва між сторонами, викликаючи відчуженість та конфліктність;

4. Утвердження уявлення про протилежну сторону як про ворога. Якщо конфлікт залишається невирішеним, може сформуватися уявлення про іншу сторону як про ворога, що призводить до стійкого конфліктного погляду на неї;

5. Зростання ворожості та ескалація конфлікту. Недоопрацювання над вирішенням конфлікту може сприяти подальшому зростанню ворожості та ескалації конфлікту, що зробить його важчим для вирішення в майбутньому» [21].

Тому суспільство може заплатити високу ціну за негативні наслідки конфліктів, такі як втрата ресурсів, зменшення ефективності та загроза соціальної стабільності. Своєчасне та ефективне управління конфліктами може допомогти попередити ці наслідки і забезпечити більш гармонійний розвиток суспільства.

Отже методи вирішення конфліктів можна умовно розділити на негативні і позитивні. Негативні методи спрямовані на досягнення перемоги однієї зі сторін та руйнування можливості угод між ними, тоді як позитивні методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту, включаючи переговори і конструктивне суперництво. Ці групи часто взаємодоповнюються в практичній діяльності по управлінню конфліктами.

Оцінка дій керівника у вирішенні конфліктів повинна включати показники конструктивності їхнього вирішення - ступінь врегулювання конфлікту, який лежить в основі суперечок, і перемогу в протистоянні того опонента, який мав право на це. Чим повніше конфлікт врегульований між його учасниками, тим більше впевненості в тому, що подальше протистояння не переросте в конфліктне протистояння. Перемогу справедливості в конфлікті слід розглядати як визнання істини, справедливості та оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час важливо пам'ятати, що у протилежної сторони також присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є ситуацією, коли ці інтереси можна переорієнтувати, через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння.

2.3. Закордонний досвід управління конфліктами в публічному управлінні

Аналіз закордонного досвіду є важливим етапом при розробці ефективних механізмів боротьби з корупцією в державній та муніципальній службі в Україні. ООН визначає три основні принципи, які повинні бути враховані при прийнятті законодавства щодо боротьби з корупцією:

1. «Прозорість діяльності публічних органів влади. Забезпечення доступу громадськості до інформації про рішення та дії публічних органів є ключовим елементом боротьби з корупцією. Важливо, щоб процеси прийняття рішень та виконання функцій публічних службовців були якомога відкритими і доступними для громадськості.

2. Підзвітність публічних органів влади. Публічні службовці повинні бути підзвітні громадськості і мати механізми для відповідальності за свої дії. Це може включати звітність перед парламентом, аудиторськими органами або іншими незалежними органами.

3. Панування права. Закріплення принципів правової держави допомагає створити систему, в якій кожен, включаючи публічних службовців, підлягає закону. Це забезпечує рівність перед законом і зменшує можливість корупції» [47].

Україна впроваджує механізми боротьби з конфліктом інтересів, але, ймовірно, деякі елементи можуть бути вдосконалені або адаптовані за участю міжнародного досвіду. Важливо враховувати контекст і особливості кожної країни при впровадженні антикорупційних заходів [47].

Як правильно відзначає Токар-Остапенко, «Україна виражає виразне бажання стати повноправним членом міжнародного (особливо європейського) співтовариства, що робить обов'язковим вивчення та впровадження зарубіжного досвіду, зокрема дієвих політичних, організаційних і правових механізмів запобігання та подолання негативних наслідків конфлікту інтересів у державній службі» [70]. Здобутки міжнародних партнерів, зокрема країн Східної та Західної Європи, вказують на те, що вони «базуються на так званих європейських та міжнародних стандартах та ефективних практиках у вирішенні конфлікту інтересів серед державних службовців» [47].

Результати порівняльного дослідження, викладені у Документі SIGMA № 36 «Політики і практики запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах ЄС. Порівняльний огляд» [2], свідчить, що європейські країни, переважно країни ЄС, розробляли національні програми запобігання конфлікту інтересів за одним із двох підходів:

- «як частину стратегії запобігання та протидії корупції;
- як складник стратегії гарантування та підвищення етичних стандартів професійної поведінки в державному секторі» [70].

Альтернативні методи вирішення конфліктів відомі ще з давніх часів, таких як античність і середньовіччя. «У Стародавньому Римі, починаючи з Дигест Юстиніана, було закріплено правові положення щодо посередників, яких називали різними термінами: *internuncius*, *medium*, *intercessor*, *interpolator*, *conciliator*, *interlocutor*, *interpres*, і, нарешті, *mediator*. Класичне

римське право включало розвинений інститут мирової угоди, *transactio*, за допомогою якого сторони конфлікту врегульовували або уникали суперечок щодо своїх взаємних прав і обов'язків» [7].

«Надалі церква взяла на себе роль посередника в регулюванні конфліктів. Вона встановила періоди перемир'я (неділя та основні релігійні свята), захищала певні категорії людей (клірики, діти, хворі, а згодом всіх, хто не мав права на зброю) і певні місця (храми, шпиталі та притулки при них). Одночасно церква відновила та підтримувала практику медіації. Одним із символічних прикладів цього є відлюдник Микола з Флю, чиї посередницькі зусилля врятували його співгромадян від громадянської війни і країну від розпаду» [43].

«У праві середньовічної Англії, в англо-саксонський період, в обох системах вирішення спорів - судовій та арбітражній - сторонам надавалось право спочатку вирішувати свої суперечки за допомогою медіаторів, часто суддів, та укласти мирні угоди. Це лише кілька прикладів існуючих практик» [47].

Визначимо основні висновки аналізу для дев'яти європейських країн:

1. «Британський порядок вирішення конфлікту інтересів, прийнятий у 1989 році в рамках Закону про боротьбу з корупцією, є найдавнішим. Основна концепція британського підходу ґрунтується на твердженні, що конфлікти інтересів є важливим етичним аспектом поведінки державних та публічних службовців. Для всіх представників державної служби застосовуються "Сім принципів" публічного життя, а Комітет з питань стандартів публічного життя визначає рекомендації для кожного з цих принципів.

2. Португальський підхід суттєво відзначається впливом британського, але водночас передбачає ряд заходів, які не належать до тих, що визначені британським порядком. Наприклад, цей підхід включає декларування доходів та майна з подальшим оприлюдненням цих декларацій, не дуже захищаючи право осіб на приватне життя. Суворість цього підходу

обумовлена незадоволенням громадськості виявами корупції, виявленими в Португалії останніми роками, та відсутністю впевненості громадськості в ефективності діяльності органів державного управління та судової влади» [47].

3. «В Латвії порядок вирішення конфлікту інтересів впирається в загальну стратегію протидії корупції. Цей латвійський підхід базується на наявності високоорганізованого Бюро, яке несе відповідальність за виявлення, розслідування і припинення випадків корупції.

4. Французький підхід вирізняється особливим акцентом на діяльності державних службовців після їхнього звільнення з державної служби. Це відзначається застосуванням карних санкцій у випадках переслідування посадовою особою власних особистих інтересів під час її перебування на посаді державної служби, а також при зайнятті нею посад у приватних компаніях, які контролювалися за часів служби в державних органах упродовж останніх п'яти років.

5. Угорщина володіє комплексною системою правил і нормативних актів, що регулюють ситуації невідповідностей. Однак на сьогодні в країні відсутній нормативний документ, спрямований на запобігання конфлікту інтересів, а також немає незалежного органу, призначеного для неупередженого виявлення та розслідування конфліктів інтересів.

6. У Польщі сприйняття корупції є найбільш негативним порівняно з іншими дослідженими країнами. Пояснення цього явища є складним і вимагає комплексного аналізу, проте один з аспектів заслуговує на особливу увагу: польське суспільство не сприймає конфлікт інтересів як невід'ємну частину корупції. Це може бути однією з причин того, чому правова система, визначена законодавством, не повністю функціонує, і чому відзначається певною безкарністю у відношенні державних посадових осіб, які порушують правила урегулювання конфліктів інтересів. Для виправлення цієї ситуації потрібні соціальні і законодавчі заходи, на які новий уряд повинен звернути увагу» [47].

7. «Німецька модель слугує відмінним прикладом дієвого правового підходу до проблеми конфлікту інтересів. Розробка добре узгоджених адміністративно-правових умов для впровадження подібних положень в інших країнах була б вельми доцільною.

8. Щодо Італії, ця країна, серед інших розвинутих, відчуває найбільший вплив корупції. Особливістю стала та обставина, що власник найбільшого медіахолдингу, є однією з найзаможніших осіб у країні та займає посаду Прем'єр-міністра. Також варто відзначити, що більшість професій у державному секторі в Італії приватизовані, і з 1993 року підлягають укладанню колективних трудових угод. Однак обов'язки державних службовців залишаються визначеними державним роботодавцем, що може призводити до конфлікту інтересів. Деякі обмеження, зокрема стосовно доступу державних посадових осіб до укладання комерційних угод, існують, але вони ще не визначені чіткими санкціями щодо конфліктів інтересів.

9. Іспанія витратила значні зусилля на встановлення ефективної системи вирішення конфліктів інтересів. Нормативні акти в країні, за винятком деяких випадків, обмежують доступ державних посадових осіб до участі в комерційних угодах тощо» [7].

Узагальнюючи, можна відзначити відсутність стандартного комплексу інструментів, спрямованих на запобігання та уникнення конфлікту інтересів в країнах Європи. Тим не менше, серед найбільш важливих та поширених заходів варто відзначити такі:

- «обмеження додаткової зайнятості (суміщення посад);
- декларування особистих доходів;
- декларування сімейних доходів;
- декларування особистого майна;
- декларування сімейного майна;
- декларування подарунків;
- декларування приватних інтересів, пов'язаних із контрактними зобов'язаннями;

- декларування приватних інтересів у зв'язку з голосуванням і прийняттям рішень;
- безпека та контроль за доступом до внутрішньої інформації;
- публічне розкриття декларацій про доходи та майно;
- обмеження та контроль за комерційною діяльністю після звільнення з посади (припинення повноважень);
- обмеження та контроль за подарунками та іншими формами пільг;
- обмеження та контроль за зовнішніми паралельними призначеннями (наприклад, у громадській організації, політичній партії або державній компанії);
- дискваліфікація або звичайне звільнення державних посадових осіб з державної посади, коли участь у переговорах або прийнятті конкретного рішення може спричинити конфлікт» [70].

«Міжнародні конвенції визначають вимоги стосовно створення спеціалізованих органів. Однак наявність цих інституцій сама по собі не призводить до зменшення рівня корупції, оскільки для ефективної роботи вони повинні мати належні ресурси» [7].

«Стратегії країн з урегулювання та запобігання конфліктам інтересів враховують низку важливих аспектів, як визначено в Конвенції ООН проти корупції з 2003 року» [37]. Серед основних функцій, які визначає ця Конвенція, важливими є «запобігання конфліктам інтересів, ведення майнових декларацій, забезпечення етики та прозорості в державній службі, а також контроль за витратами бюджетних коштів» [37]. Багато європейських країн використовують існуючі органи для виконання цих функцій, такі як органи виконавчої влади, контрольні та аудиторські органи, комісії з етики та запобігання конфліктам інтересів, інститути омбудсмена, спеціалізовані служби і підрозділи з запобігання корупції, а також органи боротьби з відмиванням грошей [7].

Наприклад, «в Португалії виявлення конфліктів інтересів відбувається за участю незалежних органів влади, таких як Конституційний Суд. Латвія має

Бюро по боротьбі з корупцією для вирішення цього питання, у Чехії адміністративні суди, а у Хорватії спеціалізована Комісія з вирішення конфліктів інтересів. У Іспанії таку функцію виконує Офіс із питань конфлікту інтересів» [7].

«У Франції, навпаки, не існує централізованого органу, який би відповідав за комплексний контроль за всіма аспектами конфліктів інтересів. Замість цього, окремі органи, такі як Комісія із питань прозорості політичного фінансування, забезпечують дієвість окремих механізмів запобігання конфліктам інтересів. Такий підхід розглядає відсутність обов'язкового розкриття декларацій про доходи та майно у Франції та Угорщині. Ці різноманітні підходи вказують на те, що немає стандартного шаблону для врегулювання конфліктів інтересів, і різні країни використовують свої власні інструменти для досягнення цієї мети» [7].

В Англії відсутня єдина система органів, відповідальних за виявлення конфлікту інтересів. «Різні органи, такі як Агентство з питань комунікацій та Агентство з питань конкуренції, спільно з керівниками відповідних органів влади, відповідають за різні аспекти виявлення та запобігання конфліктам інтересів» [7].

«У деяких країнах, таких як Польща, Угорщина та Німеччина, не існує спеціалізованих органів для моніторингу конфліктів інтересів. В цих країнах головну роль в цьому процесі відіграють ЗМІ, керівники органів влади та неурядові громадські організації» [7].

У сучасному державному управлінні широко використовуються комп'ютерні технології, що створює базу для «електронного уряду». Це спрямовано на збільшення відкритості та прозорості в управлінні, сприяючи боротьбі з корупцією. «Електронний уряд робить процеси доступними, прозорими та мінімізує особисті контакти, тим самим знижуючи ризик корупції шляхом хабарництва» [7].

ЗМІ відіграють невід'ємну роль у підтримці відкритості в уряді. Вони мають завдання об'єктивно висвітлювати події соціально-політичної

реальності для громадськості та забезпечувати доступ до перевіреної інформації, що зводить до мінімуму ризик надання чи отримання хабаря [41].

Важливо враховувати та адаптувати досвід зарубіжних країн, адже це може бути корисним при формуванні ефективної системи регулювання конфлікту інтересів в Україні. Наприклад, досвід Німеччини, Польщі та Угорщини, де відсутні спеціалізовані органи для моніторингу конфліктів інтересів, і цю роль виконують ЗМІ, неурядові організації та інститути громадянського суспільства. Україна може взяти на озброєння той досвід зарубіжних країн, де впроваджено ефективні механізми регулювання конфліктів інтересів. Наприклад, «німецька система, де незалежні етичні комісії визначають правила поведінки для представників влади та сприяють у вирішенні конфліктів інтересів. Такий підхід сприяє високому стандарту етичної поведінки у державних структурах та зменшує ризик корупції. Українські ЗМІ також грають активну роль у розкритті конфліктів інтересів. Важливо забезпечити їм свободу слова та незалежність, щоб вони могли об'єктивно висвітлювати події в уряді та контролювати дії посадовців» [41].

Паралельно з цим, важливо розвивати електронні інструменти для моніторингу конфліктів інтересів та забезпечення прозорості у державному управлінні. Це може включати електронні реєстри майна посадовців, онлайн-платформи для подання заяв про конфлікт інтересів, а також інші інноваційні рішення. Навчання та обмін досвідом з іншими країнами є важливим кроком у вдосконаленні системи регулювання конфліктів інтересів в Україні. Це може включати проведення конференцій, тренінгів та обмін кращими практиками між експертами з різних країн. «Всі ці заходи спрямовані на покращення системи управління та зниження ризику корупції в державних структурах. Розбудова прозорих та ефективних механізмів регулювання конфліктів інтересів є важливою складовою розвитку сучасної держави» [41].

Додатково, для успішного впровадження системи регулювання конфліктів інтересів в Україні, важливо активно залучати громадськість. Залучення громадських організацій та активних громадян до моніторингу та

висвітлення подій може сприяти більшій прозорості та визначенню випадків конфліктів інтересів. «Особливу увагу слід приділяти інформаційній грамотності серед населення. Інформовані громадяни зможуть більш ефективно розрізняти ситуації конфліктів інтересів та сприяти виявленню недоліків у роботі владних структур. Необхідно також посилити механізми відповідальності за порушення правил у сфері конфліктів інтересів. Забезпечення жорстких санкцій та недопущення безкарності може виступити як запобіжним заходом» [7].

Також важливо розглядати систему регулювання конфліктів інтересів у ширшому контексті системних реформ. Це може включати поліпшення правового середовища, розвиток ефективних механізмів контролю та аудиту, а також підвищення етичної культури в органах влади. Створення ефективної системи регулювання конфліктів інтересів в Україні вимагає комплексного підходу та взаємодії різних суб'єктів, включаючи владу, громадянське суспільство, ЗМІ та міжнародні партнери [48].

Окрім цього, розвиток системи регулювання конфліктів інтересів повинен враховувати інноваційні підходи та використання сучасних технологій. «Впровадження блокчейн-технологій або інших децентралізованих систем може допомогти забезпечити високий рівень безпеки, надійності та прозорості в реєстрації та відстеженні конфліктів інтересів. Здатність до постійного вдосконалення та адаптації системи до нових викликів також є важливою. Моніторинг світових тенденцій у сфері управління конфліктами і впровадження передових рішень допоможе уникнути застарілих методів і забезпечить високу ефективність» [48].

«Залучення міжнародних експертів та консультантів може стати корисним етапом у розвитку системи регулювання конфліктів інтересів в Україні. Досвід інших країн та міжнародні стандарти можуть служити цінними вказівниками для вдосконалення внутрішніх механізмів» [7].

Ключовим аспектом успіху буде забезпечення широкої громадської підтримки для впровадження реформ. Важливо активно включати громадські

організації, експертів, та активістів у діалог, щоб гарантувати представлення різних голосів та забезпечити легітимність та довіру до системи. Загалом, «поєднання правового регулювання, активної ролі громадськості, використання сучасних технологій та адаптації міжнародного досвіду може сприяти успішному розвитку та функціонуванню системи регулювання конфліктів інтересів в Україні» [21].

У роботі з персоналом важливо розрізняти поняття «мотивація праці» та «стимулювання праці». «Мотивація праці визначає внутрішній стимул особистості до праці, тоді як стимул є зовнішнім фактором, що підштовхує до праці. Врахування обох типів мотивації дозволяє організаціям забезпечувати ефективне управління персоналом та уникати конфліктів в колективі» [44].

Мотиви праці можуть бути матеріальними та соціальними, включаючи заробітну плату, пільги, визнання та статус. Балансування обох видів мотивації є ключовим завданням для забезпечення задоволення потреб працівників і підтримання їхньої продуктивності. Створення ефективної системи стимулів є важливим завданням для керівництва та HR-менеджерів, щоб уникнути конфліктів інтересів серед працівників [44].

Соціально-психологічні методи управління, базовані на принципах соціології та психології, використовують неформальні чинники для попередження та врегулювання конфліктів в колективі. Вони враховують інтереси особистості, груп та трудового колективу в цілому. Інструментами цих методів є спостереження, інтерв'ю та анкетування, які допомагають створити сприятливий психологічний клімат та підтримувати ефективну комунікацію [30].

«Переговори та посередництво вирізняються як ключові соціально-психологічні методи розв'язання конфліктів. Прямі переговори дозволяють сторонам самостійно вирішувати конфлікт, в той час як посередництво може бути ефективним інструментом у випадках безвиході або відсутності прогресу. Застосування соціально-психологічних методів управління сприяє

побудові довірчого комунікаційного середовища та попередженню конфліктів» [10].

У сучасному бізнесі важливо визнавати конфлікти як необхідну частину робочого середовища та розвивати навички управління конфліктами. «Побудова відкритого та довірчого комунікаційного середовища, розвиток навичок визначення та вирішення конфліктів є ключовими для створення позитивного робочого клімату та забезпечення ефективного управління персоналом» [35].

Управління конфліктами в організації є необхідною складовою успішного функціонування та розвитку. Поряд із розрізненням концепцій мотивації праці та стимулювання праці важливо визнавати роль конфліктологічного супроводу у цьому процесі. Спеціалісти з управління конфліктами можуть надавати консультації, тренінги та іншу підтримку для підвищення навичок управління конфліктами в колективі. Важливо розуміти, що кожен конфлікт – «це унікальна ситуація, і не існує універсального методу вирішення. Розвиток гнучких стратегій, що враховують конкретний контекст конфлікту та особливості учасників, є важливим аспектом успішного управління конфліктами» [25].

Лідерам на всіх рівнях управління слід володіти навичками співробітництва, посилення комунікації та медіації, щоб ефективно вирішувати конфлікти та сприяти створенню позитивного робочого середовища. Використання сучасних технологій для моніторингу та аналізу конфліктних ситуацій може сприяти вчасному реагуванню та вирішенню проблем. Інвестування в розвиток компетенцій управління конфліктами є важливим процесом, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін та забезпечувати позитивну взаємодію в колективі. Стратегія управління конфліктами може стати ключовим фактором у формуванні корпоративної культури, спрямованої на співпрацю, інновації та високу продуктивність [43].

Підтримка психологічного здоров'я працівників та урахування міжкультурних аспектів управління конфліктами визначають успіх у

розв'язанні конфліктів та побудові позитивних відносин. «Активна роль управління вирішенням конфліктів, співпраця зі спеціалізованими службами та використання психологічних підходів сприяють створенню сприятливої атмосфери та збереженню моральної та емоційної стійкості персоналу. Системний підхід до управління конфліктами дозволить державним установам впоратися із складними ситуаціями та підтримувати стійкий розвиток» [25].

Отже, Україні доцільно враховувати та адаптувати досвід зарубіжних країн, адже це може бути корисним при формуванні ефективної системи регулювання конфлікту інтересів. Україна може взяти на озброєння той досвід зарубіжних країн, де впроваджено ефективні механізми регулювання конфліктів інтересів. Наприклад, це стосується німецької системи, де незалежні етичні комісії визначають правила поведінки для представників влади та сприяють у вирішенні конфліктів інтересів. Такий підхід сприяє високому стандарту етичної поведінки у державних структурах та зменшує ризик корупції. Українські ЗМІ також грають активну роль у розкритті конфліктів інтересів. Важливо забезпечити їм свободу слова та незалежність, щоб вони могли об'єктивно висвітлювати події в уряді та контролювати дії посадовців. Паралельно з цим, важливо розвивати електронні інструменти для моніторингу конфліктів інтересів та забезпечення прозорості у державному управлінні. Це може включати електронні реєстри майна посадовців, онлайн-платформи для подання заяв про конфлікт інтересів, а також інші інноваційні рішення. Навчання та обмін досвідом з іншими країнами є важливим кроком у вдосконаленні системи регулювання конфліктів інтересів в Україні. Це може включати проведення конференцій, тренінгів та обмін кращими практиками між експертами з різних країн. Всі ці заходи спрямовані на покращення системи управління та зниження ризику корупції в державних структурах. Розбудова прозорих та ефективних механізмів регулювання конфліктів інтересів є важливою складовою розвитку сучасної держави. Додатково, для успішного впровадження системи регулювання конфліктів інтересів в Україні, важливо активно залучати громадськість. Залучення громадських організацій

та активних громадян до моніторингу та висвітлення подій може сприяти більшій прозорості та визначенню випадків конфліктів інтересів.

Також важливо розглядати систему регулювання конфліктів інтересів у ширшому контексті системних реформ. Це може включати поліпшення правового середовища, розвиток ефективних механізмів контролю та аудиту, а також підвищення етичної культури в органах влади. Створення ефективної системи регулювання конфліктів інтересів в Україні вимагає комплексного підходу та взаємодії різних суб'єктів, включаючи владу, громадянське суспільство, ЗМІ та міжнародних партнерів.

Висновки до другого розділу

1. Управління конфліктами також пов'язане з розвитком лідерських навичок у всіх рівнях управління. Лідери повинні володіти навичками співробітництва, посилення комунікації та медіації для того, щоб ефективно вирішувати конфлікти та сприяти створенню позитивного робочого середовища. Навчання персоналу ефективному управлінню конфліктами є постійним процесом, який дозволяє організації адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інвестування в розвиток цієї компетенції може призвести до покращення взаємодії в колективі та зниження рівня конфліктів. Важливим аспектом управління конфліктами є також підтримка психологічного здоров'я працівників. Організації можуть розглядати впровадження програм та ініціатив, спрямованих на зменшення стресу та підтримку емоційного благополуччя. Застосування психологічних підходів до розв'язання конфліктів може допомогти створити сприятливу атмосферу та зберегти моральну та емоційну стійкість персоналу. Окрім цього, активна роль управління вирішенням конфліктів може включати співпрацю зі спеціалізованими службами, наприклад, конфліктологічними комітетами чи омбудсменами в організації. Це може створити механізми для конфіденційного вирішення суперечок та сприяти побудові довіри серед

персоналу. Усе вищезазначене свідчить про те, що управління конфліктами – це комплексний та багатогранний процес. Від індивідуальних навичок керівників до психологічного клімату в організації, від використання технологій до управління міжкультурною комунікацією – всі ці аспекти взаємодіють для створення ефективних стратегій вирішення конфліктів і підтримки позитивного робочого середовища.

2. Методи вирішення конфліктів можна умовно розділити на негативні і позитивні. Негативні методи спрямовані на досягнення перемоги однієї зі сторін та руйнування можливості угод між ними, тоді як позитивні методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту, включаючи переговори і конструктивне суперництво. Ці групи часто взаємодоповнюються в практичній діяльності по управлінню конфліктами.

Оцінка дій керівника у вирішенні конфліктів повинна включати показники конструктивності їхнього вирішення - ступінь врегулювання конфлікту, який лежить в основі суперечок, і перемогу в протистоянні того опонента, який мав право на це. Чим повніше конфлікт врегульований між його учасниками, тим більше впевненості в тому, що подальше протистояння не переросте в конфліктне протистояння. Перемогу справедливості в конфлікті слід розглядати як визнання істини, справедливості та оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час важливо пам'ятати, що у протилежної сторони також присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є ситуацією, коли ці інтереси можна переорієнтувати, через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння.

3. Україні доцільно враховувати та адаптувати досвід зарубіжних країн, адже це може бути корисним при формуванні ефективної системи регулювання конфлікту інтересів. Україна може взяти на озброєння той досвід зарубіжних країн, де впроваджено ефективні механізми регулювання конфліктів інтересів. Наприклад, це стосується німецької системи, де

незалежні етичні комісії визначають правила поведінки для представників влади та сприяють у вирішенні конфліктів інтересів. Такий підхід сприяє високому стандарту етичної поведінки у державних структурах та зменшує ризик корупції. Українські ЗМІ також грають активну роль у розкритті конфліктів інтересів. Важливо забезпечити їм свободу слова та незалежність, щоб вони могли об'єктивно висвітлювати події в уряді та контролювати дії посадовців. Паралельно з цим, важливо розвивати електронні інструменти для моніторингу конфліктів інтересів та забезпечення прозорості у державному управлінні. Це може включати електронні реєстри майна посадовців, онлайн-платформи для подання заяв про конфлікт інтересів, а також інші інноваційні рішення. Навчання та обмін досвідом з іншими країнами є важливим кроком у вдосконаленні системи регулювання конфліктів інтересів в Україні. Це може включати проведення конференцій, тренінгів та обмін кращими практиками між експертами з різних країн. Всі ці заходи спрямовані на покращення системи управління та зниження ризику корупції в державних структурах. Розбудова прозорих та ефективних механізмів регулювання конфліктів інтересів є важливою складовою розвитку сучасної держави. Додатково, для успішного впровадження системи регулювання конфліктів інтересів в Україні, важливо активно залучати громадськість. Залучення громадських організацій та активних громадян до моніторингу та висвітлення подій може сприяти більшій прозорості та визначенню випадків конфліктів інтересів.

Також важливо розглядати систему регулювання конфліктів інтересів у ширшому контексті системних реформ. Це може включати поліпшення правового середовища, розвиток ефективних механізмів контролю та аудиту, а також підвищення етичної культури в органах влади. Створення ефективної системи регулювання конфліктів інтересів в Україні вимагає комплексного підходу та взаємодії різних суб'єктів, включаючи владу, громадянське суспільство, ЗМІ та міжнародних партнерів.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Сучасні проблеми у сфері управління конфліктами в публічному управлінні та шляхи їх вирішення

В умовах сучасного суспільства, де взаємодія різноманітних інтересів та груп стає невід'ємною частиною публічного управління, ефективне управління конфліктами виявляється ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку. Це завдання є особливим через специфіку публічного сектору, де прийняття рішень має значущий вплив на атмосферу в колективі і супроводжується участю різноманітних груп та зацікавлених сторін [28].

«Однією з ключових особливостей управління конфліктами в публічному управлінні є громадська участь. Суперечності можуть виникати через різні погляди на питання громадян, організацій та владних структур. Успішне управління конфліктами повинно враховувати різноманіття поглядів і забезпечувати єдність всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень» [34].

«Проблемами управління конфліктами в публічному управлінні є несприятливий внутрішній та зовнішній клімат. Напружені внутрішні відносини та зовнішній тиск можуть впливати на ефективність процесів вирішення конфліктів. Недостатня комунікація є ще однією важливою проблемою. Відсутність відкритості та недостатня інформаційна прозорість можуть породжувати непорозуміння та недовіру між сторонами» [34].

Перспективи оптимізації управління конфліктами включають кілька ключових аспектів. Створення ефективних механізмів врегулювання конфліктів, які враховують різні позиції сторін, може сприяти покращенню ситуації. Зміцнення комунікації та вивчення кращих практик спілкування є

також необхідним елементом. Також важливим є «залучення консультантів та посередників (медіаторів), які можуть допомогти знайти компромісні рішення та виробити об'єктивний погляд на конфлікт» [28].

«Для досягнення успіху в управлінні конфліктами в публічному управлінні, необхідно акцентувати увагу на розвитку навичок управління конфліктами серед працівників. Адаптивність до змін і постійне вдосконалення підходів до управління конфліктами враховуючи динаміку суспільства є ключовим елементом сталого розвитку та ефективного публічного управління» [28].

Загалом, оптимізація управління конфліктами в публічному управлінні вимагає системного та комплексного підходу, що враховує унікальні аспекти публічного сектору. «Лише шляхом врахування особливостей, вирішення проблем та вдосконалення перспектив можна досягти ефективності в сфері публічного управління» [34].

Для впровадження альтернативних та гнучких систем вирішення конфліктів були застосовані формальні юридичні процедури розв'язання суперечок. «Ці процедури включали вирішення колективних трудових конфліктів з участю професійних спілок, судові процеси, дисциплінарні розслідування та інші офіційні процедури, засновані на підході покарання, і не були спрямовані на відновлення взаємин у колективі та усунення кореневих причин конфлікту» [34].

Сучасне публічне управління стикається з низкою викликів, з якими пов'язані конфлікти в різних сферах діяльності. «Ці конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, такі як недостатня участь громадян у процесах управління, невірна комунікація, політизація рішень та економічні труднощі» [28].

Однією з ключових проблем є недостатня участь громадян у процесах управління. Забезпечення ефективної громадської участі є важливим кроком для запобігання конфліктам. Один із шляхів їх вирішення - створення механізмів для регулярного зворотного зв'язку та консультацій з

громадськістю. Це сприятиме врахуванню різноманітних поглядів та інтересів при прийнятті рішень [19].

«Ще однією суттєвою проблемою є недостатня комунікація між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами. Для вирішення цього, важливо розвивати культуру відкритості та прозорості в органах управління. Використання сучасних технологій для поліпшення комунікаційних потоків та регулярні тренінги з комунікаційних навичок можуть виявитися корисними» [19].

Політизація рішень також може призводити до конфліктів та втрати довіри. Щоб забезпечити об'єктивність та раціональність, необхідно долучати незалежні експертні групи та впроваджувати механізми контролю за політичним впливом на управління [19].

Економічні труднощі також відіграють свою роль у конфліктах, зокрема у розподілі обмежених ресурсів. «Один із можливих шляхів вирішення полягає в ефективному фінансовому управлінні, використанні інноваційних фінансових інструментів та раціональному розподілі бюджету» [19].

Шляхи вирішення проблем конфліктів в публічному управлінні повинні базуватися на принципах відкритості, участі та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Необхідно створювати конструктивні механізми для вирішення розбіжностей та впроваджувати практики, спрямовані на покращення якості управління та задоволення потреб громадян. Лише такий підхід може сприяти створенню стабільного та довірчого середовища в сфері публічного управління [12].

Вирішення конфліктів також забирає велику кількість часу і відволікає від виконання основних обов'язків. Керівники департаментів та відділів витрачають значну кількість часу на врегулювання конфліктів, що не є прямим виконанням їхніх обов'язків. Ключовими характеристиками конфліктів в установах є підвищення голосу, прояви фізичної агресії та емоційні реакції (сльози, панічні атаки та інші); психологічне і словесне насилля, що

виявляється у робочих відносинах. Брак комунікаційних навичок, спеціалізованої освіти та підготовки в галузі вирішення конфліктів перешкоджає більшості державних службовців в ефективному управлінні конфліктними ситуаціями. «Невирішені конфлікти на робочому місці можуть викликати негативну робочу атмосферу, дезорганізацію робочого процесу, проблеми в установленні співпраці та прояви пасивного опору, що призводить до нервового напруження в колективі, стресу і втрати енергії, відсутності мотивації та поділу колективу на групи» [11].

Для подолання негативних наслідків, керівники повинні володіти навичками вирішення конфліктів на робочому місці за допомогою медіаційних процедур. Зокрема, важливо, щоб державні службовці проходили обов'язкове навчання з медіації. Оскільки Закон України «Про медіацію» [57] вже прийнято, офіційне використання процедури медіації повинно відбуватись відповідно до його положень. «Дія цього Закону поширюється на суспільні відносини, пов'язані з проведенням медіації з метою запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та у кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним (обвинуваченим)» [57].

«Медіація - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [57].

«Правила проведення медіації - порядок та методика проведення медіації, права та обов'язки учасників медіації, визначені договором про проведення медіації або затверджені суб'єктом, що забезпечує проведення медіації, відповідно до вимог цього Закону. Сторони медіації - фізичні, юридичні особи або групи осіб, які звернулися до медіатора (медіаторів) чи суб'єкта, що забезпечує проведення медіації, з метою запобігання виникненню

або врегулювання конфлікту (спору) між ними шляхом проведення медіації та уклали договір про проведення медіації» [57]

«Законодавством можуть передбачатися особливості проведення медіації в окремих категоріях конфліктів (спорів). Медіація може бути проведена до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу або під час досудового розслідування, судового, третейського, арбітражного провадження, або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу. Проведення медіації не впливає на перебіг позовної давності. Медіація не проводиться у конфліктах (спорах), що впливають чи можуть вплинути на права і законні інтереси третіх осіб, які не є учасниками цієї медіації» [57].

«Участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації. Сторони медіації та медіатор можуть у будь-який момент відмовитися від участі в медіації» [57].

Медіація може відбуватись у форматі онлайн, оффлайн або через телефонний зв'язок. Медіатор враховує різні аспекти, такі як характер конфлікту, рівень довіри між сторонами та ефективність комунікації, і обирає відповідний формат засідань. Це може бути спільне засідання, індивідуальні консультації або комбінація обох. Медіація повинна бути завершена у визначений строк відповідно до внутрішніх процедур. Її також можна проводити паралельно з іншими формальними процедурами, і медіатор може клопотати про призупинення розгляду у разі необхідності [50].

«Медіатор - спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію» [57]. Медіатор відповідає за організацію та забезпечення ефективного процесу, структуровану роботу змістом переговорів та належний рівень відносин між сторонами для відновлення, збереження та зміцнення. Це в комплексі сприяє високому результату ухвалених рішень. Медіатор також визначає, чи справа може бути успішною для медіації, проводить процес, навчає сторони

ефективній комунікації, підтримує їх у пошуку остаточної угоди, та, за необхідності, направляє до інших служб для допомоги. Важливо відзначити, що медіатор не оцінює, не засуджує, не надає порад або експертні консультації, не ухвалює рішень, і залишається нейтральним, не стаючи на бік жодної зі сторін, та не впливає на рішення про участь у медіації [50].

«Медіація виявляє більше успіху у досягненні угоди між сторонами, коли медіатор є кваліфікованим та має необхідний набір навичок і досвід у веденні специфічних спорів. Однак результат медіації також залежить від налаштувань сторін: шанси на досягнення угоди збільшуються, якщо сторони згодні на співпрацю. У випадку ворожих відносин між сторонами допомога медіатора може бути менш ефективною» [50].

Консиліація. Вона представляє собою процедуру, аналогічну медіації, але вона включає чітке погодження сторін з тим, що консиліатор може пропонувати конкретне рішення. «Основна перевага консиліації у порівнянні з медіацією полягає в тому, що сторони активніше приймають рішення, що дозволяє системі, де виник конфлікт, швидше вирішити проблему. З цієї причини для консиліації важливо встановити локальні норми, які забезпечать процедурне виконання прийнятого рішення» [26].

Фасилітація. Вона представляє собою метод, який сприяє та підтримує ефективну роботу групи у процесі досягнення спільної мети. «Цей процес забезпечується кваліфікованим фахівцем, який має спеціальну підготовку. Фасилітатор сприяє і полегшує взаємодію між сторонами, консультує їх, переважно щодо процесів взаємодії та комунікації, і надає іншу допомогу за запитом однієї чи обох сторін. Проте він не бере на себе повністю весь процес пошуку рішення і може бути запрошений для фасилітації спілкування лише на окремих зустрічах, що відрізняє його від, наприклад, медіатора. Процес фасилітації є конфіденційним і гнучким, не має формалізованої структури, проте професійна фасилітація базується на ефективній організації етапів групової роботи. Це може бути корисно, коли маємо багато учасників або коли сторонам властивий обмежений досвід участі в перемовинах або невдалі

групові обговорення. Важливо не залучати зовнішнього фасилітатора на короткострокові оперативні зустрічі, оскільки введення процесу фасилітації може вимагати більше часу, ніж сама суттєва робота» [26].

Омбудсмен. Послуги омбудсмена можуть бути надані на місцевому рівні в окремій установі. Неприйнятно доручати обов'язки вже існуючій посадовій особі, яка вже має інше основне навантаження, оскільки це може негативно вплинути не лише на ефективність роботи, але й на незалежність омбудсмена. Організаційна структура установи повинна гарантувати, що посада омбудсмена буде підпорядкована виключно вищому керівництву та матиме необхідну ступінь незалежності. Також у посадових інструкціях та внутрішніх процедурах важливо передбачити повноваження та обов'язки, щоб функція омбудсмена у повній мірі забезпечувала проведення досліджень всіх обставин ситуації, отримання документів, пояснень від осіб і так далі. Незалежність омбудсмена також прямо пов'язана з фінансовою незалежністю та забезпеченістю діяльності офісу омбудсмена. В Україні при порушенні прав громадянина він має право звернутись за захистом до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (Омбудсмена) [22].

Переговори. Переговори представляють собою взаємодію та обмін інформацією між двома або більше сторонами, з метою досягнення спільної угоди, при цьому кожна сторона має рівні можливості в контролі ситуації та ухваленні рішень. «В процесі переговорів виникають три види взаємозалежності між сторонами: участь (необхідна присутність щонайменше двох сторін); результат (для досягнення бажаного потрібно згода іншої сторони); інформація (можливість узгодження угоди визначається обміном інформацією). У зв'язку з інформаційною взаємозалежністю в переговорах стає актуальними дилеми: чи можна довіряти іншій стороні, чи слід розкривати інформацію, хто має почати процес розкриття реальної інформації і так далі» [26].

Оцінка справи. Вона «включає в себе втручання у конфлікт з використанням третьої нейтральної сторони, що є оцінювачем. Цей оцінювач

має досвід проведення експертизи, авторитет або статус і може проаналізувати ситуацію, надавши висновок, який служитиме основою для ухвалення рішення щодо подальших дій у конфлікті або його завершенні. Оцінювач може вислухати всі сторони, встановити відсутню інформацію, надати учасникам розуміння про те, яким може бути рішення суду чи думка експерта у даній галузі, а також сприяти обговоренню можливих варіантів урегулювання або угоди між сторонами. Оцінювач також може запропонувати, які методи альтернативного вирішення спорів (ADR) можуть бути застосовані учасниками. Важливо відзначити, що ця третя сторона надає поради, але не приймає остаточне рішення. Сторони самостійно вирішують, чи згодні вони з оцінкою чи порадою, і як використовувати отриману інформацію. Оцінка формується в межах завдання, поставленого перед оцінювачем, обмежується предметом конфлікту і базується на експертних знаннях, нормах, відповідних звичаях та практиці. Заздалегідь домовлено про обов'язкове врахування результатів оцінки у прийнятті рішення сторонами» [26].

Човникова дипломатія. Вона «представляє собою спосіб вирішення конфлікту, де сторони уникли безпосереднього спілкування. У порівнянні з типовими перемовинами, де комунікація відбувається між сторонами, човникова дипломатія залучає нейтральну третю особу, яка діє як посередник. Ця третя особа прагне сприяти знаходженню спільного розуміння, переміщаючись між сторонами як човник, і намагається зблизити їхні позиції для досягнення рішення. Цей метод ефективний у випадках, коли сторони взаємодіяти безпосередньо не бажають або коли існує великий дисбаланс сил між ними, але необхідне втручання через потенційні наслідки для всіх сторін або широкого кола осіб. Застосування човникової дипломатії нецільове у випадках, коли відсутня нейтральна особа, якій обидві сторони довіряють, коли потрібно встановлення прецеденту у випадках резонансного порушення чи коли сторони готові ефективно спілкуватися безпосередньо» [26].

Рішення третьої особи. «Спосіб вирішення конфлікту, при якому уповноважена особа, така як суддя або арбітр, ухвалює обов'язкове рішення

щодо суті суперечки, представляє собою метод урегулювання. Зазвичай це рішення є обов'язковим для виконання, хоча ступінь його зобов'язаності може варіюватися залежно від конкретного випадку. В залежності від статусу третьої сторони, процедури формування та джерела права на ухвалення обов'язкового рішення розрізняються. Наприклад, виконавчий трибунал - це метод, при якому рішення приймає колегія з трьох осіб, включаючи представників кожної сторони та третю нейтральну сторону. Рішення виконується відповідно до законодавства або через участь керівного представника кожної сторони. Інший приклад - приватне суддівство, де суддя на пенсії, з погодження сторін, ухвалює обов'язкове рішення на основі свого досвіду та знань права. Третейський арбітраж передбачає вирішення спору незалежним третейським судом за конфіденційною та формалізованою процедурою. Суддя вирішує питання сторін, а рішення стає обов'язковим для набуття чинності. Воно обмежується лише об'єктом конфлікту, і сторона може отримати від 0% до 100% зазначеної суми» [26].

Отже, проблемами управління конфліктами в публічному управлінні є несприятливий внутрішній та зовнішній клімат. Напружені внутрішні відносини та зовнішній тиск можуть впливати на ефективність процесів вирішення конфліктів. Недостатня комунікація є ще однією важливою проблемою. Відсутність відкритості та недостатня інформаційна прозорість можуть породжувати непорозуміння та недовіру між сторонами. Сучасне публічне управління стикається з низкою викликів, з якими пов'язані конфлікти в різних сферах діяльності. Ці конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, такі як недостатня участь громадян у процесах управління, невірна комунікація, політизація рішень та економічні труднощі.

Однією з ключових проблем є недостатня участь громадян у процесах управління. Забезпечення ефективної громадської участі є важливим кроком для запобігання конфліктам. Один із шляхів їх вирішення - створення механізмів для регулярного зворотного зв'язку та консультацій з громадськістю. Це сприятиме врахуванню різноманітних поглядів та інтересів

при прийнятті рішень. Ще однією суттєвою проблемою є недостатня комунікація між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами. Для вирішення цього, важливо розвивати культуру відкритості та прозорості в органах управління. Необхідно використовувати сучасні технології для поліпшення комунікаційних потоків та проводити регулярні тренінги з комунікаційних навичок. Політизація рішень також може призводити до конфліктів та втрати довіри. Щоб забезпечити об'єктивність та раціональність, необхідно долучати незалежні експертні групи та впроваджувати механізми контролю за політичним впливом на управління. Економічні труднощі відіграють свою роль у конфліктах, зокрема у розподілі обмежених ресурсів. Один із можливих шляхів вирішення полягає в ефективному фінансовому управлінні, використанні інноваційних фінансових інструментів та раціональному розподілі бюджету.

Перспективи оптимізації управління конфліктами включають кілька ключових аспектів. Створення ефективних механізмів врегулювання конфліктів, які враховують різні позиції сторін може сприяти покращенню ситуації. Зміцнення комунікації та вивчення кращих практик спілкування є також необхідним елементом. Також важливим є залучення консультантів та посередників (медіаторів), які можуть допомогти знайти компромісні рішення та виробити об'єктивний погляд на конфлікт. Для досягнення успіху в управлінні конфліктами в публічному управлінні, необхідно акцентувати увагу на розвитку навичок управління конфліктами серед працівників. Адаптивність до змін і постійне вдосконалення підходів до управління конфліктами враховуючи динаміку суспільства є ключовим елементом сталого розвитку та ефективного публічного управління. Шляхи вирішення проблем конфліктів в публічному управлінні повинні базуватися на принципах відкритості, участі та взаємодії усіх зацікавлених сторін. Для подолання негативних наслідків, керівники повинні володіти навичками вирішення конфліктів на робочому місці за допомогою медіаційних процедур, державні службовці повинні проходити обов'язкове навчання з медіації.

3.2. Перспективи оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні

В умовах постійних змін і розвитку сучасного суспільства, публічне управління стає ключовим елементом ефективного функціонування держави. Однак, «в разі невірному підходу або відсутності належного контролю, виникають конфлікти, які можуть значно ускладнити процеси управління та вплинути на соціально-економічний розвиток країни. Важливим аспектом публічного управління є вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати сталість управлінських процесів» [10].

Однією з перспектив оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні є вдосконалення системи комунікації. Недостатній обмін інформацією та відсутність прозорості можуть призводити до непорозумінь та конфліктів. «Запровадження високоефективних систем електронного документообігу, підвищення рівня доступності інформації для громадськості та стейкхолдерів може сприяти запобіганню конфліктів та швидкому їх вирішенню» [15].

Другою перспективою є розвиток навичок управління конфліктами серед керівників та співробітників владних структур. «Інтеграція в навчальні програми спеціальних курсів з управління конфліктами, тренінгів і семінарів може покращити навички медіації, переговорів та побудови конструктивних відносин. Створення психологічної підтримки для працівників, які стикаються з конфліктами, може допомогти їм управляти стресом і зберігати ефективність в роботі» [15].

Третьою важливою перспективою є залучення громадськості та стейкхолдерів до процесів управління та вирішення конфліктів. Створення платформ для діалогу та обговорення проблем може сприяти виробленню конструктивних рішень та врахуванню інтересів різних груп населення. Громадянська участь сприяє покращенню відкритості та демократизації

управління, зменшенню напруги в суспільстві та підвищенню легітимності прийнятих рішень [15].

Наведемо системні рекомендації для різних груп осіб для роботи з конфліктами:

1. Рекомендації для керівників та уповноважених з питань супроводу конфліктів. Ці рекомендації будуть корисні для керівного складу, служб управління персоналом та інших управлінських структур. Для встановлення єдиної методології вирішення конфліктів та формування спільних правил управління ними надзвичайно важливо враховувати сигнали, які працівники отримують від керівництва чи інших впливових осіб, незалежно від того, що зазначено у внутрішніх документах організації. Ефективне та конструктивне вирішення конфліктів буде досягнуте, якщо ці особи використовуватимуть наведені нижче рекомендації щодо самого визначення конфліктів та отримання інформації про них, включаючи загальні конфлікти:

- не забороняйте конфлікти;
- утримуйтеся від використання силового впливу для вирішення конфліктів серед підлеглих;
- розглядайте конфлікти як сигнальну систему, яка вказує на аспекти роботи та життя колективу, що вимагають уваги та коригувань;
- фіксуйте коли конфлікт стає систематичним між тими ж учасниками чи стосовно того ж предмета; в разі потреби залучайте фахівців для аналізу та сприяння вирішенню (медіаторів).

У разі спостереження конфлікту:

- досліджуйте його причини;
- у випадках, коли сторони не можуть відкрито спілкуватися, проводьте індивідуальні розмови;
- при вивченні передумов та обставин конфлікту використовуйте питання (чому? що трапилося? як вплинуло? що важливо? що потрібно? як бачите розв'язання? тощо);

- не обмежуйте вираження емоцій, не заважайте їм, впроваджуйте культуру управління емоціями та демонструйте це на власному прикладі;
- уникайте наводження нотацій чи навчань, утримуйтеся від засудження та зниження цінності, підтримуйте учасників у побудові конструктивних відносин для виходу з конфлікту в інтересах команди, спільної справи та збереження здорової атмосфери;
- починайте та сприяйте роботі зі створення інфраструктури для вирішення конфліктів: визначайте співробітників із спеціальною підготовкою, доручайте розробку процедур та інструкцій для належних дій у разі конфлікту, включаючи конфіденційні аспекти;
- демонструйте та підтримуйте культуру ефективного та ненасильницького вирішення конфліктів, цінність особистості та її внеску, вдячності та зворотного зв'язку;
- дійте передбачувано: запобігайте конфліктам хоча б шляхом управління очікуваннями (впровадженням процедур ознайомлення для нових працівників, заходів для налагодження командної роботи та систем комунікації для нових груп або колективів, а також при важливих змінах у складі або лідерстві команди, і регулярно для підтримання зв'язку чи удосконалення враховуючи динаміку змін в макро- та мікросередовищі);
- демонструйте та впроваджуйте консенсусний підхід під час нарад, робочих обговорень та інших заходів, де можуть виникнути суперечності. Забезпечте ефективне фасилітацію нарад, де всі учасники отримують професійну допомогу для досягнення спільної мети та найкращого рішення. Внаслідок цього обговорення відбувається без токсичності та ефективно, ніхто не втрачає обличчя перед колегами, відносини не страждають, але навпаки, зміцнюються, і всі збагачуються з обговорення, підвищуючи рівень знань в колективі;
- організуйте навчання основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів для різних груп чи команд у колективі. Допомагайте у створенні та підтримці інфраструктури для роботи з

конфліктами у вашій установі, зокрема, забезпечте місце для складних і безпечних розмов та підтримку конфлікт-коучингу порад щодо ефективних дій у різних ситуаціях;

- пропонуйте розробку та прийняття «політики відчинених дверей»;
- слідкуйте за рівнем напруги, що виникає в конфліктах, та визначайте їх причини, ескалацію, а також реєструйте потребу у системних змінах в установі, які можуть включати аспекти, такі як люди, процеси та процедури;

- розробіть внутрішні процедури, щоб забезпечити точне та повне виконання ролі організації з управління конфліктами (УСК) та втручання в конфліктні ситуації.

2. Рекомендації на випадок, коли ви є стороною конфлікту, а також аби запобігти такому розвитку подій.

Серед колективу, за допомогою спільних заходів, навчань та інформаційних матеріалів у формі пам'яток чи інших документів, важливо розповсюджувати вказівки для попередження та уникнення ескалації конфліктів, а також акцентувати на впровадженні цих принципів у роботі колективу. Щодо запобігання конфліктів є наведено рекомендації, які слід враховувати:

- будьте відкриті до різних точок зору та інших поглядів;
- визнавайте право інших мати інші відгуки та розуміння, що ґрунтуються на їхньому життєвому досвіді та експертному знанні;
- гарантуйте кожному право висловлювати свої думки;
- слухайте та вчіть інших слухати та розуміти;
- розглядайте інших як рівних, уникайте зверхності та пихатості, утримуйтеся від засудження та моралізаторства;
- будьте уважними до потреб інших, активно запитуйте про них;
- не робіть припущень, завжди досліджуйте та вдосконалюйте запитання;
- в комунікації чітко відокремлюйте факти, емоції та судження;

- виявляйте та нейтралізуйте власні упередження;
- розмежуйте ролі, в яких діють особи;
- перевіряйте та коригуйте очікування за потреби;
- встановлюйте правила ефективної комунікації.

У комунікації для вирішення конфліктів використовуйте наступні питання:

- Розкажіть, що відбулося?
- Як це бачать і сприймають інші?
- Як це вплинуло на вас і на інших?
- Що ви відчуваєте? Як ви думаєте, що відчувають інші?
- Що це для вас означає?
- Чому це важливо? А для інших?
- Яким ви бачите вихід? Що буде виходом для інших?
- Що ви робили б на їхньому місці?
- Якщо уявити, що...?
- За яких умов це було б можливо?
- Як сказати так, щоб інші були готові почути?
- Кому ще важливо про це знати та бути залученим?

3. Рекомендації на випадок, коли між вашими колегами конфлікт.

Якщо ви не причетні до конфлікту, але стежите за ним, може бути доцільним поділитися з учасниками конфлікту своїми спостереженнями. Крім того, корисно поділитися власним сприйняттям того, як конфлікт між колегами впливає на загальний клімат в колективі та на робочі процеси. Однак передусім слід надихнути учасників конфлікту звернутися за професійною підтримкою до відділу з управління конфліктами.

Щоб уникнути появи чи ескалації конфліктів в сфері публічної служби, важливо розуміти можливі причини, які можуть їх викликати. Для зручності розподілимо ці причини/передумови на дві категорії: 1) пов'язані зі структурами та процедурами; 2) пов'язані з працівниками як особистостями.

У першому випадку конфлікти та непорозуміння зазвичай виникають, коли в певній державній структурі виникає непорозуміння, яке часто викликане нечіткістю комунікації. Для запобігання такого роду конфліктів слід вжити наступних заходів:

- провести аудит робочих процесів та оптимізувати їх за необхідності;
- здійснити гендерний аналіз, зокрема, перевірити гендерну збалансованість та нейтральність структур та процедур, щоб уникнути гендерно зумовлених конфліктів;
- розробити зміни в разі необхідності;
- провести аудит системи взаємодії та комунікації, оптимізувати та налагодити їх, згоджуючи канали та принципи комунікації;
- постійно моніторити ефективність системи комунікації та взаємодії;
- організовувати навчання з навичок ефективної комунікації та діалогу для різних груп співробітників.

У другому блоку причин розглянемо наскільки легко працівникам знаходити спільну мову та підтримувати здорову та продуктивну атмосферу, враховуючи їхній різний професійний, культурний, соціальний та інший досвід. Це може стати джерелом різних цінностей та установок, які, у свою чергу, можуть викликати ризик непорозумінь. Перспективи оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні полягають у вдосконаленні комунікації, розвитку навичок управління конфліктами серед персоналу та залученні громадськості до процесів управління.

Отже, важливим аспектом публічного управління є вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати сталість управлінських процесів. Однією з перспектив оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні є вдосконалення системи комунікації. Недостатній обмін інформацією та відсутність прозорості можуть призводити до непорозумінь та конфліктів. Запровадження високоефективних систем

електронного документообігу, підвищення рівня доступності інформації для громадськості та стейкхолдерів може сприяти запобіганню конфліктів та швидкому їх вирішенню. Другою перспективою є розвиток навичок управління конфліктами серед керівників та співробітників владних структур. Інтеграція в навчальні програми спеціальних курсів з управління конфліктами, тренінгів і семінарів може покращити навички медіації, переговорів та побудови конструктивних відносин. Створення психологічної підтримки для працівників, які стикаються з конфліктами, може допомогти їм управляти стресом і зберігати ефективність в роботі. Третьою важливою перспективою є залучення громадськості та стейкхолдерів до процесів управління та вирішення конфліктів. Створення платформ для діалогу та обговорення проблем може сприяти виробленню конструктивних рішень та врахуванню інтересів різних груп населення. Громадянська участь сприяє покращенню відкритості та демократизації управління, зменшенню напруги в суспільстві та підвищенню легітимності прийнятих рішень. Ці заходи сприятимуть стабільності та удосконаленню механізмів передбачення, запобігання та вирішення конфліктів у публічному управлінні.

Висновки до третього розділу

1. Проблемами управління конфліктами в публічному управлінні є несприятливий внутрішній та зовнішній клімат. Напружені внутрішні відносини та зовнішній тиск можуть впливати на ефективність процесів вирішення конфліктів. Недостатня комунікація є ще однією важливою проблемою. Відсутність відкритості та недостатня інформаційна прозорість можуть породжувати непорозуміння та недовіру між сторонами. Сучасне публічне управління стикається з низкою викликів, з якими пов'язані конфлікти в різних сферах діяльності. Ці конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, такі як недостатня участь громадян у процесах управління, невірна комунікація, політизація рішень та економічні труднощі.

Однією з ключових проблем є недостатня участь громадян у процесах управління. Забезпечення ефективної громадської участі є важливим кроком для запобігання конфліктам. Один із шляхів їх вирішення - створення механізмів для регулярного зворотного зв'язку та консультацій з громадськістю. Це сприятиме врахуванню різноманітних поглядів та інтересів при прийнятті рішень. Ще однією суттєвою проблемою є недостатня комунікація між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами. Для вирішення цього, важливо розвивати культуру відкритості та прозорості в органах управління. Необхідно використовувати сучасні технології для поліпшення комунікаційних потоків та проводити регулярні тренінги з комунікаційних навичок. Політизація рішень також може призводити до конфліктів та втрати довіри. Щоб забезпечити об'єктивність та раціональність, необхідно долучати незалежні експертні групи та впроваджувати механізми контролю за політичним впливом на управління. Економічні труднощі відіграють свою роль у конфліктах, зокрема у розподілі обмежених ресурсів. Один із можливих шляхів вирішення полягає в ефективному фінансовому управлінні, використанні інноваційних фінансових інструментів та раціональному розподілі бюджету.

Перспективи оптимізації управління конфліктами включають кілька ключових аспектів. Створення ефективних механізмів врегулювання конфліктів, які враховують різні позиції сторін може сприяти покращенню ситуації. Зміцнення комунікації та вивчення кращих практик спілкування є також необхідним елементом. Також важливим є залучення консультантів та посередників (медіаторів), які можуть допомогти знайти компромісні рішення та виробити об'єктивний погляд на конфлікт. **Для досягнення успіху в управлінні конфліктами в публічному управлінні, необхідно акцентувати увагу на розвитку навичок управління конфліктами серед працівників.** Адаптивність до змін і постійне вдосконалення підходів до управління конфліктами враховуючи динаміку суспільства є ключовим елементом сталого розвитку та ефективного публічного управління. **Шляхи вирішення**

проблем конфліктів в публічному управлінні повинні базуватися на принципах відкритості, участі та взаємодії усіх зацікавлених сторін. Для подолання негативних наслідків, керівники повинні володіти навичками вирішення конфліктів на робочому місці за допомогою медіаційних процедур, державні службовці повинні проходити обов'язкове навчання з медіації.

2. Важливим аспектом публічного управління є уміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати сталість управлінських процесів. Однією з перспектив оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні є вдосконалення системи комунікації. Недостатній обмін інформацією та відсутність прозорості можуть призводити до непорозумінь та конфліктів. Запровадження високоефективних систем електронного документообігу, підвищення рівня доступності інформації для громадськості та стейкхолдерів може сприяти запобіганню конфліктів та швидкому їх вирішенню. Другою перспективою є розвиток навичок управління конфліктами серед керівників та співробітників владних структур. Інтеграція в навчальні програми спеціальних курсів з управління конфліктами, тренінгів і семінарів може покращити навички медіації, переговорів та побудови конструктивних відносин. Створення психологічної підтримки для працівників, які стикаються з конфліктами, може допомогти їм управляти стресом і зберігати ефективність в роботі. Третьою важливою перспективою є залучення громадськості та стейкхолдерів до процесів управління та вирішення конфліктів. Створення платформ для діалогу та обговорення проблем може сприяти виробленню конструктивних рішень та врахуванню інтересів різних груп населення. Громадянська участь сприяє покращенню відкритості та демократизації управління, зменшенню напруги в суспільстві та підвищенню легітимності прийнятих рішень. Ці заходи сприятимуть стабільності та удосконаленню механізмів передбачення, запобігання та вирішення конфліктів у публічному управлінні.

ВИСНОВКИ

1. Управління конфліктами у владних структурах включає в себе аналіз того, як державні установи реагують на конфлікти. Це включає в себе розробку політик управління конфліктами, тренінги для персоналу та механізми врегулювання суперечок. Важливою є роль комунікації та співпраці в управлінні конфліктами. Ефективна комунікація може допомогти уникнути непорозумінь та допомагає сторонам знайти спільну мову. Співпраця і консенсусне прийняття рішень часто є важливими факторами вирішення конфліктів. Управління конфліктами в публічному управлінні також пов'язане з юридичними та етичними аспектами. Важливо дотримуватися законів та правил при вирішенні конфліктів, а також дбати про захист прав та інтересів всіх сторін. Соціальні дослідження можуть допомогти зрозуміти думки та почуття різних груп населення, що допомагає в розробці ефективних стратегій управління конфліктами. Ці теоретичні засади є важливими для розвитку методів і практик управління конфліктами в публічному управлінні та сприяють побудові стійкого та ефективного управління в умовах конфліктів.

Конфлікт може піддавати суспільні відносини, які виникли, у той чи інший спосіб під загрозу, але, водночас, він є засобом виявлення та вирішення протиріч. У цивілізованих формах конфлікт може сприяти досягненню позитивного результату для всіх учасників, оскільки це виявляється у прагненні до спільного позитивного результату. З іншого боку, конфлікт, який передбачає різні цілі та результати та виражається в проявах протиріч, розглядається як нецивілізована форма конфлікту.

2. Законодавча основа для регулювання організаційних конфліктів в Україні включає закони, спрямовані на усунення «суб'єктивної складової у зміні поведінки публічних службовців». До цих законів відносяться Закон України «Про очищення влади» та Закону України «Про державну службу». Згідно з Законом України «Про очищення влади», передбачено недопущення участі в управлінні державними справами осіб, які своїми рішеннями, діями

чи бездіяльністю здійснювали заходи, спрямовані на узурпацію влади, протиправне порушення прав і свобод людини, а також є потенційними носіями протиріч, які можуть призвести до виникнення організаційних конфліктів. Оскільки проявом організаційного конфлікту та конфлікту інтересів є, серед іншого, корупція, значна частина положень, що регулюють управління політикою врегулювання конфліктів, містяться у Законі України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні». Важливим законодавчим актом, що визначає питання конфлікту інтересів, є Закон України «Про запобігання корупції». Згідно з Законом України «Про запобігання корупції» та Законом України «Про державну службу», порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів вважається порушенням, пов'язаним із корупцією, і за вчинення таких порушень передбачена відповідальність на різних рівнях.

3. Управління конфліктами також пов'язане з розвитком лідерських навичок у всіх рівнях управління. Лідери повинні володіти навичками співробітництва, посилення комунікації та медіації для того, щоб ефективно вирішувати конфлікти та сприяти створенню позитивного робочого середовища. Навчання персоналу ефективному управлінню конфліктами є постійним процесом, який дозволяє організації адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інвестування в розвиток цієї компетенції може призвести до покращення взаємодії в колективі та зниження рівня конфліктів. Важливим аспектом управління конфліктами є також підтримка психологічного здоров'я працівників. Організації можуть розглядати впровадження програм та ініціатив, спрямованих на зменшення стресу та підтримку емоційного благополуччя. Застосування психологічних підходів до розв'язання конфліктів може допомогти створити сприятливу атмосферу та зберегти моральну та емоційну стійкість персоналу. Окрім цього, активна роль управління вирішенням конфліктів може включати співпрацю зі спеціалізованими службами, наприклад, конфліктологічними комітетами чи омбудсменами в організації. Це може створити механізми для

конфіденційного вирішення суперечок та сприяти побудові довіри серед персоналу. Усе вищезазначене свідчить про те, що управління конфліктами – це комплексний та багатогранний процес. Від індивідуальних навичок керівників до психологічного клімату в організації, від використання технологій до управління міжкультурною комунікацією – всі ці аспекти взаємодіють для створення ефективних стратегій вирішення конфліктів і підтримки позитивного робочого середовища.

Методи вирішення конфліктів можна умовно розділити на негативні і позитивні. Негативні методи спрямовані на досягнення перемоги однієї зі сторін та руйнування можливості угод між ними, тоді як позитивні методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту, включаючи переговори і конструктивне суперництво. Ці групи часто взаємодоповнюються в практичній діяльності по управлінню конфліктами. Оцінка дій керівника у вирішенні конфліктів повинна включати показники конструктивності їхнього вирішення - ступінь врегулювання конфлікту, який лежить в основі суперечок, і перемогу в протистоянні того опонента, який мав право на це. Чим повніше конфлікт врегульований між його учасниками, тим більше впевненості в тому, що подальше протистояння не переросте в конфліктне протистояння. Перемогу справедливості в конфлікті слід розглядати як визнання істини, справедливості та оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час важливо пам'ятати, що у протилежної сторони також присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є ситуацією, коли ці інтереси можна переорієнтувати, через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння.

4. Україні доцільно враховувати та адаптувати досвід зарубіжних країн, адже це може бути корисним при формуванні ефективної системи регулювання конфлікту інтересів. Україна може взяти на озброєння той досвід зарубіжних країн, де впроваджено ефективні механізми регулювання конфліктів інтересів. Наприклад, це стосується німецької системи, де

незалежні етичні комісії визначають правила поведінки для представників влади та сприяють у вирішенні конфліктів інтересів. Такий підхід сприяє високому стандарту етичної поведінки у державних структурах та зменшує ризик корупції. Українські ЗМІ також грають активну роль у розкритті конфліктів інтересів. Важливо забезпечити їм свободу слова та незалежність, щоб вони могли об'єктивно висвітлювати події в уряді та контролювати дії посадовців. Паралельно з цим, важливо розвивати електронні інструменти для моніторингу конфліктів інтересів та забезпечення прозорості у державному управлінні. Це може включати електронні реєстри майна посадовців, онлайн-платформи для подання заяв про конфлікт інтересів, а також інші інноваційні рішення. Навчання та обмін досвідом з іншими країнами є важливим кроком у вдосконаленні системи регулювання конфліктів інтересів в Україні. Це може включати проведення конференцій, тренінгів та обмін кращими практиками між експертами з різних країн. Всі ці заходи спрямовані на покращення системи управління та зниження ризику корупції в державних структурах. Розбудова прозорих та ефективних механізмів регулювання конфліктів інтересів є важливою складовою розвитку сучасної держави. Додатково, для успішного впровадження системи регулювання конфліктів інтересів в Україні, важливо активно залучати громадськість. Залучення громадських організацій та активних громадян до моніторингу та висвітлення подій може сприяти більшій прозорості та визначенню випадків конфліктів інтересів.

Також важливо розглядати систему регулювання конфліктів інтересів у ширшому контексті системних реформ. Це може включати поліпшення правового середовища, розвиток ефективних механізмів контролю та аудиту, а також підвищення етичної культури в органах влади. Створення ефективної системи регулювання конфліктів інтересів в Україні вимагає комплексного підходу та взаємодії різних суб'єктів, включаючи владу, громадянське суспільство, ЗМІ та міжнародних партнерів.

5. Проблемами управління конфліктами в публічному управлінні є несприятливий внутрішній та зовнішній клімат. Напружені внутрішні

відносини та зовнішній тиск можуть впливати на ефективність процесів вирішення конфліктів. Недостатня комунікація є ще однією важливою проблемою. Відсутність відкритості та недостатня інформаційна прозорість можуть породжувати непорозуміння та недовіру між сторонами. Сучасне публічне управління стикається з низкою викликів, з якими пов'язані конфлікти в різних сферах діяльності. Ці конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, такі як недостатня участь громадян у процесах управління, невірна комунікація, політизація рішень та економічні труднощі.

Однією з ключових проблем є недостатня участь громадян у процесах управління. Забезпечення ефективної громадської участі є важливим кроком для запобігання конфліктам. Один із шляхів їх вирішення - створення механізмів для регулярного зворотного зв'язку та консультацій з громадськістю. Це сприятиме врахуванню різноманітних поглядів та інтересів при прийнятті рішень. Ще однією суттєвою проблемою є недостатня комунікація між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами. Для вирішення цього, важливо розвивати культуру відкритості та прозорості в органах управління. Необхідно використовувати сучасні технології для поліпшення комунікаційних потоків та проводити регулярні тренінги з комунікаційних навичок. Політизація рішень також може призводити до конфліктів та втрати довіри. Щоб забезпечити об'єктивність та раціональність, необхідно долучати незалежні експертні групи та впроваджувати механізми контролю за політичним впливом на управління. Економічні труднощі відіграють свою роль у конфліктах, зокрема у розподілі обмежених ресурсів. Один із можливих шляхів вирішення полягає в ефективному фінансовому управлінні, використанні інноваційних фінансових інструментів та раціональному розподілі бюджету.

Перспективи оптимізації управління конфліктами включають кілька ключових аспектів. Створення ефективних механізмів врегулювання конфліктів, які враховують різні позиції сторін може сприяти покращенню ситуації. Зміцнення комунікації та вивчення кращих практик спілкування є

також необхідним елементом. Також важливим є залучення консультантів та посередників (медіаторів), які можуть допомогти знайти компромісні рішення та виробити об'єктивний погляд на конфлікт. Для досягнення успіху в управлінні конфліктами в публічному управлінні, необхідно акцентувати увагу на розвитку навичок управління конфліктами серед працівників. Адаптивність до змін і постійне вдосконалення підходів до управління конфліктами враховуючи динаміку суспільства є ключовим елементом сталого розвитку та ефективного публічного управління. Шляхи вирішення проблем конфліктів в публічному управлінні повинні базуватися на принципах відкритості, участі та взаємодії усіх зацікавлених сторін. Для подолання негативних наслідків, керівники повинні володіти навичками вирішення конфліктів на робочому місці за допомогою медіаційних процедур, державні службовці повинні проходити обов'язкове навчання з медіації.

Важливим аспектом публічного управління є уміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати сталість управлінських процесів. Однією з перспектив оптимізації управління конфліктами в публічному управлінні є вдосконалення системи комунікації. Недостатній обмін інформацією та відсутність прозорості можуть призводити до непорозумінь та конфліктів. Запровадження високоефективних систем електронного документообігу, підвищення рівня доступності інформації для громадськості та стейкхолдерів може сприяти запобіганню конфліктів та швидкому їх вирішенню. Другою перспективою є розвиток навичок управління конфліктами серед керівників та співробітників владних структур. Інтеграція в навчальні програми спеціальних курсів з управління конфліктами, тренінгів і семінарів може покращити навички медіації, переговорів та побудови конструктивних відносин. Створення психологічної підтримки для працівників, які стикаються з конфліктами, може допомогти їм управляти стресом і зберігати ефективність в роботі. Третьою важливою перспективою є залучення громадськості та стейкхолдерів до процесів управління та вирішення конфліктів. Створення платформ для діалогу та обговорення

проблем може сприяти виробленню конструктивних рішень та врахуванню інтересів різних груп населення. Громадянська участь сприяє покращенню відкритості та демократизації управління, зменшенню напруги в суспільстві та підвищенню легітимності прийнятих рішень. Ці заходи сприятимуть стабільності та удосконаленню механізмів передбачення, запобігання та вирішення конфліктів у публічному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bedyk, V. (2017). Problems of determination of nature and concept of conflict of interest in the Ukrainian legislation // *Visegrad Journal on Human Rights*, №5. P.18-24. URL: http://vjhr.sk/archive/2017_5/3.pdf.
2. GOV/SIGMA (2006)¹ «Політики і практики запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах ЄС. Порівняльний огляд». – С.11. – URL: <http://www.oecd.org/site/sigma/publicationsdocuments/42618438.pdf>.
3. Osgood, Ch. E. (1963). *Psycholinguistics. Psychology: a study of a Science* / ed. by S. Koch. V.6. New York, 837 p.
4. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict // *The International Journal of Conflict Management*, № 13 (3). P. 206-235.
5. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>.
6. Андріянова, Ю. (2012). Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3(14). С. 183-193.
7. Баюк, М. І. (2011). Запобігання проявам корупції та конфлікту інтересів на державній службі (міжнародний досвід). Інформаційно-довідковий матеріал: М. І. Баюк, В. В. Міщишин - Хмельницький: Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 33 с.
8. Башук, Т. О. (2012). Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 3. С.111–119. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_111_119.pdf.
9. Березовська, Л. І. (2016). *Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник* /Л. І. Березовська, О. С. Юрков. - Мукачево: МДУ, 201 с. – URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1537_89047517.pdf.

10. Біляк, Ю. В. (2015). Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. Економіка та держава. № 12. С. 49–53, URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2015/14.pdf.
11. Богоявленська, Ю. В., Шестакова, А. В. & Антіпова, Г. В. (2020). Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. Причорноморські економічні студії. Випуск 59-1(2020). URL: http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/17.pdf.
12. Бугайчук, К. Л. & Беспалова, О. І. (2016). Запобігання конфлікту інтересів в діяльності осіб уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування: наук.-метод. рек. / К. Л. Бугайчук, О. І. Беспалова. – Харків : Харк. нац. ун-т. внутр. справ. – 41 с, URL: <https://univd.edu.ua/science-issue/issue/115>.
13. Василевська, Т. Е. (2013). Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів: навч. метод. матеріали. Т. Е. Василевська; уклад. О. М. Руденко. Київ, 76 с.
14. Винограденко, М. (2017). Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. Науковий пошук студента. Збірник студентських наукових праць. С. 183-186. URL: <http://idgu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/02/1naukovyj-poshuk-studenta-16-lystopada-2017-r..pdf#page=184>.
15. Воднік, В. Д. (2005). Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП. №11. С. 50–54.
16. Войлісовська, В. (2016). Конфлікт та його причини / В. Войлісовська // Електронний журнал «Держслужбовець». - 2016/№ 9. – URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html>
17. Волянський, П. Б. (2014). Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. «Державне управління: удосконалення та розвиток» №6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726>.

18. Вороніна, Ю. Є. (2018). Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю. Є. Вороніна // Науковий збірник Молодий вчений – Херсон, – Вип.12 (64). – С.488. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7682/1/1.pdf>.
19. Гагаринська, Г.П. (2008). Профілактика конфліктних ситуацій в організації. Кадровик. Кадровий менеджмент. № 7. С. 85-87.
20. Гарматюк, О. (2010). Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1 (3) – С. 50–55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/644/1/SEPS_2010_v1_No3_O_Garmatyuk-mechanisms_to_prevent_and_resolve_conflict_in_crisis_management__50.pdf.
21. Дейнека, К. А. & Шевчук, О.А. (2020). Узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів. Актуальні проблеми економіки та управління. №14. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/37820/1/APEU2020-14_5-01.pdf.
22. Деякі питання освітнього омбудсмена: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2018, № 491. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/491-2018-%D0%BF#Text>.
23. Джелалі, В. О. Психологія вирішення конфліктів : навч. посібник / В. О. Джелалі. – Харків-Київ : Р.И.Ф., 2006. – 320 с.
24. Довгань, Н. (2004). Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ : У 2 т. Київ : Вид-во НАДУ, Т. 1. С. 148–149.
25. Дуткевич, Т. В. (2005). Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник.-Київ: Центр навчальної літератури – 456 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417896.pdf.

26. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf.
27. Жаворонкова, Г. В., Скібіцький, О. М., Сівашенко, Т. В. & Туз, О. І. (2011). Управління конфліктами: Навчальний посібник. К.: Кондор, – 172с. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/upravleniekonfl.pdf.
28. Зелінська Я. С. & Спасенко В.О. (2022). Прояви конфлікту інтересів в публічному адмініструванні: теоретичні та практичні аспекти. Юридичний науковий електронний журнал. №3(2022) С.155-158. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2022/35.pdf.
29. Зінченко, В. М. & Степаненко, О. К. (2017) Формування мовленнєвої компетентності професійно-орієнтованої особистості: Посібник. – Дніпро: СПД Охотнік, 2017. – 80 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/961/>.
30. Зінчина, О. Б. (2007). Конфліктологія: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, – 164 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008958.pdf>
31. Калениченко, Т., Кисельова, Т., Копіна, А., Корабльова О. & Проценко, Д. (2021). Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Т. Калениченко та ін., за заг. ред. Д. Проценко. - Київ: Ваїте, - 136 с.
32. Карлов, Т. В. (2015). Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. Вип. 2. С. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2015_2_18.
33. Карлов, Т. В. (2018). Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід / Тимофій Карлов // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Вип 3(38). – С. 69 – 74. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03\(38\)/11.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03(38)/11.pdf).

34. Кирий, С. Л. (2014). Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін / С. Л. Кирий. // Державне будівництво. - № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4.
35. Ковбасюк, Ю. В., Оболонський, О. Ю. & Серьогін, С. М. (2012). Державна служба. Одеса: НАДУ. Т. 1. 372 с.
36. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1-212²⁴) від 01.06.1985 №8073-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>.
37. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_c16_
38. Конопацька, О. М. (2014). Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання / О. М. Конопацька // Юридична психологія та педагогіка. - 2014. - № 1. - С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2014_1_12.
39. Котигоренко, В. О. (2002). Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. Людина і політика. № 3 (21). С. 75-87.
40. Кримінальний кодекс України від 01.09.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/ed20010405#Text>.
41. Криса, О. Й. (2005) Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». № 526. 684 с. URL: https://vlp.com.ua/files/52_0.pdf.
42. Лінчевський, Е. Е. (2020). Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 321с.
43. Лопатченко, І. М. (2019). Система медіації як важлива складова профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління, №11(2019) с.232-241. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10372>.
44. Михайлов, А. М. & Климчук А. О. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. М. Михайлов, А. О. Климчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД Університетська

книга». – Вип. №1. – с.218-234. – URL:
<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>

45. Мостенська, Т. Л. (2010). Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. Вип. 21 Київ. Видавничополіграфічний центр «Київський університет», – С. 188–193. URL:
https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf.

46. Назаров, Н. К. (2014). Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи / Н. К. Назаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Вип. 5 (2). – С. 198–201. – URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__54.

47. Олешко, О. М. (2014). Зарубіжний досвід запобігання і врегулювання конфлікту інтересів на державній службі / О. М. Олешко // Теорія та практика державного управління. - Вип. 3. - С. 263-271. - URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2014_3_37.

48. Павлова, І. І. (2013). Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві / І. І. Павлова // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. – Вип. 33. – С. 189-196. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vzuk_2013_33_30.pdf.

49. Пірен, М.І. & Ребкало, В.А. (2009). Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження: навч. посіб. / М. І. Пірен, В. А. Ребкало ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. держ. політики та упр. політ. процесами. - К.: НАДУ, - 95 с.

50. Подковенко, Т. О. (2017). Медіація як спосіб альтернативного розв'язання конфліктів: генеза та інституційні засади / Т.О. Подковенко // Актуальні проблеми правознавства : зб. 117 наук. праць Юридичного факультету Терноп. нац. економічного ун-ту. - Випуск 1 (9). - С. 17–22. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2017_1_5.

51. Позднякова, Л. О. (2018). Управління конфліктами : конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. - Х.: УкрДУЗТ, - 74 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3147/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>.

52. Про внесення зміни до статті 59¹ Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо врегулювання конфлікту інтересів у діяльності депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів: Закон України від 19.02.2021 1258-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258-20#Text>.

53. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text>.

54. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20141014#Text>.

55. Про засади запобігання та протидії корупції: Закон України від 07.04.2011 № 3206-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3206-17/ed20110407#Text>.

56. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 №158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16/ed20160805#Text>.

57. Про медіацію: Закон України від 15.12.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.

58. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18/ed20140916#Text>.

59. Про правила етичної поведінки: Закон України від 17.05.2012 №4722-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4722-17/ed20120517#Text>.

60. Про утворення Національного агентства з питань запобігання корупції: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.2015 №118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2015-%D0%BF#Text>.

61. Рекомендація №R (2000) 10 «Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців». URL: https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved_DS.pdf.

62. Рівчаченко, С. В. (2015). Функції запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в Україні. Держава і право: проблеми становлення і стратегія розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Ужгород, С. 78-82.

63. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 47 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень Закону України «Про запобігання корупції», Кримінального кодексу України № 13-р/2020 від 27 жовтня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710-20#Text>.

64. Слободянюк, А. В. (2010). Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, – 120 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_upravlinnia_ta_konfliktolohiia.pdf?PHPSESSID=0b5nrlaojjmkh1tn9734a9bnu3.

65. Слюсарев І. О. Практичні аспекти управління конфліктами в системі місцевого самоврядування // Право та державне управління. 2019 р., №4. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/47.pdf

66. Сухорукова, Т. Г. (2013). Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу / Т. Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42 - с. 440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_77.

67. Тимофеев С. В. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві. 2020. № 4. С. 102–106.

68. Тимофієв, В. Г. (2014). Управління конфліктами в державних установах і організаціях. Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. / ред. кол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 4 (18). С. 205–215.

69. Тихомирова, Є. Б. & Постоловський С. Р. (2007). Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С.Р. Постоловський. – Рівне: Перспектива, – 389 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/417/1/conflictology.pdf>.

70. Токар-Остапенко, О. В. (2013). Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні. Аналітична доповідь. - К.: НІСД, - 57 с. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derhs_slus-06511.pdf.

71. Цюрупа, М. В. (2004). Основи конфліктології та теорії переговорів. Київ: Кондор, 172 с. URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn_conflict.pdf.

72. Черезова, І. О. (2016). Психологія життєвих криз особистості: навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів] / І.О. Черезова. – Бердянськ, БДПУ – 193 с. URL: https://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/Cherezova%20I.O.%20Psykhohohiya%20zhyttyevykh%20kryz%20osobystosti.PDF.