

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

**ЛЯЩЕНКО Юрій В'ячеславович**

**КОНФЛІКТИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ, ШЛЯХИ ЇХ  
ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

**Миколаїв – 2019**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність магістерського дослідження.** Ідеальний безконфліктний стан, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими - це недосяжна мрія. Тому більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними. Традиційно психологічна література робила акцент на «вирішення» конфлікту, підкреслюючи, що його можна і необхідно вирішити. Однак, повсякденна практика показала, що більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними; конфлікти, крім негативної функції, здатні мати і позитивний ефект.

У своєму аналізі конфліктів в системі міжособистісних відносин деякі з науковців припускають, що необхідно перенести акцент з усунення конфліктів на контроль або управління ними. В соціальній психології було поставлено питання про неоднозначне ставлення до особистісних конфліктів і було показано, що одне із завдань управління - навчитися керувати всіма фазами конфлікту.

Конфлікти є невід'ємною частиною людських стосунків. Найчастіше вони виникають через те, що кожна людина є унікальною, має відмінні від інших погляди, вподобання і переконання, власні інтереси й бажання, які можуть вступати у суперечність з інтересами та бажаннями інших.

Для успішного вирішення конфліктів потрібно володіти багатьма життєвими навичками: самоконтролем, умінням слухати і говорити, висловлювати свої почуття, враховувати думки опонента. Ці вміння допомагають зменшити кількість стресів у житті, підвищують авторитет, популярність, рівень упевненості та самоповаги.

Нерідко між реальними діями соціальних суб'єктів й теоретичною думкою виникає «колізія непорозуміння», тобто певна неготовність до сприйняття наукових ідей, технологій чи механізмів вироблення суспільно значущих рішень з позиції консенсусу; а в ситуації реального конфлікту - відторгнення, на жаль, такого способу врегулювання, який ґрунтується на меті досягненні стабільної згоди, котра задовольняє усі зацікавлені сторони. Саме цим, передусім, визначається мета даної роботи щодо наукового теоретизування з питань консенсусу й толерантності в парадигмі сучасної конфліктології в системі публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням особливостей конфліктів у професійній діяльності державних службовців присвятили свої праці Д.Дзвінчук, Н.Довгань, М.Логунова, Н.Нижник, М.Пірен, А.Пойченко, В.Ребало, С.Серьогін, С.Хаджирадева та ін. Зазначені дослідники окреслили проблеми класифікації конфліктів; розглянули причини виникнення конфліктів, суб'єктний склад конфліктних відносин; дослідили управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів; висвітлили рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання тощо.

Загальний підхід щодо проблем розв'язання конфліктів у професійній діяльності державних службовців не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання.

**Метою магістерського дослідження** є науково-теоретичне обґрунтування і концептуальний аналіз сутності та особливостей процесу управління конфліктами у професійній діяльності державних службовців.

Виконання поставленої мети можливо через реалізацію таких **завдань дослідження**:

- провести теоретичний аналіз наукової літератури з теми дослідження;
- дослідити понятійно-категорійний апарат дослідження та методи дослідження конфліктів;
- визначити особливості державної служби як середовища виникнення конфліктів;
- з'ясувати основні види та типи конфліктів в сфері державної служби;
- встановити причини і передумови виникнення конфліктів;
- визначити основні технології та підходи до вирішення конфліктів;
- дослідити моделі виходу із конфліктів та роль консенсусу як ключової ланки у подоланні конфліктів.

**Об'єкт дослідження** - діяльність державних службовців, зокрема система взаємовідносин різного рівня в процесі здійснення ними управлінської діяльності.

**Предмет дослідження** - конфлікти на державній службі, шляхи їх запобігання та вирішення.

**Гіпотеза дослідження** ґрунтується на припущенні, що вивчення та розкриття сутності, стану та особливостей процесу управління конфліктами в діяльності державних службовців сприятиме удосконаленню, поліпшенню якості виконання професійних функцій органів державної влади.

**Методи дослідження.** Відповідно до мети дисертації та характеру поставлених завдань у дослідженні застосовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи:

конкретно-пошуковий - застосовано під час теоретичного аналізу літературних джерел з проблематики міжособистісних та соціальних конфліктів, для розгляду понятійного апарату, складових конфлікту;

системно-структурний та міждисциплінарний аналіз - для визначення сутності та природи конфліктів;

спостереження, опитування - під час визначення особливостей конфліктів у професійній діяльності державних службовців;

аналіз і порівняння - під час визначення ефективності методів та методик конструктивного врегулювання конфліктів;

моделювання - під час розробки тренінгової програми підготовки державних службовців до управління конфліктами у професійній сфері.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що у роботі

*уперше*: здійснено комплексне дослідження процесу управління конфліктами в діяльності державних службовців як складової виконання професійних функцій;

- розглянуто володіння методологією управління конфліктами як фактор, що спонукає до професійного і особистісного зростання державного службовця, сприяє удосконаленню його професійної компетентності в ході попередження та подолання конфліктів;

*удосконалено*: систему розгляду конфліктів у діяльності державних службовців з урахування ситуативних та особистісних передумов його виникнення; а також методику підготовки державних службовців до управління конфліктами.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у виявленні соціально-психологічних механізмів виникнення та функціонування конфліктів в управлінській діяльності державних службовців, що дозволило з'ясувати типові причини та ситуації виникнення конфліктів, окреслити дійові методи управління конфліктами.

**Структура і обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Обсяг основної магістерської роботи складає 88 сторінок. Список використаної літератури складається із 75 джерел.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи.

- У **першому розділі «Науково-теоретичні засади дослідження конфліктів в сфері державної служби»** проведено теоретичний аналіз наукової літератури з теми дослідження; досліджено понятійно-категорійний апарат дослідження та методи дослідження конфліктів;

У **підрозділі 1.1. «Стан наукових досліджень проблеми конфліктів в публічному управлінні»** на основі систематизації підходів вітчизняних і зарубіжних учених до вивчення досліджуваної проблеми запропоновані вдосконалена структура, модель конфлікту в державному управлінні, визначені види конфліктів і чинники, технології, від яких залежить результативність вирішення конфліктів, що виникають в цій сфері. Визначено складові конфліктів, охарактеризовано основні елементи системи управління конфліктами, та обґрунтовані оптимальні методи вирішення конфліктів у державному управлінні.

**Підрозділ 1.2. «Понятійно-категорійний апарат дослідження»** присвячений аналізу стану категорії конфлікту з позицій політології, соціології, філософії та державного управління. Під конфліктом мають на увазі той вид протистояння, в якому сторони намагаються захопити територію або ресурси, погрожують іншим суб'єктам посягати на їхні

інтереси таким чином, що боротьба набуває форми нападу або оборони. Поняття соціального конфлікту включає активність протилежних сторін, суперечки, дебати, торги, суперництво, воєнні сутички, пряме і непряме насилля. Конфліктам, як правило, властиве сильне напруження, взаємне виключення інтересів

У підрозділі 1.3. «Методи дослідження конфліктів» визначено, що розрізняють універсальні та специфічні методи конфліктологічних досліджень. Універсальними є такі методи, які використовуються в багатьох галузях наукового знання (індукція, дедукція, спостереження, експеримент, бесіда, анкетування тощо). Спеціальні методи найчастіше використовуються в конкретній науці (тестування, соціометрія тощо). Виокремлюють такі методи теоретичного дослідження предмета конфліктології; методи емпіричного дослідження предмета; методи аналізу, тлумачення та інтерпретації теоретичних та емпіричних даних дослідження.

У другому розділі «Проблеми подолання конфліктів в сфері публічної служби» визначено особливості державної служби як середовища виникнення конфліктів; з'ясовано основні види та типи конфліктів в сфері державної служби; встановлено причини і передумови виникнення конфліктів.

У підрозділі 2.1. «Особливості державної служби як середовища виникнення конфліктів» визначено, що до основних факторів виникнення конфлікту у сфері державного управління відносяться об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні - це реально існуючі в дійсності обставини. Об'єктивні причини виникнення конфліктів не залежать від волі та свідомості людей (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо).

Суб'єктивні - це чинники, що обумовлюють конфліктні дії, однак, досить часто вони є гіпотетичними, не мають належного підґрунтя для виникнення конфлікту. Суб'єктивні фактори зумовлені конкретною поведінкою службовця, її психологічною структурою (характером, темпераментом, спрямованістю, ціннісними орієнтаціями, потребами тощо), що перешкоджає реалізації її інтересів

У підрозділі 2.2. «Види та типи конфліктів на державній службі» показано, що за джерелом виникнення зазвичай розрізняють: особистісні конфлікти (синоніми: внутрішньоособистісні, внутрішні, інтрасуб'єктивні, інтраперсональні, психологічні), що виникають у разі зіткнення протилежних мотивів, потреб, інтересів людини; міжособистісні конфлікти - цей різновид конфліктів виникає за наявності проблемної ситуації, у якій учасники мають на меті протилежне; дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаємостосунках один з одним; одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть досягти однакової мети; міжгрупові конфлікти, у яких сторонами конфлікту виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі. Також визначають такі типи: реалістичний конфлікт - раціональний, він виступає як засіб досягнення певної цілі та є цілком конструктивним; нереалістичний конфлікт - ірраціональний, є конфліктом заради конфлікту, тому має деструктивний характер.

У підрозділі 2.3. «*Причини та передумови виникнення конфліктів*» визначено, що причини, що зумовлюють появу конфліктної взаємодії всередині підрозділів органів публічного управління, можуть міститися в міжособистісній, моральній, професійній сферах. Специфіка діяльності в органах публічного управління сприяє появі інших видів конфліктів: соціальних, побутових, юридичних, міжетнічних, міжнаціональних тощо

У третьому розділі «*Особливості вирішення конфліктів в сфері публічної служби*» визначено основні технології та підходи до вирішення конфліктів; досліджено моделі виходу із конфліктів та роль консенсусу як ключової ланки у подоланні конфліктів.

У підрозділі 3.1. «*Технології вирішення конфліктів*» визначено, що слід орієнтуватись на те, що подібне управління по-перше, носить процесуальний характер (тобто його потрібно розглядати у динаміці); по-друге, має цільову складову (підпорядковується загальній меті); по-третє, розуміється і сприймається суб'єктами взаємодії як об'єктивна реальність, на яку можна активно впливати. Тоді управління конфліктом можна визначити як свідомий, цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку тієї соціальної системи, якої даний конфлікт стосується.

У підрозділі 3.2. «*Основні підходи до вирішення конфліктів*» показано, що використання організаційного підходу у практиці управління конфліктами в діяльності державних службовців дозволить не лише розв'язати складні за структурою конфлікти, але й ініціювати розвиток колективу державних службовців як професіоналів. Цей підхід дозволяє сприймати конфлікт не як проблему, а як професійне завдання, яке необхідно виконати на належному рівні.

До переваг організаційної технології управління конфліктом слід віднести і можливість подолання державними службовцями стереотипних шаблонів поведінки у конфлікті, стереотипів у сприйнятті колег по роботі, та, як наслідок, покращення психологічного клімату у колективі певної державної установи чи організації.

Недоліком ситуативного підходу до управління конфліктами в діяльності державних службовців можна назвати відносну складність процедури по управлінню конфліктом, необхідність компетентного володіння посадовими особами тим прошарком знань та навичок, який необхідний для реалізації ситуативної методики.

У вітчизняній традиції розв'язання конфліктів досить поширений діяльнісний підхід до управління конфліктом, що передбачає реалізацію державним службовцем послідовної діяльності по прогнозуванню конфлікту; попередженню або стимулюванню конфлікту; регулюванню конфлікту та його розв'язанню

У підрозділі 3.3. «*Пошук консенсусу та моделі виходу із конфліктів в колективі органу державної влади*» визначено, що консенсус, як метод вирішення конфліктів, передбачає і наявність певних умов: предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а Інтереси сторін повинні

значною мірою розбігатися, що ускладнило б пошук вирішення конфлікту; обидві сторони готові розпочати пошук в сфері не схожих раніше інтересів; наявність часу для пошуку альтернатив, що змогли б задовольнити обидві сторони; сторони повинні бути зацікавлені в достроковому, але не в тимчасовому вирішенні проблеми.

Використання технології консенсусу при керуванні конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту.

## **ВИСНОВКИ**

Магістерське дослідження дозволило досягти встановленої мети щодо науково-теоретичне обґрунтування і концептуального аналізу сутності та особливостей процесу управління конфліктами у професійній діяльності державних службовців.

Мета магістерського дослідження обумовила низку завдань, виконання яких дозволило зробити наступні висновки.

1. Проведено теоретичний аналіз наукової літератури з теми дослідження, на основі чого встановлено, що актуальність проблеми конфліктів саме у державно - владній сфері, як ключової системи управління державою, обумовлює необхідність продовження наукових розробок з цієї проблематики. На основі розглянутих праць вітчизняних і зарубіжних авторів виділені проблеми, які залишилися невисвітленими попередніми дослідниками, а саме: конфлікти в діяльності державних службовців, причини, особливості їх виникнення й перебігу тощо.

2. Досліджено понятійно-категорійний апарат дослідження та методи визначення конфліктів. У психології конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами - особами або групами. Існує також поняття «юридичний конфлікт» - це ситуація, у якій дві або більше сторони протистоять один одному, сперечаються із приводу юридичних прав, обов'язків. Юридичний конфлікт може виникнути із приводу визнання, відновлення, порушення юридичних прав, невиконання юридичних обов'язків. Звичайно, що основним конфліктом, який знаходиться у полі уваги соціологів є міжособистісний конфлікт, що характеризується виникненням часткових суперечностей між двома індивідами чи групою й індивідом. Він може характеризуватися навіть антагонізмом позицій, що породжується наявністю у партнерів по спілкуванню цінностей і цілей, що виключають одна одну.

Таким чином, конфлікт - це випадок загострення соціальних суперечностей, який виражається у зіткненні соціальних спільнот - класів, націй, держав, соціальних груп, соціальних інститутів та ін., що зумовлено протилежністю або суттєвими відмінностями їх інтересів, мети, тенденцій розвитку.

Розрізняють універсальні та специфічні методи конфліктологічних досліджень. Виокремлюють такі методи: метод теоретичного дослідження предмета конфліктології; методи емпіричного дослідження предмета; методи аналізу, тлумачення та інтерпретації теоретичних та емпіричних даних дослідження.

3. Визначено особливості державної служби як середовища виникнення конфліктів. Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні, серед основних особливостей державної служби виділяються такі сфери конфліктності, як: зіткнення інтересів службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем; слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; недостатність матеріальних і духовних благ; відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління.

У повсякденній практиці найбільш характерними для державних організацій є конфлікти, зумовлені відмінностями в сприйнятті службовцями професійних кодексів, культурних норм, неписаних традицій та звичаїв, що склалися в цій організації. У цьому аспекті розглядаються різноманітні вияви суперечностей, пов'язаних із належністю держслужбовця до певного формального або неформального колективу

4. З'ясовано основні види та типи конфліктів в сфері державної служби. Структура конфлікту в державному управлінні складається з усталених зв'язків між його учасниками. Основними складовими конфлікту в державному управлінні є: конфліктуючі сторони; об'єктивні розбіжності або проблеми, що спричиняють конфлікт; суб'єктивні складові протистояння, які складаються із різних інтерпретацій конфліктуючими сторонами проблемної ситуації, їхніх мотивів та позицій.

Конфлікти в державно-управлінських відносинах є формою конкурентних взаємодій інститутів, організацій та індивідів, коли учасники управлінської діяльності намагаються захистити й реалізувати свої інтереси шляхом заперечення інтересів і статусів своїх контрагентів. Перед системою державного управління завжди існує загроза дисфункціональності.

5. Встановлено причини і передумови виникнення конфліктів. Ситуативні передумови виникнення конфліктів включають у себе загальний контекст ситуації, наявність у цьому контексті факторів, що утруднюють або полегшують гостроту протистояння конфліктуючих державних службовців.

Поведінка державного службовця в конкретній конфліктній ситуації може виявлятися принаймні у трьох напрямках: як реакція на перепону досягненню основних цілей трудової діяльності; як реакція на перепону досягненню особистих цілей у спільній діяльності; як реакція на поведінку, що не відповідає прийнятним нормам відносин службовців у сумісній професійній діяльності. Однією із ситуативних передумов виникнення конфлікту може слугувати фактор взаємодії або фактор відносин, що



формується між персоналом сфери державної служби в процесі повсякденного спілкування.

6. Визначено основні технології та підходи до вирішення конфліктів.

В цілому управління конфліктом розуміють як цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує вирішення соціально важливих задач. Це передбачає підпорядкування діяльності людини раціональному чиннику, свідомий вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів і обмеження протидії рамками конструктивного впливу на суспільний процес. Подолання конфліктів, як правило, здійснюється в двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, управління відкритими (реальними) конфліктами.

Специфічним підходом до управління конфліктами є аналітичний підхід, що заснований на детальному аналізі структурних складових конфлікту, етапів плинності конфлікту, навколишнього середовища тощо. Використання організаційного підходу у практиці управління конфліктами в діяльності державних службовців дозволить не лише розв'язати складні за структурою конфлікти, але й ініціювати розвиток колективу державних службовців як професіоналів. При ситуаційному підході успішне розв'язання конфліктів можливе у тому випадку, якщо розробляються різні тактики, що враховують усі моменти конфлікту як соціально-психологічного явища і з них обирається така, яка найбільше підходить для конкретної ситуації.

У вітчизняній традиції розв'язання конфліктів досить поширений діяльнісний підхід до управління конфліктом, що передбачає реалізацію державним службовцем послідовної діяльності по прогнозуванню конфлікту; попередженню або стимулюванню конфлікту; регулюванню конфлікту та його розв'язанню.

7. Досліджено моделі виходу із конфліктів та роль консенсусу як ключової ланки у подоланні конфліктів. Змістовним антиподом поняттю «консенсус» у конфліктології виступав поняття «дисенсуалізм» - система відносин людей один до одного (до себе в тому числі), стан духовної організації суспільства, що підпорядковується стратегії поведінки - соціальної конфронтації. Консенсус - це принцип колегіального рішення, протилежного до права вето, він припускає позитивне вирішення на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва.

Використання технології консенсусу при керуванні конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту. Крім узгодження інтересів усіх сторін, консенсус передбачає узгодження і з інтересами зовнішньої сторони, з якими повинні погодитися учасники конфлікту. Існують чотири способи вирішення конфліктів: угода в результаті збігу думки всіх сторін; угода відповідно до законодавчої або моральної волі зовнішньої сторони; угода, нав'язана однією із сторін конфлікту; самоліквідація конфлікту, коли він просто втрачає свою актуальність і вирішується самотійно.

Також варто підкреслити, що кожний стиль поведінки в конфлікті може бути ефективний тільки за певних умов. Реальність конфліктних ситуацій примушує, як правило, застосовувати комбінацію з різних стилів. На вибір стилю серйозно впливає конкретна обстановка, характер учасників конфлікту, кінцева поведінка опонента.

## АНОТАЦІЯ

В магістерській роботі проведено теоретичний аналіз наукової літератури з теми дослідження; досліджено понятійно-категорійний апарат дослідження та методи дослідження конфліктів; визначено особливості державної служби як середовища виникнення конфліктів; з'ясовано основні види та типи конфліктів в сфері державної служби; встановлено причини і передумови виникнення конфліктів; визначено основні технології та підходи до вирішення конфліктів; досліджено моделі виходу із конфліктів та роль консенсусу як ключової ланки у подоланні конфліктів.

**Ключові слова:** конфлікти, конфліктологія, публічне управління, консенсус.

## ANNOTATION

Conflicts are an integral part of human relationships. Most often, they arise because each person is unique, has different views, preferences and beliefs, own interests and desires that may conflict with the interests and desires of others.

Successful conflict resolution requires many life skills: self-control, the ability to listen and speak, express your feelings, take into account your opponent's thoughts. These skills help reduce stress in life, increase credibility, popularity, confidence and self-esteem.

Often, there is a “clash of misunderstandings” between the real actions of social actors and theoretical thought, that is, a certain unwillingness to accept scientific ideas, technologies or mechanisms for making socially meaningful decisions from a consensus point of view; and in a situation of real conflict, unfortunately, the rejection of this type of settlement based on the objective of reaching a stable agreement that satisfies all stakeholders. This is, first of all, the purpose of this work on scientific theorizing on consensus and tolerance in the paradigm of contemporary conflictology in the public administration system.

The scientific novelty of the results obtained is that it is at work for the first time: a comprehensive study of the process of conflict management in the activities of civil servants as a component of professional functions;

the possession of the methodology of conflict management is considered as a factor that encourages the professional and personal growth of a civil servant, contributes to the improvement of his professional competence in the course of conflict prevention and overcoming;

improved: system of conflict management in the activity of civil servants, taking into account situational and personal prerequisites of its occurrence; as well as the method of preparing public servants for conflict management.

The practical significance of the obtained results is to identify the socio-psychological mechanisms of the emergence and functioning of conflicts in the management activities of civil servants, which allowed to find out the typical causes and situations of conflict occurrence, to outline effective methods of conflict management.

**Key words:** conflicts, conflictology, public administration, consensus.