

УДК: 351

Вороніна Ю. Є., к. н. з держ. упр., ст. викл.  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного  
e-mail: julia\_voronina81@ukr.net

## АНТРОПОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ПРИРОДИ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

**Анотація.** Статтю присвячено проблемам виникнення конфліктних ситуацій між гілками влади, різними політичними силами та громадськістю, окремими політичними лідерами та суспільством, місцевою та центральною владою, між владою та народом. Саме вміння толерантно і з увагою до всіх сторін конфлікту вирішувати такі проблемні ситуації є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян.

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктами, конструктивні конфлікти, деструктивні конфлікти, інституціоналізація конфлікту, міжособистісні конфлікти.

**JEL code classification: H10**

Voronina Y. E., PhD, Sen. Lect.  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## ANTHROPOLOGICAL MEASUREMENTS OF THE NATURE OF CONFLICT IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract. Setting objectives.** Modern society is a complex, dynamic, holistic system. Rational understanding of the causes of its occurrence, patterns of development and functioning cannot be complete and comprehensive without a deep penetration into the essence and content of the contradictions inherent in this society. The purpose of the article is to investigate the problems of conflict management, prevent destructive conflicts as destabilizing public relations, destroy relations between its members, and contribute to the adequate and effective resolution of constructive conflicts, which, unlike destructive conversions, lead to such positive consequences, that unite the collective, society, etc.

**Research results.** Each political system adapts its mechanism of conflict resolution to the relevant conditions that have emerged in society and the outside world, the mentality of the people, the state of public consciousness, and urgent administrative needs. It is mediated by the ideological precepts of the ruling class, the dominant mode of production, the level of openness of society, the nature of social ties (plastic or rigid), the level of legitimacy of the regime, and so on. However, the ability to tolerate and respect all sides of the conflict in a tolerant manner and in such situations is an important element, a way of humanizing the public consciousness, a testament to citizens' responsibility, maturity and democratic readiness.

**Conclusions.** Modern Ukrainian state formation is accompanied by conflicts between branches of power, different political forces and the public, individual political leaders and society, local and central authorities, between the authorities and the people. Conflict-free public administration is impossible, so the need to prevent and prevent the development of destructive conflicts, which are mostly subjective in nature, and to resolve objectively contradictions of public administration in a constructive way, requires scientific understanding and development of appropriate mechanisms that would enable them to diagnose them. the earliest stage.

**Keywords:** conflict, conflict management, constructive conflicts, destructive conflicts, institutionalization of conflict, interpersonal conflicts.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство – це складна, динамічна, цілісна система. Раціональне розуміння причин його виникнення, закономірностей розвитку і функціонування не може бути повним та всебічним без глибокого проникнення в сутність і зміст суперечностей, притаманних цьому суспільству. Такі суперечності є внутрішнім джерелом його розвитку, але й нещастям для людей, коли переходять у форму громадянської війни чи революції.

Як свідчать факти, з кожним роком розширюється спектр та зростає кількість кризових явищ в українському суспільстві, спостерігається загострення економічних, політичних, релігійних конфліктів.

Конфлікти складають основну частину життя людини, групи осіб суспільства тощо. А отже, для їх розв'язання та попередження потрібно виробити ефективний механізм управління конфліктами. Розробкою саме такого механізму, а також інших питань ви-

никнення, попередження та подолання конфліктів займається наука конфліктологія [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вживання терміну «конфлікт» зустрічається при розробці проблем психології особистості, у загальній, соціальній психології, педагогіці, політології, економіці. Конфлікти розглядаються західними психологами переважно в руслі традицій психоаналітичного представлення про природу індивіда (К. Хорні, Г. Саллівен, Є. Берн), з позицій когнітивної психології (К. Левін), з біхевіористської позиції (К. Л. Хялп), з позицій рольових підходів (Т. Сарбін, У. Гуд, Т. Ньюком, У. Мейсон і ін.).

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження проблем управління конфліктами, запобігання деструктивних конфліктів як таких, що дестабілізують суспільні відносини, руйнують суспільні відносини між його членами, і сприяють адекватному та ефективному розв'язанню конструктивних конфліктів, що на відміну від деструктивних навпаки призводять до позитивних наслідків конфлікту, тобто таких, що сплочують колектив, суспільство тощо [1, с. 456].

**Основна частина.** Управління конфліктами – це визначення можливих зон виникнення конфлікту та зниження конфліктного потенціалу соціальних груп.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігти деструктивним конфліктам, тобто таким і сприяти адекватному та ефективному розв'язанню конфліктів.

Отже, управління конфліктами є однією з основних напрямків вивчення конфліктології, так як вона вивчає саме середовище виникнення та розвитку конфлікту. А також процес управління конфліктами включає в себе таку стадію, як зниження конфліктного потенціалу у суспільному середовищі. Тобто, цей процес створює умови для уникнення, запобігання та швидкого та успішного розв'язання конфліктів.

Управління конфліктами побудоване на певних принципах, таких як осмислення конфлікту, відпрацювання конфліктного менеджменту, вироблення механізму стримування конфліктів, створення технологій управління конфліктом та інші.

Управління конфліктом – це цілеспрямо-

ваний, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування цієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт.

З цього бачимо, що основна мета управління полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам, тобто таким, що дестабілізують суспільні відносини, руйнують суспільні відносини між його членами, і сприяти адекватному та ефективному розв'язанню конструктивних конфліктів, тобто тих, що на відміну від деструктивних навпаки призводять до позитивних наслідків конфлікту, тобто таких, що сплочують колектив, суспільство тощо [1, с. 456].

До основних ознак конструктивних конфліктів належать не тільки створення позитивних наслідків конфлікту, але й запобігання негативним наслідкам, що проявляється у:

- підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, яка знаходить своє відображення у профілактиці конфліктних ситуацій, запобігання конфліктам, плануванні заходів із профілактики та запобігання конфліктним ситуаціям;
- усунення деструктивних конфліктів, яке відображується у виборі правильних методів розв'язання конфліктів, прийнятті та реалізації управлінських рішень на різних етапах зародження конфлікту, стимулювання конструктивної поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.

До змісту управління конфліктом належать такі процеси: прогнозування, запобігання, діагностика, регулювання, розв'язання. Ці процеси пов'язані з етапами виникнення та розвитку конфлікту. Тобто, кожен з цих процесів відповідає певному етапу.

Розглянемо кожний процес регулювання конфлікту окремо.

Прогнозування конфлікту – найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів є результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми з урахуванням їх психологічних, індивідуальних та інших особливостей.

Запобігання виникненню конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на

недопущення виникнення конфлікту. Конфліктам можна запобігти здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Ця стадія ґрунтується на результатах прогнозування конфлікту.

Стимулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Цей вид доцільно використовувати лише в конструктивних конфліктах. Засобами стимулювання конфліктів можуть бути: винесення проблемного питання на публічне обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

Регулювання конфлікту – особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у сторону розв'язання.

Розв'язання конфлікту – заключний етап в процесі управління конфліктом, який забезпечує завершення конфлікту. У свою чергу розв'язання може поділятися на повне та неповне, що залежить від умов, засобів та способів, які використовуються при управлінні конфліктом. Якщо ці засоби були підібрані правильно, то розв'язання буде повним, якщо ж ні, то конфлікт через деякий час відродиться знову [2, с. 124].

Міжособистісні конфлікти – окремих випадок взаємодії людей у процесі їхнього спілкування та спільної діяльності. Найбільш очевидні вияви міжособистісних конфліктів – через взаємні звинувачення, суперечки, нападки та захист. У кожному міжособистісному конфлікті є два або кілька учасників і певна ситуація їхньої взаємодії. Як утриматися від агресії? Існують три способи зняття агресії – пасивний, активний і логічний. Подаємо стисло їх характеристику. Пасивний спосіб полягає в тому, щоб “поплакатися”. Активний спосіб – це спосіб, який проявляється у дії. Логічний спосіб полягає в тому, щоб працею думки вгамувати емоції. Подолання егоїзму теж потребує свого прийому. Найбільша перемога особистості над егоїзмом та, яку отримує егоїст над собою, коли він усвідомлює, яке зло він робить собі такою поведінкою. Його не люблять, йому не співчують, з ним не спілкуються тощо. Для визначення причин конфліктів потрібен всебічний і глибокий аналіз як дій, позицій,

психологічних особливостей його учасників, так і обставин, які виникли в ситуації їхньої взаємодії [3, с. 315].

Конфлікт – це психічний стан, зумовлений переживанням суперечностей, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціально-політичного або особистого життя. Конфлікти “створюються” людьми, вони – його сторони й учасники, як та сила, яка може і прагне побачити в його діях динаміку суспільного прогресу. Протягом свого існування людство мало справу з різними типами конфліктів. Особливо гостро вони виявляються в нестабільних середовищах, у перехідні періоди. Яка ж їхня природа? Які причини виникнення? Чи можна уникнути конфліктів? Чи існує механізм їх попередження та розв'язання? Ці та безліч інших питань завжди цікавили й цікавлять учених, політиків, психологів, соціологів, свідомих громадян. На практиці політикам постійно доводилось мати справу з конфліктними ситуаціями різних рівнів. Від того, який вихід із цих ситуацій вони знаходили, часто залежали долі тисяч і мільйонів людей, долі країн, урядів, не кажучи вже про долю самих політиків. Тому ми маємо право визначати й саму політику як діяльність, спрямовану на попередження та розв'язання конфліктів економічного й соціальнополітичного характеру, як систему розв'язання конфліктів, виходу з конфліктних і кризових ситуацій суспільного розвитку, недопущення катастроф, які людство спостерігало останнім часом у Чечні, Дагестані, Югославії, Придністров'ї та інших “гарячих” точках планети. З 1991 по 1999 р. відбулося понад сто тридцять збройних конфліктів. Сотні різних незбройних конфліктів відбуваються як у демократичних суспільствах, так і в суспільствах перехідного типу. Слід зазначити, що на Заході дослідження конфліктів є одним із важливих напрямків роботи провідних наукових центрів. Наприклад, у США цією проблемою займаються такі університети, як Гарвардський, Вісконсинський, Джорджтаунський, Мічиганський, Сіракузький та ін. Їхні дослідження фінансуються фондами Форда, Карнегі, Національним інститутом розв'язання конфліктів при університеті Дж. Мейсона. Ведуться не тільки теоретичні пошуки, а й пошук можливостей їх практично-

го втілення. Крім того, тут навчаються практично вести переговори, суперечки і бути посередником у конфлікті. Нині конфліктологічна проблематика досить інтенсивно почала розроблятися в Україні, зокрема в Інституті соціології НАН України, Інституті соціології ім. Г. С. Сковороди, Українському науково-дослідному інституті проблем молоді, Національному інституті стратегічних досліджень, Міжрегіональному інституті глобальної і регіональної безпеки, Військовому гуманітарному інституту НАОУ та інших. І це тільки початок. Попереду розробка багатьох проблем теоретичної та прикладної конфліктології.

Першочерговим завданням є освоєння українськими політиками, державними службовцями певних знань з теорії конфліктів, технології їх розв'язання, попередження у зв'язку з управлінськими ролями. Нинішній етап державотворення в Україні супроводжується конфліктами між виконавчою і законодавчою владами, партіями, окремими політичними лідерами, фракціями в парламенті, апаратами Президента й уряду, між центральною і місцевою владами, різними прошарками населення. Словом, конфлікт – соціальний феномен. Приміром, конфліктність у процесі формування політичної системи зумовлена багатьма чинниками, зокрема зміною суспільних відносин, формуванням нових соціальних структур, утвердженням і формуванням нової політичної еліти, яка нестримно прагне до влади, але не знає, що з нею робити, тощо. Нині в українському суспільстві відбувається зміна ціннісних орієнтацій, усвідомлення та формування особистісних, групових, національних інтересів, утверджується відкрите суспільство, руйнуються старі і створюються нові схеми легітимізації тощо. Політичні відносини складаються так, що влада або причетність до неї відкривають величезні можливості для таких людей, що обертається для суспільства багатьма негараздами. У перехідні періоди в суспільстві здійснюється руйнація системи ціннісних орієнтацій, відбувається зміна рабської психології меншовартості на психологію державного народу. Ця руйнація не може відбуватися безконфліктно, без радикальних змін – особистісних і політичних. Корупція, яка спостерігається в усіх гілках влади, – це

теж проблема конфліктності, що потребує серйозного вивчення і дій у рамках правового поля [4, с. 488].

Розходження в цілях між різними підрозділами організації виникає досить часто. Наприклад, патронатна служба в суді зацікавлена у зосередженості на опрацюванні нормативно-правової бази та підготовці проектів рішень, у той час як інші відділи апарату суду потребують їх більшої залученості в організацію роботи суду в цілому. Виникає об'єктивна причина для конфлікту.

Кожна політична система пристосовує свій механізм розв'язання конфліктів до відповідних умов, що сформувалися в суспільстві й зовнішньому світі, менталітету народу, стану суспільної свідомості, нагальних управлінських потреб. Він опосередкований ідеологічними настановами правлячої верстви, панівним способом виробництва, рівнем відкритості (закритості) суспільства, характером соціальних зв'язків (пластичні чи ригідні), рівнем легітимності режиму тощо. Однак саме вміння толерантно і з увагою до всіх сторін конфлікту вирішувати такі проблемні ситуації є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян.

Конфлікти вирішує не лише держава, а й альтернативні політичні чи неполітичні інститути. Держава ж повинна втрутитись, якщо існує серйозна загроза інтересам людей, не залучених у конфлікт, панує насилля і беззаконня у масових масштабах. Держава має бути одним із механізмів саморегулювання суспільства, заснованого на політичній, економічній і духовній свободі індивіда. Демократія – особливий механізм, який функціонує відкритим зіставленням інтересів соціальних груп, верств населення, їх змагальності в галузі політичних відносин. У боротьбі за вплив на владу і участь у ній реалізуються інтереси певних осіб і груп суспільства. Політичні системи перехідного періоду, що поєднують несумісні принципи тоталітаризму і демократії, не в змозі створити ефективні механізми розв'язання соціальних суперечностей (не використовуються механізми терору, але не можливо досягти консенсусу). У таких суспільствах зростає важливість субкультур (чіткіше виявляються наці-

ональні, релігійні, вікові, територіальні групи). У цьому випадку втрачається здатність вирішити їх проблеми і влада стає дедалі більш авторитарною (зростає роль армії, чим ослаблюється суспільство). Водночас відсутність легітимних механізмів урегулювання таких колізій створює загрозу, що держава (влада) використовує наявний потенціал фізичного насилля.

Отже, варто зазначити, що лише справжня, розвинута демократична і правова держава має численний набір ефективних методів вирішення конфліктів суспільства і влади без використання фізичного насилля, дискримінації, відкидання проблеми та інших елементів, що здатні лише поглибити протистояння, виступають проти людських прав, честі й гідності. Уміння вирішувати конфлікти є також і ознакою розвинутої суспільної свідомості, здатної спрямувати соціум на цивілізоване обстоювання своїх інтересів, а владу – до швидкого, але демократичного вирішення суспільних проблем. Саме потре-

ба в оперативному реагуванні на спалахи протесту і незадоволення в суспільстві є ще однією дуже важливою причиною для влади необхідності розуміти суспільну свідомість й ефективно використовувати всі гуманні, етичні та демократичні важелі впливу на рівень розвитку суспільної свідомості, процес її гуманізації.

**Висновки.** На закінчення відзначимо, що уміння вирішувати конфлікти є також і ознакою розвинутої суспільної свідомості, здатної спрямувати соціум на цивілізоване обстоювання своїх інтересів, а владу – до швидкого, але демократичного вирішення суспільних проблем. Саме потреба в оперативному реагуванні на спалахи протесту і незадоволення в суспільстві є ще однією дуже важливою причиною для влади необхідності розуміти суспільну свідомість й ефективно використовувати всі гуманні, етичні та демократичні важелі впливу на рівень розвитку суспільної свідомості, процес її гуманізації.

#### Список літератури

1. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
2. Брегеда А. Ю. Соціологія: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Київ: КНЕУ, 1999. – 124 с.
3. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2003. – 315 с.
4. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії. – Київ, 2013. – 207 с.
5. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. – Київ: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2003. – 172 с.
6. Громадянське суспільство в сучасній Україні: специфіка становлення, тенденції розвитку / За заг. ред. Ф. М. Рудича. – Київ: Парлам. вид-во, 2006. – 412 с.
7. Громадянське суспільство та публічна політика: метод. рек. до практ. та семінар. занять / Уклад.: С. І. Вировий, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович. – Київ: НАДУ, 2009. – 28 с.
8. Громадянське суспільство як здійснення свободи: центрально-східноєвропейський досвід / За ред. А. Карася. – Львів: Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, 1999. – 384 с.

#### References

1. Dutkevich T. V. (2005) Conflictology with the basics of management psychology: textbook. manual. Kyiv: Center for Educational Literature, 456 p. [in Ukrainian]
2. Bregeda A. Y. (1999) Sociology: educational method. a guide for self-study of the discipline. Kiev: KNEU, 124 p. [in Ukrainian]
3. Emelianenko L. M. (2003) Conflictology: educ. manual. Kyiv: KNEU, 315 p. [in Ukrainian]
4. Boychuk M. A. (2013) Power and civil society: mechanisms of interaction. Kiev, 207 p. [in Ukrainian]
5. Miner A. (2003) Conflicts: structure, escalation, settlement. Kiev: Pavlichko Publishing House "The Basics", 172 p. [in Ukrainian]
6. Civil society in modern Ukraine: the specifics of formation, development trends (2006) [According to the general. ed. F. M. Rudich]. Kiev: Parlam. ed., 412 p. [in Ukrainian]
7. Civil society and public policy: a method. rivers. to practice. and a seminar. occupation (2009) [Contributor: S.I. Virovyi, O. R. Titarenko, I. V. Reyterovich]. Kyiv: NADU, 28 p. [in Ukrainian]
8. Civil society as an exercise of freedom: central and eastern european experience (1999) [Ed. A. Karasya. Lviv: Lviv. nat. them. I. Franko], 384 p. [in Ukrainian]