

УДК 35.082

*Вороніна Ю.Є., к.н. держ. упр., ст. викладач
Таврійський державний агротехнологічний університет
julia_voronina81@ukr.net*

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ВІДНОСИН

***Анотація.** Статтю присвячено особливостям конфліктної взаємодії у сфері публічних відносин. Обґрунтовано значущість механізмів у сфері протікання та розв'язання конфліктів на локальному рівні. Наголос зроблено на конкретних управлінських механізмах, які мають охоплювати усі прояви та стадії розвитку конфліктної взаємодії.*

***Ключові слова:** конфлікт в організації, конфліктна взаємодія, механізми управління конфліктами, організація, публічна служба, управління конфліктами.*

JEL code classification: M14

*Voronina I.E., PhD, ass. prof.,
Tauria state agrotechnical university,
julia_voronina81@ukr.net*

MECHANISMS OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE FIELD OF PUBLIC RELATIONS

Abstract.

***Setting objectives.** The search for new forms of coexistence by nations, peoples and states, and the realization of their political, economic, social and humanitarian projects leads to sharp systemic conflicts and crises that provoke structural changes both in individual regions and on the planet as a whole. Under these conditions, recurrence or the second wave of crisis can provoke not only an economic catastrophe in certain regions of the world, but also, first of all, radically change the social infrastructure and social relations in the most developed countries of the world.*

***Research results.** Activities of domestic and foreign organizations indicate the need for knowledge and skills in the field of conflict science, management, diagnosis, prevention and prediction of conflicts. With the development of market conditions and the introduction of competitive relations, these issues become more and more significant, since competition is a variant of a conflict situation that, under certain conditions, develops into a conflict.*

***Conclusions.** Management of organizational conflicts through mechanisms is marked by a number of positive qualities. This includes, in particular, a clear understanding of the problem that needs to be addressed, as well as identifying ways and means of resolving the conflict situation. Management of conflict interaction should be implemented first and foremost through sociocultural, socio-communicative, value-orientation, legal, organizational and innovative mechanisms..*

***Keywords:** conflict in the organization, conflict interaction, mechanisms of conflict management, organization, public service, conflict management*

Постановка проблеми. Однією з важливих рис організаційного процесу є конфліктна взаємодія, від якої значною мірою залежать особливості «мікроклімату» та розвиток будь-якого колективу. Відомо ж, що конфлікт є складною багаторівневою системою взаємодій, яка базується на певних суперечностях індивідів чи груп, що

здійснюють різні рольові функції. Це повною мірою стосується і колективу публічної служби, якому властива складна сукупність конфліктних взаємодій різноманітного спрямування (горизонтальні, вертикальні, комбіновані тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема організаційних конфліктів все

частіше дискутується на сторінках сучасної літератури. Їй приділяють увагу А. Большаков, Ф. Глазл, В. Дудченко, В. Реген, Е. Регнет, С. Ємельянов, Н. Іваннікова, А. Казарновський, Л. Карамушка, А. Кошелєв, Л. Крісберг, У. Мастенбрук, К. Решетнікова, О. Ткаченко, А. Соловійов, Б. Хасан, І. Шило та деякі інші дослідники. На сьогодні вже видається остаточно подоланим підхід, згідно з яким організаційний конфлікт тлумачився як порушення звичного порядку речей чи навіть своєрідна «патологія» цивілізованих суспільних відносин. «Якщо раніше, як стверджують А. Дороховата її співавтори, конфлікт розглядався як однозначно негативне явище, якого слід уникати, то потім з'явилося розуміння того, що конфлікт – явище суспільне і його слід не уникати, а використовувати...» [1, с. 4]. Свідоцтвом оновленого розуміння конфліктної взаємодії стала також і загальна переорієнтація фахівців від фундаментальних до прикладних досліджень, що й призвело до створення відносно нової наукової галузі під назвою «управління конфліктами» (див., напр., праці Х. Лейсі, Ч. Ліксона, Ю. Лукіна, В. Светлова та А. Чумікова). До управлінської сфери, згідно з визначенням Ю. Лукіна, якраз і відноситься аналіз, попередження та конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій [2, с. 8]. Перспективним напрямом конфліктологічних досліджень слід визнати також застосування підходів мультикультуралізму, що дозволяє значно розширити уяву як про зміст організаційної культури, так і про тональність розвитку організаційних конфліктів. За оцінкою Б. Курашвілі, наприклад, урегульованість і порядок в суспільному житті – це інтегральний результат двох регулятивних механізмів: «діючої від імені суспільства спеціалізованої системи соціального управління, насамперед державного, та системи соціального саморегулювання, самоуправлінських дій відносно автономних індивідуальних і колективних членів суспільства» [3, с. 7]. Відтак, створюються належні умови і для повноцінного опрацювання проблеми механізмів управління конфліктами у сфері публічно-владних відносин.

Поки що залишається остаточно нез'ясованою проблема спонукальних чинників конфліктної взаємодії в організаціях. Наприклад, залишається достатньо розповсюдженою тенденція до перенесення ядра організаційних конфліктів на навколишнє середовище. Таке середовище, згідно з тлумаченням В. Регена та О. Ткаченко, «по суті якраз і є постійним джерелом конфліктів та загроз для стабільного розвитку організацій» [4, с. 4]. В унісон зазначеному І. Шило виділяє наступні джерела, які сукупно створюють певне «конфліктне поле» суспільної взаємодії в організаціях:

- 1) організація як інструмент вирішення суспільних завдань і засіб досягнення цілей;
- 2) організація як різновид соціальної спільноти, частина соціальної системи суспільства, елементом якої і є окрема людина;
- 3) організація як безособова ієрархічна структура [5, с. 28].

Усе це, звичайно, має безпосереднє відношення і до опрацювання проблеми дієвих механізмів розв'язання конфліктів у даному середовищі. Відомо, що побудова таких механізмів має ґрунтуватися на всебічному дослідженні явища, яке потребує регулювання засобом застосування певних механізмів. Проте, за такого підходу затушовується сутність організаційного конфлікту як відносно автономного явища.

Формулювання цілей статті. Головною метою статті є характеристика організаційних конфліктів як складної системи взаємодій і, на цій основі, обґрунтування сутності та структури механізмів управління конфліктами в інституціях публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Конфлікт діагностується у структурному та функціональному відношеннях, в ситуаційному та позиційному аспектах, в якості статичного стану та динамічного процесу. І все це має пряме відношення до спонукання та розв'язання організаційних конфліктів.

Відомо, що до появи та загострення організаційних конфліктів призводить складна сукупність «макро» та «мікро» факторів. До перших відносяться ті фактори,

які загалом не залежать від учасників організаційної взаємодії, але значно впливають на стан психологічного клімату в організації (розвиненість соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, рівень життя населення, особливості галузевих відносин тощо). Фактори мікросередовища, у свою чергу, можуть поділятися на об'єктивні (насамперед, як комплекс нормативних, адміністративних і управлінських складових) та суб'єктивні (насамперед, як «мікроклімат» в організації). І, як уже доведено в недавніх дослідженнях, за умови забезпечення належних зовнішніх умов якраз внутрішньоорганізаційний суб'єктивний фактор значною мірою визначає спроможність колективу реалізовувати конкретні завдання та ефективно розвиватися. До того ж, якраз такий рівень управлінського середовища видається найбільш піддатливим для «механізованого» регулювання (не випадково сучасні дослідники відзначають ту обставину, що механізм завжди конкретний).

Сучасне українське державотворення супроводжується виникненням конфліктних ситуацій між гілками влади, різними політичними силами та громадськістю, окремими політичними лідерами та суспільством, місцевою та центральною владою, між владою та народом. Безконфліктне державне управління неможливе, тому необхідність попередження і запобігання розвитку деструктивних конфліктів, які в більшості носять суб'єктивний характер, і вирішення в конструктивний спосіб об'єктивних протиріч публічного управління, потребує наукового осмислення та розробки відповідних механізмів, які дали б можливість діагностувати їх на найбільш ранній стадії. [9, с. 28].

Своєрідність конфліктогенної складової організаційних відносин першочергово пояснюється відносно закритим чи навіть «замкнутим» середовищем, в якому розвивається міжособистісна взаємодія, а також приблизно однаковим освітнім та професійним рівнем учасників конфліктної взаємодії. Так званий «базовий конфлікт» у даному середовищі стосується неоднакових

тлумачень та інтерпретацій суспільної взаємодії в процесі досягнення спільної мети. Відтак, конфлікт в організації відзначається чіткими межовими характеристиками, адже його учасники змушені сумісно виконувати певні посадові обов'язки та мають менше можливостей, образно кажучи, «відійти в сторону». Як стверджує Н. Смелзер, «культура не лише укріплює солідарність між людьми, але й водночас складає причину конфліктів всередині групи та між ними» [7, с. 48].

Основними видами організаційних (адміністративних) конфліктів є: міжособистісні (вертикальні чи горизонтальні); міжгрупові (між структурними підрозділами, групами співробітників в одному підрозділі, керівництвом організації та персоналом, адміністрацією та профспілкою) та складні конфлікти за критерієм «особистість-група» (між керівником і колективом, між рядовим співробітником та колективом). До традиційних конфліктогенних напрямків в організації додаються і конфлікти за параметрами індивідуалізм / колективізм, дистанціювання від влади та наближення до влади, тяжіння до невизначеності чи уникнення невизначеності тощо. Не випадково Л. Крісберг визначає конфлікти як «складне явище, що включає безліч спірних питань і сторін, і кожна сторона водночас залучена також у безліч конфліктів» [8, с. 27-28].

Таким чином, сучасна конфліктологія трактує конфлікт як феномен суспільства, якому властиві як позитивні, так і негативні функції, що є проявом існуючих в суспільних системах протиріч, суперечностей та несумісних інтересів різних соціальних груп, які є результатом розвитку взаємодії між окремими його частинами. Виходячи з концепції позитивного функціоналізму в державному управлінні, як елементі суспільної системи в найбільш повній мірі включеному в соціальні взаємодії, конфлікт виконує не тільки руйнівну, деструктивну функцію, але й сприяє її розвитку та становленню, виконуючи роль негативного зворотного. Однак вона притаманна не будь-яким формам конфліктів, а перш за все тим, які

виникають щодо організаційно-функціональної діяльності управлінських структур і може викликати системні кризи. Таким видами конфліктів, які спричиняють загострення внутрішньо-системних протиріч, тобто загострення протиріч щодо невизначеності стратегії і цілей, неефективної побудови структурно-функціональних основ управлінської системи, невідповідності унормованої поведінки реальній суспільній ситуації, є організаційні конфлікти

Слід також враховувати, що цивілізоване протікання та розв'язання організаційних конфліктів значною мірою залежить від загальної культури конфлікту та розповсюдження конфліктологічних знань. Дійсно, інколи конфлікти породжуються не об'єктивними причинами, а так званою «конфліктологічною парадигмою», тобто теоретичною та мотиваційною установкою на конфлікт. В. Дудченко, наприклад, вважає, що, вводячи все нові і нові поняття, плодячи все нові і нові концепції, все більшою мірою розчленовуючи ці процеси в рамках однієї і тієї ж (конфліктологічної) парадигми, насичуючи цими побудовами різні видання і масову інформацію, самі конфліктологи, по суті, створюють конфліктну соціальну реальність [9, с. 53].

Управління організаційними конфліктами відзначається гармонійною сукупністю методів та підходів, а також особливостями їх забезпечення та реалізації. Найперше, за нашою оцінкою, необхідно приділити належну увагу соціокультурному, соціокомунікативному, ціннісно-орієнтаційному, правовому, організаційному та інноваційному механізмам.

Соціокультурний механізм, проектуючись на системні характеристики об'єкта, має сприяти налагоджуванню гідної взаємодії учасників організаційних відносин та «навколишнього середовища». Такий механізм має узгоджуватися з вимірами системи як складного соціокультурного явища, сприяючи вдосконаленню управлінської дії «на вході» та «на виході» відносно автономної системи. За допомогою зазначеного механізму видається можливим подолати і крайнощі так званого методологічного холізму, узгоджуючи рівні

загальної та корпоративної культури, а також не допускаючи автоматичного перенесення проблем «вулиці» на внутрішньоорганізаційне середовище.

Соціокомунікативному механізму властива більша міра зосередження уваги на технологічних характеристиках, а також на конкретних зв'язках усіх учасників конфліктної взаємодії. Реалізація зазначеного механізму зосереджується в тих засобах, зв'язках і завданнях, які забезпечують належну циркуляцію інформаційних і комунікаційних потоків (насамперед, всередині даної організації, але також і у сфері стосунків з «оточуючим середовищем»). Недооцінювання або навіть ігнорування зазначеного механізму загрожує приховуванням чи навіть заморожуванням конфліктних ситуацій в колективі.

Ціннісно-орієнтаційний механізм позначається складною сукупністю стійких переконань та позитивних орієнтацій соціуму, окремих угруповань та конкретних індивідів. Якраз у руслі реалізації зазначеного механізму формуються ціннісні орієнтири та соціокультурні переконання. Все це, звичайно ж, стосується не лише усього соціуму, але і конкретного організаційного середовища. При цьому слід враховувати, що організаційна культура відзначається значною динамічністю, а це надає значні можливості для її розвитку та вдосконалення. Основними засобами формування та розповсюдження культури в організації, за оцінкою фахівців, є звичаї, символи, а також історія організації (додатково з цього приводу див.: [10, с. 47]).

У руслі правового механізму, яким охоплюються правові норми та правовідносини, видається можливим забезпечити нормативну основу для вдосконалення організаційної взаємодії (у даному відношенні важливо дотримуватися принципу верховенства права, а також вирізняти норми найвищої юридичної сили та підзаконні акти, матеріальне та процесуальне право, правову статистику чи «правове поле», та правову динаміку чи діяльність в рамках «правового поля»). Для налагоджування ефективної організаційної взаємодії слід також приділяти належну увагу локальним нормативним актам, що

відображають та «формалізують» специфіку відносин у даному колективі.

Не слід нехтувати і ресурсом «природного правосуддя», яке у тлумаченні К. Пейджа базується на праві бути вислуханим, презумпції невинуватості, праві бути вислуханим тощо [11, с. 20].

За критеріями організаційного механізму увага в управлінні конфліктами переноситься на сукупність засобів та способів, спрямованих на узгодження цілей та функцій організації, а також на раціоналізацію зв'язків між її структурними підрозділами. Якраз за допомогою зазначеного механізму слід узгоджувати інтереси окремих структурних підрозділів, а також віднаходити ефективні засоби врегулювання так званих «горизонтальних» конфліктних ситуацій. До того ж, повноцінне застосування наведеного механізму дозволяє уникнути проблемних характеристик категорії «інституційний механізм», яка у своїй суті позначає приблизно однакові регулятори, але водночас змушує дослідників відповідати на додаткові питання щодо відмінностей між «інститутами» та «інституціями».

Інноваційний механізм позначається створенням та забезпеченням належних умов для розвитку та вдосконалення організації, відмови від рутинних та неефективних методів управління організаційним процесом. Якраз на основі зазначеного механізму видається можливим впроваджувати в діяльність організації результати науково-дослідницької роботи, а також активізувати пошуки ефективної організаційної моделі.

Водночас слід враховувати, що кінцевою метою розв'язання конфлікту є не відверта перемога однієї з сторін («гра з нульовою сумою»), а віднаходження певного

компромісного та консолідуючого рішення, яке має принаймні частково задовольняти інтереси усіх учасників конфліктної взаємодії («гра з ненульовою сумою»).

Механізми державного управління, згідно з тлумаченням О. Радченка, можна класифікувати за сферами життєдіяльності суспільства, функціональним призначенням, рівнем державного впливу, суб'єктом управління тощо [12, с. 24]. У даному ж разі найбільш ефективним слід визнати сукупність внутрішньо організаційних механізмів, які відзначаються комплексними характеристиками і оптимально узгоджуються з суб'єкт-суб'єктним тлумаченням державного управління. Якраз на основі детально опрацьованих механізмів видається можливим обрання загальних підходів, визначення різних форм та моделей, створення сприятливого психологічного клімату, застосування конкретних технологій та інструментів управління конфліктами в інституціях публічної служби.

Висновки. Отже, управління організаційними конфліктами за допомогою механізмів відзначається низкою позитивних якостей. Це, зокрема, чітке розуміння проблеми, яка потребує реагування, а також визначення шляхів та засобів розв'язання конфліктної ситуації. Управління конфліктною взаємодією першочергово має здійснюватися за допомогою соціокультурного, соціокомунікативного, ціннісно-орієнтаційного, правового, організаційного та інноваційного механізмів. На зазначеній основі виявляється органічний взаємозв'язок окремих конфліктологічних доміант, а також з'ясовується сукупність управлінських дій щодо впливу на процес протікання та розв'язання конфлікту.

Список літератури:

1. Дорохова А. В. Разрешение конфликтов : учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / А. В. Дорохова, Л. И. Игумнова, Т. И. Привалихина. - М. : Издательский центр «Академия», 2008. - 192 с.
2. Лукин Ю. Ф. Конфликтология : управление конфликтами : МападешейогШесопісів : учеб.для вузов / Ю. Ф. Лукин. - М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. - 799 с. (Оаііеаашив ; Фундаментальний учебник).
3. Курашвили Б. П. Очерк теории государственного управления / Б. П. Курашвили. - М. : Наука, 1987. - 294 с.
4. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / Вернер Реген, Елена Ткаченко. - СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. - 256 с.
5. Шило И. Н. Конфликт как предмет социологии организаций / И. Н. Шило // Социс. - 2000. - № 10. - С. 27-30.
6. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Герберт А. Саймон ; пер. з англ. [Р. Ткачука]. - К. : АртЕк, 2001. - 392 с.

7. Смелзер Н. Социология / НейлСмелзер;пер. с англ. - М. : Феникс, 1994. - 688 с.
8. Крисберг Л. Мирозидание, мирозохранение и разрешение конфликтов / Л. Крисберг // Социс. - 1990. - № 11. - С. 27-28.
9. Дудченко В. С. Онтогенез конфликта (к методологии исследования) / В. С. Дудченко // Социс. - 1996. - № 10. - С. 53-58.
10. Древаль Ю. Д. Конфліктний потенціал організаційної культури / Ю. Д. Древаль // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : зб. наук.праць. - Херсон, 2012. - Вип. 2 (7). - С. 44-48.
11. Пейдж К. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров / К. Пейдж ; пер. с англ. Ю. В. Погореловой. - Ростов-на-Дону : Феникс, 1997. - 192 с.
12. Радченко О. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках / Олександр Радченко // Публічне управління: теорія та практика. - 2013. - № 3 (15). - С. 19-25.

Reference:

1. A. V. Dorokhova, L. I. Igumnova, T. I. Privalikhina (2008) Conflict resolution: study guide for students. higher ped. studies. Institutions. M.: Publishing Center "Academy", 192 p.
2. Lukin Yu. F. (2007) Conflictology: Conflict Management: MapadeshioirShesoppisiv: studies for universities. M.: Academic Project; Gaudeamus, 799 p. (Ohayoashiv; Fundamental tutorial).
3. Kurashvili B.P. (1987) Essay on the theory of public administration. M.: Science, 294 p.
4. Werner Regen, Elena Tkachenko (2006) Management of complex development of the enterprise. SPb. : Werner Regen Publishing House, 256 p.
5. Shilo I. N. (2000) Conflict as a subject of sociology of organizations. Socis, № 10, P. 27-30.
6. Simon G. A. (2001) Administrative behavior: Investigation of decision-making processes in organizations performing administrative functions / Herbert A. Simon; from english [R. T-shirt]. K.: Artek, 392 p.
7. Smelzer N. Sociology (1994) . Neil Smelzer; from english. M.: Phoenix, 688 p.
8. Krisberg L. Peace-building, world-preservation and resolution of conflicts. Sotsis, No. 11, P. 27-28.
9. Dudchenko. C. (1996) Ontosynthesis of the conflict (to the research methodology). Socis, № 10, P. 53-58.
10. Dreval Yu. D. (2012) Conflict Potential of Organizational Culture. Current Problems of Public Administration, Pedagogy and Psychology: Sb. sciences. - Kherson, Vip. 2 (7), p. 44-48.
11. Page K. (1997) Conflicts and negotiations. A practical guide for managers [per. from English Yu. V. Pogorelova]. Rostov-on-Don: Phoenix, 192 p.
12. Radchenko O. (2013) Birth attributes of the category "mechanism" in social sciences. Public Administration: Theory and Practice, No. 3 (15), P. 19-25.