

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис) Вороніна Ю.Є.
(ініціали та прізвище)
«16» __ червня 2026 _ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис) Плотніченко С.Р.
(ініціали та прізвище)
«16» __ червня _ 2026 _ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Здобувач вищої освіти: _____ Нефьодова Валерія Сергіївна
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ к.н.держ.упр., доцент Заїка О.В.
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис) *Вороніна Ю.Є.*
(ініціали та прізвище)
«19» __ вересня 2025__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис) *Плотніченко С.Р.*
(ініціали та прізвище)
«19» __ вересня__ 2025__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача вищої освіти
Нефьодової Валерії Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:
«Конфлікти в організації»
науковий керівник роботи Заїка Олена Вікторівна к.н.держ.упр., доцент
затверджені наказом ректора університету від 15 вересня 2025 року № 481-с
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи 12 червня 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження конфліктів у системі публічної служби;
Розділ 2 Управління конфліктами в організаціях публічної служби та шляхи його вдосконалення
5. Перелік графічного матеріалу: _____
6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ РОБОТИ	24.09.2025	
2	Розділ 1 Теоретичні основи дослідження конфліктів у системі публічної служби	04.03.2026	
3	Розділ 2 Управління конфліктами в організаціях публічної служби та шляхи його вдосконалення	22.05.2026	
4	ПЕРЕВІРКА НА ПЛАГІАТ	06.06.2026	
5	ПОПЕРЕДНІЙ ЗАХИСТ РОБОТИ НА КАФЕДРІ	16.06.2026	

Здобувач вищої освіти



 (підпис)
В.С.Нефьодова
(ініціали та прізвище)Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

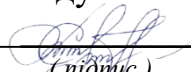

 (підпис)
О.В.Заїка
(ініціали та прізвище)Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «16»
червня 2026 рокудо захисту допущен

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)3. Горбова Н.А., к.п.н., доц.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)4. Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування


 _____ С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «16» червня 2026 р.
 (підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	7
1.1. Сутність, поняття та основні характеристики конфліктів в організації...	7
1.2. Причини, види та стадії розвитку організаційних конфліктів.....	13
1.3. Особливості конфліктів у діяльності органів публічної влади.....	26
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	34
2.1. Методи та інструменти управління конфліктами в організаціях публічної сфери.....	34
2.2. Аналіз практики врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади.....	47
2.3. Напрями підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби.....	59
Висновки до розділу 2.....	70
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі ефективного управління людськими ресурсами в системі публічної служби України в умовах реформування державного управління, цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів та функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану. Сучасна система публічного управління характеризується високою інтенсивністю комунікаційних процесів, багаторівневістю управлінських відносин, необхідністю координації діяльності значної кількості суб'єктів та постійною взаємодією різних груп інтересів. За таких умов виникнення конфліктів є об'єктивним і закономірним явищем, що супроводжує діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Особливої актуальності проблема управління конфліктами набуває в умовах сучасних викликів, пов'язаних із реалізацією Стратегії реформування державного управління України, впровадженням принципів належного врядування, підвищенням професіоналізації державної служби та забезпеченням ефективності діяльності органів публічної влади. Конфлікти в системі публічної служби можуть негативно впливати на якість прийняття управлінських рішень, результативність роботи державних органів, психологічний клімат у колективах та рівень довіри громадян до державних інституцій. Водночас за умови належного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяти вдосконаленню організаційних процесів, виявленню проблем у системі управління та підвищенню ефективності діяльності публічних службовців.

Проблематика конфліктів та управління конфліктними процесами тривалий час перебуває в центрі уваги представників соціології, психології, менеджменту, державного управління та конфліктології. Теоретичні засади дослідження конфліктів були закладені у працях таких зарубіжних учених, як Георг Зіммель, Льюїс Козер, Ральф Дарендорф, Кеннет Боулдінг, Мортон Дойч, Томас Шеллінг, Мері Паркер Фоллетт, Кеннет Томас та інших дослідників. Значний внесок у розвиток сучасної конфліктології зробили А. Анцупов, А. Шипілов, В. Зазикін, В. Ложкін, Н. Гришина. Серед українських науковців

питання конфліктів у сфері державного управління та публічної служби досліджували В. Бебик, М. Пірен, С. Хаджирадєва, Г. Ложкін, Н. Пов'якель, О. Оболенський, В. Малиновський та інші вчені [1, с.31].

Попри значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти управління конфліктами в системі публічної служби потребують подальшого наукового осмислення. Насамперед це стосується впровадження сучасних механізмів профілактики конфліктів у державних органах, розвитку інституційної культури управління конфліктами, застосування медіації в діяльності органів влади, удосконалення нормативно-правового забезпечення врегулювання конфліктних ситуацій та формування системи підвищення конфліктологічної компетентності державних службовців. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнного стану, коли рівень психологічного навантаження на персонал органів влади суттєво зростає.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління конфліктами в системі публічної служби та визначення напрямів удосконалення механізмів їх попередження і врегулювання в діяльності органів публічної влади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, поняття та основні характеристики конфліктів в організації;
- проаналізувати причини виникнення, види та стадії розвитку організаційних конфліктів;
- визначити особливості конфліктів у діяльності органів публічної влади;
- охарактеризувати методи та інструменти управління конфліктами в організаціях публічної сфери;
- дослідити нормативно-правове забезпечення врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади;
- проаналізувати сучасні підходи до розв'язання конфліктів у системі публічної служби;

- здійснити аналіз типових конфліктних ситуацій у діяльності органів державної влади;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження системи профілактики та врегулювання конфліктів у державних органах.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі функціонування системи публічної служби.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління конфліктами в органах публічної влади, а також механізми їх попередження та врегулювання.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності конфліктів та механізмів управління ними; системний метод – для дослідження конфліктів як складової системи публічного управління; структурно-функціональний метод – для аналізу функцій конфліктів та особливостей їх прояву в діяльності органів влади; порівняльний метод – для дослідження різних підходів до врегулювання конфліктних ситуацій; нормативно-правовий метод – для аналізу законодавства України у сфері державної служби та запобігання конфліктам; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами в органах публічної влади.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації наукових підходів до розуміння природи конфліктів у системі публічної служби, узагальненні сучасних концепцій управління конфліктами та визначенні особливостей їх прояву в діяльності органів публічної влади.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення кадрової політики державних органів, розвитку конфліктологічної компетентності державних службовців, впровадження механізмів профілактики конфліктів, розроблення внутрішніх

положень про систему управління конфліктами в державних органах та підвищення ефективності функціонування системи публічної служби загалом.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження комплексної системи управління конфліктами в органах публічної влади, яка передбачає розроблення Положення про систему управління конфліктами в державному органі, запровадження конфліктологічного аудиту, використання чек-листів раннього виявлення конфліктів, розвиток інституту внутрішньої медіації та інтеграцію програм підвищення конфліктологічної компетентності до системи професійного навчання державних службовців.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері конфліктології, державного управління, психології та менеджменту, Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», інші нормативно-правові акти України, документи Національного агентства України з питань державної служби, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові статті, монографії та результати сучасних досліджень у сфері управління конфліктами.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота послідовно розкриває теоретичні засади дослідження конфліктів у системі публічної служби, аналізує сучасний стан управління конфліктами в діяльності органів публічної влади та обґрунтовує напрями підвищення ефективності конфлікт-менеджменту в умовах модернізації державного управління України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність, поняття та основні характеристики конфліктів в організації

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та реформування державної служби особливого значення набуває проблема ефективного управління організаційними конфліктами. Функціонування органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічної служби характеризується високою інтенсивністю комунікаційних процесів, взаємодією різних груп інтересів, необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів та підвищеної відповідальності перед суспільством. За таких умов конфлікти виступають невід'ємним елементом організаційного життя та суттєво впливають на ефективність діяльності публічних службовців.

Проблематика конфліктів тривалий час перебуває у центрі уваги представників різних галузей науки: соціології, психології, менеджменту, політології, державного управління та права. Значний внесок у дослідження сутності конфліктів зробили такі зарубіжні науковці, як Георг Зіммель, Льюїс Козер, Ральф Дарендорф, Кеннет Боулдінг, Мортон Дойч, Мері Паркер Фоллетт та інші. В українській науці питання конфліктології та управління конфліктами досліджували В. Бебик, Г. Ложкін, Н. Пов'якель, М. Пірен, С. Хаджирадєва, В. Василенко, Н. Гришина та інші вчені [3, с.500].

Особливої актуальності набуває вивчення конфліктів у сфері публічної служби, оскільки ефективне врегулювання суперечностей безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, рівень довіри громадян до державних інституцій та результативність реалізації державної політики.

Термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення», «боротьба», «протиборство». У науковій літературі існує значна кількість визначень поняття конфлікту, що обумовлено складністю та багатогранністю цього соціального явища [5].

Одним із перших науковців, який розглядав конфлікт як закономірне соціальне явище, був Георг Зіммель. Учений визначав конфлікт як форму соціальної взаємодії, що виникає внаслідок суперечностей між індивідами або соціальними групами та водночас сприяє підтриманню соціальної єдності й розвитку суспільства.

Льюїс Козер у праці «Функції соціального конфлікту» трактував конфлікт як боротьбу за цінності, статус, владу та обмежені ресурси, під час якої сторони прагнуть нейтралізувати, завдати шкоди або усунути своїх опонентів. На думку дослідника, конфлікт не завжди має деструктивний характер і може виконувати позитивні функції в суспільстві та організації [11, с.130].

Ральф Дарендорф розглядав конфлікт як неминучий результат нерівномірного розподілу влади та авторитету в соціальних системах. Учений наголошував, що будь-яка організація містить потенціал для виникнення конфліктів через існування управлінських та підлеглих груп [11, с.67].

З позицій психологічного підходу Мортон Дойч визначав конфлікт як ситуацію, за якої діяльність однієї сторони перешкоджає або сприймається як така, що перешкоджає досягненню цілей іншої сторони [8, с.250].

У сучасній конфліктології під конфліктом зазвичай розуміють особливий вид соціальної взаємодії між суб'єктами, який виникає внаслідок наявності суперечностей щодо цілей, інтересів, цінностей, потреб, статусу або ресурсів та супроводжується протидією сторін.

У контексті публічної служби конфлікт доцільно визначати як форму взаємодії між державними службовцями, структурними підрозділами, органами влади або іншими учасниками управлінського процесу, що виникає внаслідок зіткнення інтересів, повноважень, професійних позицій чи управлінських рішень та впливає на ефективність виконання завдань державного управління.

Особливістю конфліктів у системі публічної служби є те, що їх наслідки виходять за межі внутрішньоорганізаційних відносин і можуть впливати на якість реалізації державної політики, функціонування державних інституцій та рівень суспільної довіри до влади.

Розвиток конфліктології зумовив формування декількох наукових підходів до розуміння природи та ролі конфлікту в організації.

Традиційний підхід домінував у науковій думці до середини ХХ століття. Представники цього напрямку розглядали конфлікт як негативне явище, що свідчить про недоліки управління та порушення нормального функціонування організації [15].

Згідно з традиційним підходом, основними причинами конфліктів є:

- недостатня дисципліна;
- недосконала організаційна структура;
- неефективна комунікація;
- низький рівень професійної компетентності працівників [15].

Відповідно, головним завданням керівництва вважалося попередження або усунення конфліктів.

У системі публічної служби такий підхід тривалий час був домінуючим через жорстку ієрархічність органів влади та орієнтацію на адміністративні методи управління.

Представники школи людських відносин, серед яких особливе місце належить Мері Паркер Фоллетт, дійшли висновку, що конфлікти є природним і неминучим елементом функціонування будь-якої організації [16].

М. Фоллетт наголошувала, що конфлікт не є ні добром, ні злом сам по собі. Вирішальне значення має спосіб його врегулювання. Дослідниця запропонувала концепцію інтеграції інтересів сторін як найефективніший спосіб подолання конфліктних ситуацій.

У межах цього підходу конфлікт розглядається як закономірний наслідок різноманітності інтересів, потреб та цінностей працівників.

Для органів публічної влади зазначений підхід має особливе значення, оскільки державні службовці взаємодіють із різними соціальними групами, політичними суб'єктами та громадськістю, інтереси яких часто не збігаються.

У другій половині XX століття сформувався інтеракціоністський підхід, відповідно до якого конфлікт не лише є природним, а й необхідним елементом ефективної діяльності організації [18, с.236].

Прихильники цього напрямку стверджують, що повна відсутність конфліктів може призвести до:

- застою;
- конформізму;
- зниження інноваційності;
- втрати здатності до змін [23].

Помірний рівень конфліктності стимулює критичне мислення, пошук нових рішень, розвиток організації та підвищення її адаптивності.

Для системи публічної служби це означає необхідність створення умов для конструктивного обговорення управлінських рішень, відкритого обміну думками та професійних дискусій.

Системний підхід розглядає конфлікт як результат взаємодії численних елементів організаційної системи. Конфлікт виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та є проявом дисбалансу між окремими складовими організації.

З позицій системного підходу особлива увага приділяється:

- структурі організації;
- розподілу повноважень;
- інформаційним потокам;
- механізмам координації діяльності [23].

Для органів публічної влади системний підхід є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє враховувати складність управлінських процесів та багаторівневість взаємодії між різними суб'єктами публічного управління.

У сучасній конфліктології переважає позиція щодо подвійної природи конфлікту, який може виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції.

Інноваційна функція – конфлікт сприяє виникненню нових ідей, підходів та управлінських рішень, адже у процесі зіткнення різних позицій відбувається пошук більш ефективних способів вирішення проблем.

У сфері публічної служби інноваційна функція проявляється під час розроблення нових управлінських механізмів, цифровізації адміністративних послуг та вдосконалення процедур державного управління.

Інформаційна функція – конфлікт дозволяє виявити приховані проблеми, суперечності та недоліки в діяльності організації [25,с 166].

У державних органах конфлікти часто сигналізують про:

- неефективний розподіл повноважень;
- прогалини в нормативному регулюванні;
- недосконалість комунікаційних процесів;
- перевантаження окремих структурних підрозділів.

Інтеграційна функція – парадоксально, але конфлікт може сприяти згуртуванню колективу перед зовнішніми викликами. Спільне вирішення проблем здатне зміцнювати організаційну єдність. Льюїс Козер зазначав, що конфлікти можуть виконувати роль механізму підтримання групової стабільності та внутрішньої солідарності.

Мотиваційна функція – конфлікт стимулює працівників до активнішої діяльності, професійного розвитку та підвищення результативності праці. У публічній службі це може проявлятися через прагнення службовців удосконалювати власні компетентності та підвищувати якість виконання посадових обов'язків [25,с 189].

Деструктивні функції конфліктів – поряд із позитивними наслідками конфлікти можуть спричиняти значні негативні ефекти.

Дезорганізаційна функція – конфлікти здатні порушувати нормальне функціонування організації, знижувати ефективність управлінських процесів та ускладнювати координацію діяльності.

Для органів державної влади це може призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень та погіршення якості публічних послуг.

Соціально-психологічна функція – тривалі конфлікти негативно впливають на психологічний клімат колективу, спричиняють стрес, емоційне виснаження та професійне вигорання працівників.

Особливо небезпечними такі наслідки є для державних службовців, діяльність яких пов'язана з високим рівнем відповідальності та суспільного навантаження [33].

Також слід пам'ятати про ресурсні втрати, адже конфлікти потребують значних витрат часу, людських та фінансових ресурсів, які могли б бути спрямовані на виконання основних завдань організації.

У сфері публічного управління це безпосередньо впливає на ефективність використання бюджетних коштів та результативність діяльності органів влади. Конфлікти у сфері публічної служби мають низку специфічних характеристик, які відрізняють їх від конфліктів у приватному секторі.

По-перше, вони виникають у межах жорстко регламентованого правового середовища, де діяльність службовців визначається законодавством, посадовими інструкціями та адміністративними процедурами [46].

По-друге, конфлікти часто пов'язані з розподілом владних повноважень, відповідальності та управлінських ресурсів.

По-третє, значна частина конфліктів має політико-адміністративний характер і виникає внаслідок взаємодії між політичним керівництвом та професійним корпусом державної служби.

По-четверте, результати конфліктів можуть впливати не лише на окремих органів влади, але й на реалізацію державної політики та рівень суспільної довіри до інститутів держави.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України значення ефективного управління конфліктами в системі публічної служби суттєво зростає, оскільки від злагодженої роботи державних інституцій залежить стійкість державного управління та ефективність реалізації реформ.

Отже, конфлікт є складним соціально-управлінським явищем, що виникає внаслідок суперечностей між суб'єктами організаційної взаємодії щодо цілей, інтересів, цінностей або ресурсів. Еволюція наукових поглядів на конфлікт засвідчує перехід від його сприйняття як виключно негативного явища до розуміння конфлікту як природного та потенційно корисного елементу функціонування організації [46].

Сучасні підходи розглядають конфлікт як важливий механізм розвитку організацій, який здатний виконувати інноваційну, інформаційну, інтеграційну та мотиваційну функції. Водночас неефективне управління конфліктами може призводити до дезорганізації діяльності, погіршення психологічного клімату та зниження результативності роботи.

Для системи публічної служби конфлікти мають особливе значення через їхній вплив на якість державного управління, ефективність діяльності органів влади та рівень довіри громадян до державних інституцій. Тому формування сучасних механізмів управління конфліктами є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування публічної служби України.

1.2. Причини, види та стадії розвитку організаційних конфліктів

Одним із ключових напрямів дослідження конфліктів у сучасній науці є їх класифікація, яка дозволяє систематизувати різноманітні форми конфліктної взаємодії, визначити закономірності їх виникнення та розвитку, а також сформувати ефективні механізми управління конфліктними процесами. Значення класифікації конфліктів полягає не лише у створенні теоретичної основи для вивчення конфліктологічної проблематики, а й у можливості практичного застосування отриманих знань у сфері управління персоналом, організаційного розвитку та діяльності органів публічної влади. Від правильного визначення типу конфлікту значною мірою залежить вибір управлінських інструментів його попередження, локалізації та врегулювання [47].

У науковій літературі відсутній єдиний загальновизнаний підхід до класифікації конфліктів, що пояснюється складністю та багатовимірністю самого явища конфлікту. Залежно від обраного критерію дослідники пропонують різні типології, які відображають окремі аспекти конфліктної взаємодії. Значний внесок у розроблення класифікаційних підходів здійснили Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдінг, М. Дойч, К. Томас, Р. Блейк, Дж. Моутон, Н. Гришина, Г. Ложкін, М. Пірен та інші вчені. Аналіз їхніх наукових праць дозволяє стверджувати, що сучасна конфліктологія розглядає класифікацію конфліктів як необхідний інструмент наукового пізнання та практичного управління соціальними процесами [38].

Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого конфлікти класифікуються за суб'єктним складом учасників. Саме цей критерій дозволяє визначити характер взаємодії сторін та специфіку механізмів врегулювання конфліктної ситуації. Відповідно до зазначеного підходу виділяють внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові та міжорганізаційні конфлікти. Така класифікація широко використовується як у психології, так і в теорії управління, оскільки дозволяє простежити конфлікт від рівня окремої особистості до рівня складних соціальних систем.

Поряд із цим у сучасних організаціях, особливо в органах публічної влади, важливого значення набуває класифікація конфліктів за джерелом їх виникнення. У цьому випадку виділяють ресурсні, інформаційні, ціннісні, рольові, статусні та структурні конфлікти. Кожен із зазначених різновидів характеризується власними причинами виникнення та механізмами розвитку. Так, ресурсні конфлікти пов'язані з обмеженістю матеріальних, фінансових, кадрових або часових ресурсів.

В умовах функціонування органів державної влади подібні суперечності виникають доволі часто через необхідність розподілу бюджетних коштів, кадрового потенціалу або технічних можливостей між структурними підрозділами. Особливої актуальності такі конфлікти набувають у період реалізації масштабних реформ або за умов економічної нестабільності, коли

обсяг доступних ресурсів є недостатнім для задоволення потреб усіх учасників управлінського процесу [35].

Інформаційні конфлікти виникають унаслідок дефіциту інформації, її викривлення, несвоєчасного надходження або різного трактування отриманих відомостей. Багато дослідників вважають, що саме інформаційні суперечності становлять основу значної частини організаційних конфліктів, оскільки неправильне сприйняття інформації часто породжує помилкові висновки та неадекватні управлінські рішення. Для системи публічної служби ця проблема має особливе значення через складність інформаційних потоків, багаторівневість комунікацій та значний обсяг нормативно-правової інформації, з якою працюють державні службовці.

Ціннісні конфлікти виникають тоді, коли сторони мають різні уявлення про належне, справедливе або бажане. Такі конфлікти належать до найбільш складних для врегулювання, оскільки їх джерелом виступають глибинні переконання, світоглядні орієнтири та моральні принципи особистості. У сфері публічної служби ціннісні суперечності можуть виникати між прихильниками різних підходів до управління, між представниками різних поколінь державних службовців або між посадовими особами, які по-різному розуміють пріоритети державної політики [15, с. 110].

Значне місце в сучасній конфліктології займає класифікація конфліктів за наслідками їх впливу на організацію. Згідно з цим підходом виділяють конструктивні та деструктивні конфлікти. Поява такого поділу пов'язана з розвитком функціональної теорії конфлікту, основи якої були закладені Льюїсом Козером. Учений доводив, що конфлікт не завжди є негативним явищем і за певних умов може сприяти розвитку організації, стимулювати інноваційні процеси, покращувати якість управлінських рішень та підвищувати ефективність діяльності колективу [12].

Конструктивними вважаються конфлікти, які сприяють виявленню проблем, стимулюють пошук нових рішень, активізують професійні дискусії та сприяють удосконаленню організаційних процесів. У системі публічної служби

конструктивні конфлікти можуть виникати під час обговорення стратегічних рішень, розроблення нормативно-правових актів, проведення адміністративних реформ або модернізації механізмів державного управління. Наявність різних точок зору в таких випадках дозволяє більш повно оцінити можливі наслідки управлінських рішень та підвищити їхню якість.

Деструктивні конфлікти, навпаки, призводять до погіршення міжособистісних відносин, зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та порушення нормального функціонування організації. У сфері державного управління такі конфлікти можуть негативно впливати на якість надання адміністративних послуг, своєчасність реалізації державної політики та ефективність функціонування органів влади загалом [8, с.180].

Важливе місце у науковій літературі займає класифікація конфліктів за рівнем прояву. За цим критерієм виділяють вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти. Вертикальні конфлікти виникають між учасниками, які перебувають на різних рівнях організаційної ієрархії. Найчастіше вони проявляються у взаємовідносинах між керівниками та підлеглими. Для органів публічної влади саме вертикальні конфлікти є одними з найпоширеніших через складну систему підпорядкування, регламентованість управлінських процедур та нерівномірний розподіл владних повноважень.

Горизонтальні конфлікти виникають між працівниками або структурними підрозділами одного ієрархічного рівня. Їх причинами можуть бути конкуренція за ресурси, відмінності у професійних підходах, суперечності щодо розподілу функціональних обов'язків або боротьба за вплив у межах організації. У державних установах подібні конфлікти часто виникають між департаментами, управліннями або відділами, які мають взаємопов'язані функції [5].

Окремої уваги заслуговує класифікація конфліктів за сферою виникнення. У межах цього підходу виділяють виробничі, управлінські, соціально-психологічні, професійні та організаційно-структурні конфлікти. Для системи публічної служби найбільш характерними є управлінські та організаційно-

структурні конфлікти, що обумовлено специфікою реалізації владних повноважень та особливостями функціонування бюрократичних організацій.

У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набуває класифікація конфліктів за ступенем відкритості їх прояву. Відповідно до цього критерію розрізняють відкриті та приховані конфлікти. Відкритий конфлікт характеризується безпосереднім проявом суперечностей через словесне протистояння, офіційні скарги, службові розслідування або інші форми відкритої взаємодії сторін. Приховані конфлікти мають латентний характер і можуть тривалий час залишатися непомітними для керівництва. Водночас саме латентні конфлікти нерідко становлять найбільшу загрозу для організації, оскільки накопичення невирішених суперечностей поступово призводить до зростання соціальної напруженості та погіршення морально-психологічного клімату.

У сфері публічної служби значна частина конфліктів має саме прихований характер. Це пов'язано з високим рівнем формалізації службових відносин, необхідністю дотримання службової дисципліни та існуванням адміністративної субординації. У результаті працівники часто утримуються від відкритого висловлення незгоди, що призводить до накопичення прихованих суперечностей і подальшої ескалації конфлікту [2, с.22].

Таким чином, сучасна класифікація конфліктів ґрунтується на багатьох критеріях, кожен із яких дозволяє розкрити окремі аспекти конфліктної взаємодії. Комплексний підхід до типологізації конфліктів дає можливість більш глибоко зрозуміти природу конфліктних процесів та визначити ефективні механізми їх регулювання.

Для системи публічної служби особливе значення має врахування специфіки організаційних, управлінських та владних відносин, які суттєво впливають на характер виникнення та перебігу конфліктів. Саме тому класифікація конфліктів виступає не лише теоретичною конструкцією, а й важливим практичним інструментом підвищення ефективності діяльності органів державної влади, забезпечення стабільності функціонування публічних

інституцій та вдосконалення системи управління персоналом на державній службі.

Внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти в організації: сутність, особливості прояву та значення для системи публічної служби

Серед численних різновидів організаційних конфліктів особливе місце займають внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти, оскільки саме вони становлять основу більшості суперечностей, що виникають у процесі функціонування сучасних організацій. Зазначені види конфліктів відрізняються за суб'єктним складом, механізмами виникнення, характером перебігу та наслідками для організації, проте водночас перебувають у тісному взаємозв'язку.

У багатьох випадках внутрішньоособистісний конфлікт може трансформуватися у міжособистісний, а міжособистісні суперечності — переростати у групове протистояння. Саме тому комплексне дослідження цих різновидів конфліктів має важливе значення для розуміння закономірностей функціонування організацій та формування ефективної системи управління персоналом у сфері публічної служби [41, с.78].

Вивчення внутрішньоособистісних конфліктів бере свій початок у працях представників психоаналітичної та гуманістичної психології. На відміну від інших видів конфліктів, його учасниками виступають не різні особи чи соціальні групи, а суперечливі елементи внутрішнього світу людини.

Особливість внутрішньоособистісного конфлікту полягає в тому, що він часто залишається непомітним для оточення, однак його наслідки можуть суттєво впливати на професійну діяльність працівника та ефективність функціонування організації загалом. Внутрішня напруженість, невизначеність у прийнятті рішень, емоційне виснаження та зниження мотивації нерідко стають передумовами погіршення результативності праці, професійного вигорання та виникнення відкритих конфліктів із колегами або керівництвом [48].

У сфері публічної служби внутрішньоособистісні конфлікти мають особливу специфіку, що обумовлена високим рівнем відповідальності державних службовців, необхідністю дотримання професійної етики, принципів політичної

неупередженості та служіння суспільним інтересам. Однією з найбільш поширених форм внутрішньоособистісного конфлікту в органах публічної влади є рольовий конфлікт, який виникає тоді, коли особа одночасно повинна виконувати декілька несумісних або суперечливих ролей. Наприклад, державний службовець може опинитися в ситуації, коли вимоги безпосереднього керівника не узгоджуються з положеннями законодавства або принципами професійної етики. У таких умовах виникає суперечність між обов'язком підпорядкування та необхідністю дотримання правових норм, що формує внутрішній психологічний конфлікт [53, с. 120].

Не менш поширеними є мотиваційні конфлікти, які виникають у результаті боротьби між різними потребами та прагненнями особистості. Для державних службовців подібні суперечності можуть бути пов'язані з необхідністю вибору між кар'єрним зростанням і дотриманням особистих принципів, між професійною самореалізацією та потребою забезпечення балансу між роботою й особистим життям. Особливо актуальною ця проблема стала в умовах воєнного стану та підвищеного навантаження на органи державної влади, коли службовці змушені працювати в умовах постійного стресу, невизначеності та значної суспільної відповідальності.

У науковій літературі значна увага приділяється також конфлікту цінностей, який виникає внаслідок суперечності між особистими переконаннями людини та вимогами організаційного середовища. У системі публічної служби такі конфлікти можуть проявлятися під час реалізації непопулярних управлінських рішень, проведення структурних реформ або виконання завдань, які не повністю відповідають особистим переконанням працівника. Тривале перебування в стані внутрішнього конфлікту нерідко призводить до зниження професійної ефективності, втрати мотивації та формування негативного ставлення до виконання службових обов'язків [53, с. 120].

На відміну від внутрішньоособистісних конфліктів, міжособистісні конфлікти виникають у процесі взаємодії двох або більше осіб і становлять найбільш поширений різновид організаційних конфліктів. Більшість дослідників

розглядає міжособистісний конфлікт як зіткнення протилежних інтересів, цілей, цінностей, поглядів або моделей поведінки окремих працівників. Саме цей вид конфлікту найчастіше зустрічається в діяльності організацій та безпосередньо впливає на психологічний клімат колективу.

Причини виникнення міжособистісних конфліктів можуть бути надзвичайно різноманітними. До найбільш поширених належать розбіжності щодо розподілу ресурсів, конкуренція за посади або професійне визнання, відмінності у професійних підходах, особистісна несумісність, комунікаційні бар'єри та порушення принципів справедливості в організації. У сфері публічної служби додатковими чинниками конфліктності виступають складна система службової ієрархії, регламентованість управлінських процесів та високий рівень відповідальності за результати професійної діяльності.

Особливістю міжособистісних конфліктів у державних органах є їхній зв'язок із владними відносинами. На відміну від багатьох приватних організацій, у системі публічної служби значна частина взаємодії здійснюється в межах чітко визначеної субординації. У результаті конфлікти можуть виникати як між працівниками одного посадового рівня, так і між керівниками та підлеглими. Конфлікти між керівником і підлеглим часто обумовлені відмінностями в оцінці результатів роботи, стилях управління, розподілі відповідальності або способах досягнення поставлених цілей. Водночас конфлікти між працівниками одного рівня нерідко виникають через конкуренцію за кар'єрне просування, професійний авторитет або доступ до ресурсів [46].

Особливу роль у виникненні міжособистісних конфліктів відіграють індивідуально-психологічні характеристики особистості. Різниця у темпераменті, рівні емоційної стабільності, способах сприйняття інформації та стилях комунікації може створювати передумови для виникнення непорозумінь навіть за відсутності об'єктивних суперечностей. Саме тому сучасні концепції управління персоналом приділяють значну увагу розвитку емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та навичок конструктивної взаємодії в колективі.

Подальшим рівнем розвитку конфліктної взаємодії виступають групові конфлікти, які характеризуються участю соціальних груп як основних суб'єктів протистояння. У сучасній конфліктології груповий конфлікт визначається як форма соціальної взаємодії, що виникає між окремими групами працівників, структурними підрозділами або колективами внаслідок зіткнення їхніх інтересів, цілей, цінностей або ресурсних потреб. Саме групові конфлікти здатні мати найбільш масштабні наслідки для організації, оскільки охоплюють значну кількість працівників та впливають на функціонування організаційної системи загалом.

Для системи публічної служби найбільш характерними є міжгрупові конфлікти між структурними підрозділами, департаментами, управліннями або окремими органами влади. Причинами таких конфліктів можуть бути дублювання функцій, суперечності щодо розподілу повноважень, конкуренція за бюджетні ресурси, різне бачення механізмів реалізації державної політики або відмінності в організаційній культурі окремих підрозділів. Особливо часто подібні конфлікти виникають під час проведення адміністративних реформ, реорганізації органів влади або зміни системи управління [1, с.31].

Важливу роль у виникненні групових конфліктів відіграють соціально-психологічні механізми групової ідентифікації. Як зазначають представники теорії соціальної ідентичності, члени групи схильні позитивно оцінювати власну групу та критично ставитися до представників інших груп. У результаті формується протиставлення «ми» і «вони», яке може посилювати конфліктні тенденції навіть за відсутності суттєвих об'єктивних суперечностей. У державних органах подібні процеси можуть проявлятися у формуванні міжвідомчих бар'єрів, відомчого егоїзму та небажання співпрацювати з іншими структурними підрозділами.

Слід зазначити, що внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти не існують ізольовано один від одного. Навпаки, між ними спостерігається тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Невирішений внутрішньоособистісний конфлікт працівника може поступово

трансформуватися в міжособистісне протистояння з колегами або керівництвом. У свою чергу, накопичення міжособистісних суперечностей здатне призвести до формування стійких конфліктних груп та виникнення масштабних міжгрупових конфліктів. Саме тому сучасна система управління персоналом у сфері публічної служби повинна передбачати комплексний підхід до діагностики та врегулювання конфліктних ситуацій на всіх рівнях організаційної взаємодії.

Таким чином, внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти становлять взаємопов'язані форми прояву організаційних суперечностей, які суттєво впливають на ефективність функціонування організацій та результативність діяльності публічних службовців. Їх своєчасне виявлення, належний аналіз та застосування сучасних механізмів управління конфліктами виступають важливою передумовою формування ефективної системи публічного управління, підвищення якості державної служби та забезпечення стабільності функціонування органів державної влади в умовах сучасних суспільних трансформацій [7, с.190].

Незважаючи на відмінності в окремих підходах, більшість науковців сходиться на думці, що розвиток конфлікту відбувається послідовно та характеризується переходом від прихованих суперечностей до відкритого протистояння, а в подальшому – до його врегулювання або завершення.

У сучасній конфліктології найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого процес розвитку конфлікту включає декілька основних етапів: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення суперечностей учасниками взаємодії, інцидент, ескалацію конфлікту, кульмінацію та завершення конфлікту. Кожен із зазначених етапів має власні особливості, механізми формування та вплив на подальший перебіг конфліктної взаємодії.

Початковим етапом розвитку будь-якого конфлікту виступає виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. На цьому етапі між сторонами формуються певні суперечності, однак вони ще не усвідомлюються учасниками як безпосередня загроза їхнім інтересам. Об'єктивна конфліктна ситуація виникає внаслідок існування протилежних потреб, цілей, цінностей, інтересів або

ресурсних обмежень. Важливо зазначити, що наявність суперечностей сама по собі ще не означає виникнення конфлікту. У багатьох випадках організація може тривалий час функціонувати в умовах прихованих суперечностей без відкритого прояву конфліктної поведінки [11, с.34].

У системі публічної служби об'єктивні конфліктні ситуації часто формуються внаслідок нечіткого розподілу повноважень між структурними підрозділами, конкуренції за бюджетні ресурси, різного бачення шляхів реалізації державної політики або суперечностей між політичним керівництвом та професійним корпусом державної служби. Особливо актуальними такі ситуації стають у періоди адміністративних реформ, структурних змін та трансформації механізмів державного управління.

Наступним етапом розвитку конфлікту є усвідомлення конфліктної ситуації його потенційними учасниками. Саме на цьому етапі об'єктивні суперечності починають сприйматися сторонами як такі, що можуть перешкоджати реалізації їхніх інтересів або досягненню поставлених цілей. У науковій літературі зазначений етап нерідко називають стадією суб'єктивізації конфлікту, оскільки саме суб'єктивне сприйняття ситуації перетворює приховані суперечності на потенційний конфлікт.

Особливістю цього етапу є те, що сприйняття конфліктної ситуації різними сторонами може суттєво відрізнятись. Нерідко одна зі сторін уже усвідомлює наявність конфлікту, тоді як інша ще не розглядає ситуацію як проблемну. Крім того, оцінка конфліктної ситуації значною мірою залежить від особистісних характеристик учасників, їхнього професійного досвіду, рівня емоційної стійкості та особливостей організаційної культури. У державних органах цей процес часто ускладнюється високим рівнем формалізації службових відносин, що може сприяти накопиченню прихованого невдоволення без його відкритого прояву [12].

Подальший розвиток конфлікту пов'язаний із виникненням інциденту, який виступає своєрідним каталізатором переходу від потенційного конфлікту до відкритого протистояння. Інцидент являє собою конкретну подію, дію або

висловлювання, що стає приводом для відкритого прояву накопичених суперечностей. При цьому слід розрізняти причину конфлікту та інцидент. Якщо причини формуються поступово та можуть існувати тривалий час, то інцидент виступає лише безпосереднім поштовхом до активізації конфліктної взаємодії.

У практиці публічної служби інцидентом може стати прийняття управлінського рішення, перерозподіл функціональних обов'язків, призначення на керівну посаду, зміна структури органу влади, службова перевірка або навіть окремий комунікаційний епізод між працівниками. Водночас одна й та сама подія в різних умовах може як спричинити конфлікт, так і залишитися без суттєвих наслідків. Це свідчить про те, що вирішальне значення має не сама подія, а наявність накопичених суперечностей, які створюють підґрунтя для її конфліктного сприйняття [15, с.38].

Після виникнення інциденту розпочинається стадія відкритого конфлікту, яка характеризується активною взаємодією сторін та реалізацією ними власних стратегій поведінки. Саме на цьому етапі відбувається перехід від прихованої напруженості до безпосереднього протистояння. Учасники конфлікту починають відкрито відстоювати власні позиції, висувати вимоги, висловлювати претензії або здійснювати дії, спрямовані на захист своїх інтересів.

Значна частина дослідників вважає найбільш небезпечним етапом конфлікту його ескалацію. Поняття ескалації використовується для позначення процесу поступового загострення конфліктної взаємодії та збільшення рівня протистояння між сторонами. У ході ескалації розширюється коло учасників конфлікту, зростає емоційна напруженість, зменшується готовність до компромісу та посилюється орієнтація на перемогу над опонентом.

На стадії ескалації особливої актуальності набуває феномен так званого «образу ворога», який детально досліджувався в роботах М. Дойча. Учасники конфлікту поступово починають сприймати один одного не як партнерів по взаємодії, а як джерело загрози власним інтересам. У результаті відбувається спрощення сприйняття ситуації, знижується рівень об'єктивності оцінок, а будь-які дії протилежної сторони інтерпретуються переважно в негативному

контексті. Для органів публічної влади подібна ситуація є особливо небезпечною, оскільки може призводити до порушення координації діяльності структурних підрозділів, погіршення якості управлінських рішень та зниження ефективності виконання державних функцій [52].

Логічним продовженням ескалації виступає кульмінаційна стадія конфлікту, яка характеризується максимальною інтенсивністю протистояння між сторонами. Саме на цьому етапі конфлікт досягає свого найвищого рівня напруженості, а можливості конструктивного діалогу суттєво зменшуються. Кульмінація може проявлятися у формі відкритих службових суперечок, колективних скарг, офіційних звернень до вищого керівництва, дисциплінарних проваджень або інших форм активного протистояння.

Разом із тим кульмінаційний етап не може тривати безкінечно. Рано чи пізно сторони стикаються з необхідністю пошуку шляхів виходу із конфліктної ситуації. Саме тому наступною стадією розвитку конфлікту виступає його завершення або врегулювання. У науковій літературі зазначається, що завершення конфлікту не завжди означає повне усунення причин його виникнення. У багатьох випадках відбувається лише припинення відкритого протистояння за умови збереження певних суперечностей між сторонами [50].

Сучасні дослідники виділяють декілька основних форм завершення конфлікту. Найбільш конструктивною вважається форма врегулювання, за якої сторони досягають взаємоприйнятного рішення шляхом переговорів, компромісу або співробітництва. У таких випадках усуваються не лише зовнішні прояви конфлікту, але й його першопричини. Для системи публічної служби саме цей варіант є найбільш бажаним, оскільки сприяє збереженню професійних відносин та забезпечує стабільність функціонування організації.

Іншою формою завершення конфлікту виступає його пригнічення або адміністративне припинення. Подібна практика досить часто застосовується в органах державної влади через наявність ієрархічної системи управління та можливість використання адміністративних важелів впливу. Однак більшість сучасних учених наголошує, що адміністративне придушення конфлікту не

завжди забезпечує його реальне вирішення. За відсутності усунення причин суперечностей конфлікт може перейти у приховану форму та відновитися в майбутньому з новою силою [54, с.89].

Особливе значення для сучасної науки має розуміння того, що розвиток конфлікту не завжди відбувається за лінійною схемою. Залежно від особливостей організації, поведінки учасників та зовнішніх умов окремі стадії можуть скорочуватися, повторюватися або розвиватися паралельно. Водночас загальна логіка конфліктного процесу залишається незмінною та передбачає поступовий перехід від виникнення суперечностей до їх відкритого прояву та подальшого врегулювання.

Таким чином, конфліктна ситуація є складним динамічним процесом, який проходить послідовні стадії формування, розвитку та завершення. До основних етапів розвитку конфлікту належать виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення суперечностей сторонами, інцидент, ескалація конфлікту, кульмінація та завершення. Для системи публічної служби знання закономірностей розвитку конфліктів має особливе значення, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози для ефективного функціонування органів влади, запобігати деструктивним наслідкам конфліктних процесів та формувати сучасні механізми управління персоналом, орієнтовані на забезпечення стабільності, професійності та результативності публічної служби.

1.3. Особливості конфліктів у діяльності органів публічної влади

Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якої соціальної системи, проте в діяльності органів публічної влади вони набувають особливого значення через специфіку виконання державою своїх функцій та реалізації публічного інтересу. На відміну від конфліктів у приватному секторі, конфлікти в системі публічної служби виникають у середовищі, яке характеризується високим рівнем нормативної регламентації діяльності, чіткою ієрархічною структурою управління, підвищеним рівнем відповідальності посадових осіб та

необхідністю забезпечення балансу між державними, суспільними та особистими інтересами. У зв'язку з цим конфлікти в органах публічної влади мають специфічні ознаки, причини виникнення та особливості перебігу, які потребують окремого наукового аналізу [53, с. 120].

У сучасній конфліктології органи публічної влади розглядаються як складні соціально-управлінські системи, у межах яких постійно взаємодіють різні суб'єкти управлінських відносин. Дослідження Л. Козера, Р. Дарендорфа, М. Дойча, А. Анцупова, Н. Гришиної, М. Пірен та інших учених засвідчують, що конфлікти в державному управлінні виникають унаслідок об'єктивних суперечностей між інтересами окремих працівників, структурних підрозділів, органів влади та громадянського суспільства. Водночас особливість таких конфліктів полягає в тому, що їх наслідки можуть впливати не лише на внутрішню діяльність організації, а й на ефективність реалізації державної політики, якість надання адміністративних послуг та рівень довіри громадян до державних інституцій [36, с. 68].

Однією з ключових особливостей конфліктів у діяльності органів публічної влади є їхній публічний характер. На відміну від більшості конфліктів у комерційних організаціях, конфлікти в державному секторі часто стають предметом суспільної уваги та можуть отримувати широкий громадський резонанс. Це пояснюється тим, що діяльність органів влади безпосередньо пов'язана із задоволенням суспільних потреб та реалізацією функцій держави. Будь-які суперечності між посадовими особами, структурними підрозділами або органами влади можуть негативно позначатися на якості управлінських рішень та ефективності виконання покладених на них завдань.

Іншою важливою особливістю є високий рівень нормативно-правового регулювання діяльності державних службовців. Організація роботи органів публічної влади базується на чітко визначених законодавчих та підзаконних актах, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність посадових осіб. З одного боку, така регламентація сприяє зменшенню рівня невизначеності у службових відносинах, а з іншого – може створювати додаткові

передумови для виникнення конфліктів через надмірну бюрократизацію процесів, складність процедур погодження рішень або нечіткість розмежування компетенції між різними суб'єктами владних повноважень [24].

Суттєвою особливістю конфліктів у системі публічного управління є поєднання формальних та неформальних відносин. Незважаючи на наявність чіткої службової ієрархії та нормативно визначених процедур взаємодії, значний вплив на діяльність державних органів мають міжособистісні зв'язки, неформальні групи та психологічні особливості колективів. Саме тому конфлікти нерідко виникають не лише через об'єктивні організаційні причини, а й під впливом особистісних факторів, зокрема відмінностей у цінностях, стилях спілкування, рівні професійної підготовки чи індивідуальних особливостях працівників.

Важливою характеристикою конфліктів у публічній сфері є їх багаторівневий характер. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях системи державного управління: між окремими працівниками, між структурними підрозділами одного органу влади, між різними державними органами, між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також між владою та громадянами. Така багаторівневність ускладнює процес управління конфліктами та потребує застосування різноманітних механізмів їх врегулювання залежно від специфіки кожної ситуації [18, с.236].

Особливе місце в системі публічної служби займають рольові конфлікти. Державний службовець одночасно виступає представником держави, виконавцем управлінських рішень, членом трудового колективу та громадянином із власними інтересами й переконаннями. У процесі виконання службових обов'язків можуть виникати суперечності між різними соціальними ролями, що призводить до внутрішньоособистісних конфліктів. Наприклад, посадова особа може опинитися перед необхідністю виконання управлінського рішення, яке суперечить її особистим переконанням або інтересам певної соціальної групи.

Однією з найбільш характерних особливостей діяльності органів публічної влади є виникнення конфліктів інтересів. На відміну від більшості

організаційних конфліктів, конфлікт інтересів має не лише соціально-психологічний, але й чітко визначений правовий характер. Його виникнення пов'язане з можливим впливом приватних інтересів посадової особи на виконання нею службових повноважень. У сучасних умовах боротьби з корупцією питання виявлення та врегулювання конфліктів інтересів набуває особливої актуальності та є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики держави [22].

Специфічною рисою конфліктів у діяльності органів публічної влади є також значний вплив політичних факторів. Реалізація державної політики нерідко супроводжується необхідністю узгодження різних політичних інтересів, що може створювати передумови для виникнення конфліктних ситуацій як усередині органів влади, так і між різними суб'єктами публічного управління. Особливо помітним цей вплив є в періоди проведення адміністративних реформ, змін політичного керівництва держави або реалізації масштабних трансформаційних процесів.

В умовах сучасної України додатковим чинником конфліктності виступають наслідки воєнного стану та необхідність адаптації системи державного управління до нових викликів. Підвищене службове навантаження, обмеженість ресурсів, необхідність оперативного прийняття рішень та високий рівень психологічної напруги створюють додаткові передумови для виникнення конфліктних ситуацій у діяльності органів влади. У таких умовах особливого значення набувають механізми підтримки психологічної стійкості персоналу, розвитку ефективних комунікацій та впровадження сучасних підходів до управління конфліктами [22].

Слід також відзначити, що конфлікти в органах публічної влади мають значно вищу соціальну ціну порівняно з конфліктами в інших організаціях. Якщо в приватному секторі наслідки конфлікту зазвичай обмежуються межами конкретної організації, то в системі публічного управління вони можуть призводити до погіршення якості державних послуг, зниження ефективності реалізації державної політики, виникнення соціальної напруги та втрати довіри

громадян до державних інституцій. Саме тому питання профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів набуває стратегічного значення для забезпечення належного функціонування системи публічної служби.

Водночас сучасні наукові підходи наголошують на необхідності сприйняття конфлікту не лише як загрози, а й як джерела організаційного розвитку. За умови ефективного управління конфлікти можуть сприяти вдосконаленню внутрішніх процесів, виявленню недоліків у системі управління, підвищенню якості прийняття рішень та формуванню більш ефективних механізмів взаємодії між працівниками. У цьому контексті особливого значення набуває формування в органах публічної влади сучасної культури управління конфліктами, заснованої на принципах відкритого діалогу, партнерства, взаємної поваги та орієнтації на пошук конструктивних рішень [17, с.5].

Таким чином, особливості конфліктів у діяльності органів публічної влади обумовлюються специфікою функціонування системи державного управління, високим рівнем нормативної регламентації, багаторівневістю управлінських відносин, публічним характером діяльності державних органів та значним суспільним впливом наслідків конфліктів. Урахування зазначених особливостей є необхідною умовою формування ефективної системи управління конфліктами та забезпечення належного функціонування публічної служби в сучасних умовах розвитку держави.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що конфлікт є об'єктивним і закономірним явищем функціонування будь-якої організації, зокрема органів публічної влади. Аналіз еволюції наукових підходів до розуміння сутності конфлікту засвідчив трансформацію поглядів від його сприйняття як виключно негативного явища до сучасного трактування як природного елементу соціально-управлінської взаємодії, що за умови належного управління може виконувати конструктивні функції та сприяти організаційному

розвитку. Встановлено, що конфлікт у системі публічної служби доцільно розглядати як форму взаємодії між суб'єктами управлінських відносин, яка виникає внаслідок суперечностей щодо інтересів, повноважень, ресурсів, цінностей або управлінських рішень та впливає на ефективність реалізації завдань державного управління.

Дослідження наукових підходів до класифікації конфліктів дозволило визначити, що сучасна конфліктологія використовує багатокритеріальну систему типологізації конфліктів, яка охоплює суб'єктний склад, джерела виникнення, характер прояву, наслідки для організації, рівень управлінської взаємодії та ступінь відкритості конфліктної поведінки. Встановлено, що для органів публічної влади найбільш характерними є ресурсні, інформаційні, рольові, структурні та ціннісні конфлікти, що обумовлено специфікою функціонування державного апарату, високим рівнем нормативної регламентації діяльності та обмеженістю управлінських ресурсів. Водночас класифікація конфліктів виступає не лише теоретичним інструментом їх дослідження, а й практичною основою вибору ефективних механізмів попередження та врегулювання конфліктних ситуацій у системі публічного управління.

З'ясовано, що внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти є найбільш поширеними формами прояву організаційних суперечностей у діяльності органів публічної влади. Внутрішньоособистісні конфлікти пов'язані з суперечностями між професійними ролями, особистими переконаннями та службовими обов'язками державного службовця. Міжособистісні конфлікти виникають у процесі службової взаємодії між працівниками та здебільшого обумовлюються розбіжностями в інтересах, стилях комунікації, професійних підходах або розподілі ресурсів. Групові конфлікти охоплюють взаємодію структурних підрозділів, колективів або органів влади та мають найбільш масштабні наслідки для функціонування системи державного управління. Встановлено, що зазначені види конфліктів перебувають у тісному взаємозв'язку та здатні трансформуватися один в один у процесі розвитку конфліктної ситуації.

У ході дослідження етапів виникнення та розвитку конфліктних ситуацій встановлено, що конфлікт є динамічним процесом, який проходить послідовні стадії формування, ескалації та завершення. Основними етапами конфліктного процесу визначено виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення суперечностей сторонами, інцидент, відкриту конфліктну взаємодію, ескалацію, кульмінацію та завершення конфлікту. Доведено, що найбільш ефективним способом управління конфліктами є втручання на ранніх стадіях їх розвитку, коли суперечності ще не набули відкритого характеру та можуть бути врегульовані шляхом комунікації, переговорів або організаційних змін без значних негативних наслідків для діяльності органу влади.

Особливу увагу приділено дослідженню специфіки конфліктів у діяльності органів публічної влади. Встановлено, що конфлікти у сфері публічної служби характеризуються підвищеним рівнем суспільної значущості, оскільки їх наслідки виходять за межі внутрішньоорганізаційних відносин та можуть впливати на якість реалізації державної політики, ефективність надання публічних послуг і рівень довіри громадян до державних інституцій. До ключових особливостей конфліктів у системі публічного управління віднесено високий рівень нормативно-правового регулювання діяльності, наявність жорсткої службової ієрархії, поєднання формальних і неформальних відносин, багаторівневий характер управлінських взаємодій та значний вплив політичних чинників на службову діяльність.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що конфлікти в системі публічної служби мають подвійний характер. З одного боку, вони можуть негативно впливати на ефективність діяльності органів влади, погіршувати соціально-психологічний клімат колективу та знижувати результативність управлінських процесів. З іншого боку, конструктивні конфлікти здатні виконувати важливі інформаційні, інноваційні та інтеграційні функції, сприяючи вдосконаленню організаційних процесів, виявленню проблем управління та підвищенню якості прийняття управлінських рішень.

Отже, теоретичний аналіз сутності, причин, видів та особливостей конфліктів у системі публічної служби створює наукове підґрунтя для подальшого дослідження механізмів управління конфліктами в органах публічної влади. Розуміння закономірностей виникнення та розвитку конфліктних процесів є необхідною передумовою формування сучасної системи конфлікт-менеджменту, спрямованої на забезпечення стабільності функціонування державних інституцій, підвищення професійної ефективності державних службовців та зміцнення довіри суспільства до органів влади.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Методи та інструменти управління конфліктами в організаціях публічної сфери:

У сучасних умовах реформування системи публічного управління особливої актуальності набуває проблема ефективного управління конфліктами в організаціях публічної сфери. Складність та багатовимірність діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного управління обумовлює постійну наявність потенційних суперечностей між працівниками, структурними підрозділами, керівниками та підлеглими, а також між організацією та зовнішнім середовищем. За таких умов одним із найважливіших напрямів сучасного управління персоналом стає не лише врегулювання вже існуючих конфліктів, а насамперед їх своєчасне попередження. Саме тому профілактика конфліктів розглядається сучасною наукою як один із найбільш ефективних механізмів забезпечення стабільності функціонування організацій та підвищення результативності професійної діяльності персоналу.

Проблема профілактики конфліктів є предметом дослідження представників різних наукових напрямів – конфліктології, психології управління, організаційної поведінки, соціології та науки публічного управління. Значний внесок у розроблення теоретичних засад попередження конфліктів здійснили Льюїс Козер, Мортон Дойч, Кеннет Томас, Ральф Дарендорф, Роджер Фішер, Вільям Юрі, Анатолій Анцупов, Наталія Гришина, Галина Ложкін, Марія Пірен та інші дослідники. У сучасній науковій літературі профілактика конфліктів розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва організації та інших суб'єктів управління, спрямована на виявлення, усунення або мінімізацію факторів, які можуть спричинити виникнення конфліктних ситуацій [20].

На відміну від традиційного підходу, який зосереджувався переважно на ліквідації наслідків конфлікту, сучасна концепція управління конфліктами ґрунтується на принципі превентивності. Відповідно до цього підходу найбільш ефективним є втручання на ранніх стадіях формування конфліктної ситуації, коли суперечності ще не набули відкритого характеру та не спричинили негативних наслідків для діяльності організації. У сфері публічної служби такий підхід набуває особливого значення, оскільки навіть локальні внутрішньоорганізаційні конфлікти можуть негативно впливати на якість реалізації державної політики, ефективність надання публічних послуг та рівень довіри громадян до державних інституцій.

Необхідність профілактики конфліктів у системі публічної служби обумовлюється низкою об'єктивних чинників. По-перше, діяльність органів влади здійснюється в умовах високого рівня нормативної регламентації та складної системи підпорядкування, що створює передумови для виникнення рольових та організаційних суперечностей. По-друге, реалізація функцій державного управління передбачає постійну взаємодію великої кількості суб'єктів, інтереси яких не завжди збігаються. По-третє, сучасні процеси реформування державного сектору супроводжуються структурними змінами, перерозподілом повноважень та впровадженням нових моделей управління, що нерідко виступає джерелом підвищеної конфліктності. Крім того, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави рівень психологічного навантаження на публічних службовців суттєво зростає, що також підвищує ризик виникнення конфліктних ситуацій.

Ефективна профілактика конфліктів передбачає системний вплив на основні причини їх виникнення. У науковій літературі виділяють організаційні, соціально-психологічні, управлінські та індивідуально-психологічні напрями профілактичної роботи. Відповідно до цього профілактика конфліктів повинна охоплювати як удосконалення організаційного середовища, так і розвиток професійних компетентностей працівників, спрямованих на конструктивну взаємодію та ефективну комунікацію [21].

Одним із найважливіших напрямів профілактики конфліктів виступає формування ефективної організаційної структури. Багато конфліктів у державних установах виникає внаслідок нечіткого розподілу повноважень, дублювання функцій, суперечливості посадових обов'язків або недосконалості процедур взаємодії між структурними підрозділами. У зв'язку з цим важливим завданням керівництва є забезпечення прозорості організаційної структури, чітке визначення компетенції кожного працівника та створення ефективних механізмів координації діяльності. Наявність зрозумілих процедур прийняття управлінських рішень сприяє зниженню рівня невизначеності та мінімізує ризик виникнення конфліктів, пов'язаних із розподілом відповідальності.

Суттєве значення для попередження конфліктів має забезпечення справедливого розподілу ресурсів та можливостей професійного розвитку. Дослідження організаційної поведінки свідчать, що відчуття несправедливості є одним із найпотужніших джерел конфліктності в колективах. У системі публічної служби це може проявлятися через нерівномірний розподіл навантаження, необ'єктивне оцінювання результатів роботи, непрозорість кадрових рішень або обмежений доступ до професійного навчання. Саме тому впровадження принципів меритократії, відкритості та рівних можливостей виступає важливим інструментом профілактики конфліктів у державних органах [23, с. 40].

Важливу роль у попередженні конфліктів відіграє розвиток ефективної системи внутрішньоорганізаційних комунікацій. Як свідчать результати численних досліджень, значна частина конфліктів виникає через недостатню поінформованість працівників, викривлення інформації або відсутність належного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. У сфері публічної служби проблема комунікацій набуває особливої актуальності через складність управлінських процедур та багаторівневість інформаційних потоків. Для мінімізації конфліктного потенціалу важливим є забезпечення відкритого обміну інформацією, регулярного інформування працівників про зміни в діяльності організації, створення механізмів зворотного зв'язку та залучення персоналу до обговорення важливих управлінських рішень.

Одним із найбільш ефективних засобів профілактики конфліктів виступає формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Поняття соціально-психологічного клімату охоплює систему міжособистісних відносин, рівень довіри між працівниками, характер емоційної атмосфери та ступінь задоволеності персоналу умовами праці. Дослідники наголошують, що позитивний психологічний клімат сприяє зниженню конфліктності, підвищенню рівня співробітництва та зміцненню організаційної згуртованості. У державних установах формування такого середовища потребує цілеспрямованої діяльності керівництва щодо розвитку корпоративної культури, підтримки взаємоповаги та забезпечення конструктивної взаємодії між працівниками.

Особливого значення набуває профілактика конфліктів шляхом розвитку управлінської компетентності керівників. Саме керівник є одним із ключових суб'єктів управління конфліктами в організації, а його професійні та особистісні якості значною мірою визначають рівень конфліктності в колективі. Сучасні дослідження свідчать, що авторитарний стиль керівництва, недостатній рівень комунікативної компетентності, необ'єктивність у прийнятті рішень та ігнорування потреб підлеглих суттєво підвищують ризик виникнення конфліктів. Натомість демократичний стиль управління, орієнтація на партнерські відносини та здатність до конструктивного діалогу сприяють попередженню конфліктних ситуацій та формуванню атмосфери довіри.

У сучасній системі публічної служби дедалі більшого значення набуває впровадження програм розвитку конфліктологічної компетентності персоналу. Конфліктологічна компетентність розглядається як сукупність знань, навичок та особистісних якостей, які дозволяють ефективно взаємодіяти в умовах суперечностей, своєчасно виявляти ознаки конфліктів та використовувати конструктивні способи їх вирішення. Розвиток таких компетентностей здійснюється через проведення тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації та інших форм професійного навчання. Особливу увагу приділяють розвитку навичок комунікації, переговорів, емоційного інтелекту, управління стресом та медіації [19, с.34].

Окремим напрямом профілактики конфліктів є створення системи раннього виявлення конфліктних ситуацій. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату, аналіз причин плинності кадрів, проведення опитувань працівників, оцінювання рівня задоволеності умовами праці та вивчення міжособистісних відносин у колективі. Використання таких інструментів дозволяє виявляти потенційні джерела конфліктів ще до їх переходу у фазу відкритого протистояння.

Особливої актуальності для організацій публічної сфери набуває впровадження принципів етичного управління як засобу профілактики конфліктів. Дотримання стандартів професійної етики, принципів доброчесності, неупередженості, відкритості та підзвітності сприяє формуванню довіри між працівниками та зменшує ймовірність виникнення суперечностей. У багатьох країнах світу етичні кодекси державних службовців розглядаються не лише як інструмент регулювання професійної поведінки, а й як важливий механізм попередження конфліктів та забезпечення належного функціонування державного апарату [19, с.34].

Таким чином, профілактика конфліктів є одним із найважливіших напрямів сучасної системи управління конфліктами в організаціях публічної сфери. Її ефективність залежить від комплексного впливу на організаційні, управлінські, соціально-психологічні та індивідуальні чинники конфліктності. Формування ефективної організаційної структури, забезпечення прозорості управлінських процесів, розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення управлінської культури, підвищення конфліктологічної компетентності персоналу та впровадження механізмів раннього виявлення конфліктних ситуацій створюють необхідні передумови для зниження рівня конфліктності в органах публічної влади.

В умовах сучасних суспільних трансформацій та реформування державного управління профілактика конфліктів виступає важливою складовою

забезпечення ефективності діяльності публічної служби, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

У сучасному науковому дискурсі переговори розглядаються як процес комунікативної взаємодії між сторонами конфлікту, спрямований на досягнення домовленості щодо спірних питань шляхом обговорення, узгодження позицій та пошуку взаємоприйнятних рішень. Переговори виступають одним із найдавніших способів врегулювання суперечностей і водночас залишаються одним із найбільш універсальних інструментів управління конфліктами. Їхня ефективність пояснюється можливістю безпосереднього обміну інформацією між учасниками конфлікту, уточнення справжніх причин суперечностей та вироблення спільного бачення шляхів подолання проблемної ситуації [15, с.167].

Особливість переговорів полягає в тому, що вони дозволяють сторонам зберігати контроль над процесом прийняття рішень. На відміну від судового розгляду або адміністративного втручання, де остаточне рішення приймає третя сторона, переговорний процес передбачає активну участь самих учасників конфлікту у виробленні домовленостей. Саме тому досягнуті в результаті переговорів рішення зазвичай характеризуються вищим рівнем прийнятності та стійкості, оскільки ґрунтуються на добровільній згоді сторін.

Для системи публічної служби переговори мають особливе значення через специфіку діяльності органів влади, яка передбачає постійну взаємодію різних суб'єктів із неоднаковими інтересами, повноваженнями та функціональними завданнями. У практиці державного управління переговори використовуються для врегулювання суперечностей між керівниками та підлеглими, між структурними підрозділами, між різними органами влади, а також під час взаємодії державних інституцій із громадськістю, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. В умовах реформування системи публічного управління переговорні механізми стають важливим інструментом досягнення узгодженості між різними учасниками управлінських процесів та забезпечення ефективної реалізації державної політики [15, с.167].

Науковці виділяють декілька основних моделей переговорного процесу. Традиційно найбільш поширеним був позиційний підхід, відповідно до якого сторони відстоюють заздалегідь сформовані вимоги та прагнуть досягти максимально вигідного для себе результату. У межах такого підходу переговори часто набувають характеру конкурентної боротьби, а їх результат визначається співвідношенням ресурсів, впливу та переговорної сили учасників. Однак практика засвідчила, що позиційні переговори нерідко призводять до загострення конфлікту, оскільки сторони концентруються не на пошуку рішення, а на захисті власних позицій.

Альтернативою позиційному підходу стала концепція принципів переговорів, запропонована Роджером Фішером та Вільямом Юрі. В основі цього підходу лежить ідея орієнтації не на позиції сторін, а на їхні реальні інтереси та потреби. Вчені виходили з того, що за зовнішньо несумісними вимогами часто приховуються інтереси, які можуть бути узгоджені шляхом конструктивного діалогу. Основними принципами такого підходу є відокремлення особистості від проблеми, орієнтація на інтереси, а не позиції, пошук взаємовигідних варіантів рішення та використання об'єктивних критеріїв оцінювання альтернатив. Для організацій публічної сфери саме принципові переговори розглядаються як найбільш перспективна модель врегулювання конфліктів, оскільки вони відповідають демократичним принципам управління та сприяють формуванню культури співробітництва [18, с.236].

Ефективність переговорного процесу значною мірою залежить від рівня комунікативної компетентності його учасників. Особливе значення мають навички активного слухання, аргументації, управління емоціями, аналізу інтересів сторін та конструктивного ведення діалогу. У системі публічної служби розвиток переговорних компетентностей набуває особливої актуальності, оскільки професійна діяльність державних службовців значною мірою пов'язана з необхідністю узгодження різних інтересів та прийняття рішень в умовах складної багатосуб'єктної взаємодії [7].

Водночас практика свідчить, що не всі конфлікти можуть бути ефективно врегульовані виключно шляхом прямих переговорів між сторонами. У випадках високого рівня емоційної напруженості, втрати довіри між учасниками або суттєвого дисбалансу владних ресурсів виникає потреба у залученні нейтрального посередника. Саме за таких умов особливого значення набуває медіація [7].

Медіація є однією з найбільш динамічно розвинених технологій врегулювання конфліктів у сучасному світі. У загальному розумінні медіація являє собою добровільну, структуровану та конфіденційну процедуру, під час якої незалежний нейтральний посередник допомагає сторонам конфлікту налагодити комунікацію, зрозуміти інтереси один одного та самостійно виробити взаємоприйнятне рішення. При цьому медіатор не приймає рішення замість учасників конфлікту і не нав'язує їм власного бачення вирішення проблеми. Його основна функція полягає у створенні умов для конструктивного діалогу та сприянні пошуку оптимальних варіантів врегулювання суперечностей.

Суттєвою перевагою медіації є її орієнтація на інтереси сторін, а не на формальне визначення правої чи неправої сторони конфлікту. Саме тому медіація дозволяє досягати рішень, які враховують потреби всіх учасників та забезпечують довгострокову стабільність досягнутих домовленостей. Для організацій публічної сфери така особливість має принципове значення, оскільки діяльність державних установ потребує підтримання тривалих професійних відносин між працівниками та структурними підрозділами навіть після завершення конфлікту [47].

У сучасній практиці публічного управління медіація застосовується для врегулювання широкого спектра конфліктів. Найчастіше вона використовується під час вирішення міжособистісних конфліктів між працівниками, суперечностей між керівниками та підлеглими, міжвідомчих конфліктів, спорів щодо розподілу повноважень або ресурсів, а також у процесах взаємодії між органами влади та громадянським суспільством. Особливої актуальності медіація набуває в умовах реформування державного сектору, коли структурні зміни та трансформаційні

процеси нерідко супроводжуються підвищеним рівнем організаційної напруженості.

Важливе значення для ефективності медіації мають професійні якості медіатора. Серед ключових компетентностей виділяють неупередженість, здатність до активного слухання, розвинені комунікативні навички, емоційну стійкість, високий рівень конфліктологічної підготовки та здатність забезпечувати конструктивну взаємодію між сторонами. У багатьох країнах світу медіація поступово інтегрується в систему управління персоналом державних органів, а спеціально підготовлені медіатори стають важливими учасниками процесів врегулювання організаційних конфліктів [47].

Сучасні дослідження демонструють, що використання переговорів і медіації дозволяє суттєво знизити рівень конфліктності в організаціях, покращити якість міжособистісних відносин, підвищити рівень довіри між працівниками та сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Для органів публічної влади це має особливе значення, оскільки ефективність реалізації державної політики значною мірою залежить від здатності посадових осіб конструктивно взаємодіяти між собою та спільно вирішувати складні управлінські завдання.

Таким чином, переговори та медіація виступають важливими сучасними інструментами управління конфліктами в організаціях публічної сфери. Їх застосування забезпечує перехід від конфронтаційних моделей взаємодії до партнерського співробітництва, сприяє досягненню взаємоприйнятних рішень та дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктних процесів. В умовах демократизації державного управління, розвитку принципів належного врядування та впровадження сучасних підходів до управління персоналом переговори й медіація поступово перетворюються на невід'ємну складову ефективної системи управління конфліктами в органах публічної влади, забезпечуючи стабільність функціонування державних інституцій та підвищення якості публічної служби.

У сучасній системі управління конфліктами в організаціях публічної сфери важливе місце займають адміністративні та соціально-психологічні методи впливу на конфліктні процеси. Їх застосування обумовлено необхідністю забезпечення стабільного функціонування державних інституцій, підтримання належного рівня службової дисципліни, ефективної взаємодії персоналу та створення сприятливих умов для реалізації завдань публічного управління. На відміну від переговорів та медіації, які ґрунтуються переважно на добровільному пошуку компромісу між сторонами конфлікту, адміністративні та соціально-психологічні методи передбачають більш широкий спектр управлінського впливу на причини, перебіг і наслідки конфліктних ситуацій.

Особливого значення адміністративні методи набувають у сфері публічної служби, де діяльність персоналу здійснюється в умовах чітко визначеної ієрархії, регламентованих процедур та нормативно закріплених повноважень. Функціонування органів державної влади неможливе без дотримання принципів службової дисципліни, субординації та відповідальності, що обумовлює необхідність застосування адміністративних механізмів у процесі врегулювання конфліктних ситуацій [41, с.57].

Одним із найважливіших адміністративних методів управління конфліктами є нормативне регулювання службових відносин. Чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності працівників сприяє зниженню невизначеності в організаційному середовищі та мінімізує ризик виникнення конфліктів, пов'язаних із розподілом функцій і повноважень. У системі публічної служби таке регулювання здійснюється на основі законів, підзаконних нормативно-правових актів, посадових інструкцій, внутрішніх регламентів та кодексів професійної етики. Саме наявність зрозумілих і прозорих правил діяльності дозволяє попереджати значну кількість організаційних суперечностей ще на етапі їх виникнення.

Важливим адміністративним інструментом виступає організаційне вдосконалення структури управління. Як свідчать результати численних досліджень, значна частина конфліктів у державних органах виникає через

дублювання функцій, нечіткий розподіл повноважень або недосконалість механізмів координації між структурними підрозділами. У зв'язку з цим керівництво організації може використовувати такі заходи, як перегляд функціональних обов'язків, оптимізація організаційної структури, уточнення процедур взаємодії та впровадження нових механізмів координації діяльності. Усунення організаційних причин конфлікту нерідко дозволяє досягти більш стійкого результату, ніж безпосереднє втручання у вже сформовану конфліктну ситуацію.

Особливу роль серед адміністративних методів відіграє прийняття управлінських рішень, спрямованих на локалізацію або припинення конфлікту. У межах своїх повноважень керівник може здійснювати перерозподіл завдань між працівниками, змінювати порядок підпорядкування, створювати робочі групи, проводити службові наради або ухвалювати інші рішення, спрямовані на усунення причин суперечностей. У випадках, коли конфлікт загрожує нормальному функціонуванню організації, керівництво може застосовувати дисциплінарні заходи відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів.

Разом із тим сучасні дослідники наголошують, що надмірне використання адміністративних методів може мати й негативні наслідки. Формальне придушення конфлікту без усунення його реальних причин нерідко призводить до переходу суперечностей у приховану форму. У таких випадках конфлікт не зникає, а лише тимчасово втрачає зовнішні прояви, що створює ризик його повторного виникнення в майбутньому. Саме тому адміністративні методи вважаються найбільш ефективними тоді, коли вони поєднуються з іншими інструментами управління конфліктами, зокрема соціально-психологічними [44, с.212].

Соціально-психологічні методи управління конфліктами ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей особистості, закономірностей групової поведінки та механізмів соціальної взаємодії. Їх основною метою є формування такого організаційного середовища, яке сприятиме конструктивній взаємодії

працівників, розвитку довіри та взаємоповаги, а також зниженню рівня конфліктності в колективі.

Одним із ключових соціально-психологічних методів виступає формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Під соціально-психологічним кліматом розуміють сукупність міжособистісних відносин, емоційних настроїв, моральних норм та цінностей, які панують у колективі. Дослідження свідчать, що в організаціях із високим рівнем довіри та взаємопідтримки конфлікти виникають рідше та мають менш деструктивний характер. Для органів публічної влади це питання є особливо актуальним, оскільки якість взаємодії між працівниками безпосередньо впливає на ефективність реалізації управлінських функцій [36, с.43].

Важливим напрямом соціально-психологічного впливу є розвиток корпоративної культури організації. Корпоративна культура формує систему спільних цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, які визначають характер внутрішньоорганізаційних відносин. У системі публічної служби корпоративна культура повинна базуватися на принципах професіоналізму, доброчесності, відповідальності, взаємоповаги та орієнтації на суспільні інтереси. Наявність спільних ціннісних орієнтирів сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів та полегшує їх конструктивне врегулювання.

Серед соціально-психологічних методів важливе місце займає також розвиток комунікативної компетентності працівників. Багато конфліктів виникає внаслідок недостатньо ефективної комунікації, викривлення інформації, неправильного розуміння намірів співрозмовника або невміння конструктивно висловлювати власну позицію. Саме тому сучасні організації дедалі частіше впроваджують програми розвитку навичок ділового спілкування, активного слухання, управління емоціями та конструктивного вирішення суперечностей.

Важливим соціально-психологічним інструментом є психологічне консультування та підтримка персоналу. У діяльності державних службовців часто виникають ситуації підвищеного емоційного навантаження, професійного стресу та психологічного виснаження. Подібні стани можуть виступати

каталізаторами конфліктної поведінки та негативно впливати на міжособистісні відносини в колективі. Використання психологічного супроводу, програм підтримки працівників та заходів із профілактики професійного вигорання дозволяє знизити рівень емоційної напруженості та мінімізувати ризик виникнення конфліктних ситуацій [36, с.43].

Особливу роль у системі соціально-психологічних методів відіграє мотивація персоналу. Дослідження організаційної поведінки свідчать, що працівники, які відчують справедливе ставлення, професійне визнання та можливості для розвитку, демонструють вищий рівень задоволеності роботою та меншу схильність до конфліктної поведінки. У сфері публічної служби важливими елементами мотиваційної політики виступають прозорі процедури кар'єрного просування, справедливе оцінювання результатів діяльності, можливості професійного навчання та визнання досягнень працівників.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту керівників та працівників. Концепція емоційного інтелекту, розроблена Деніелом Гоулманом та іншими дослідниками, підкреслює важливість здатності розуміти власні емоції та емоції інших людей, управляти ними та використовувати їх для побудови ефективної взаємодії. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє своєчасному виявленню ознак конфлікту, конструктивному реагуванню на суперечності та запобіганню їх ескалації [12, с.43].

Таким чином, адміністративні та соціально-психологічні методи є важливими складовими сучасної системи управління конфліктами в організаціях публічної сфери. Адміністративні методи забезпечують нормативне та організаційне регулювання конфліктних процесів, підтримання дисципліни та стабільності функціонування організації. Соціально-психологічні методи, своєю чергою, спрямовані на формування сприятливого психологічного середовища, розвиток конструктивної взаємодії між працівниками та усунення глибинних причин конфліктності. Їх комплексне застосування створює передумови для ефективного функціонування органів державної влади, підвищення якості

управлінських рішень та забезпечення професійної й результативної діяльності публічних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій.

2.2. Аналіз практики врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади

Ефективність управління конфліктами в системі публічної влади значною мірою залежить від наявності належного нормативно-правового забезпечення, яке визначає правові засади службової діяльності, механізми попередження конфліктних ситуацій, процедури врегулювання суперечностей та відповідальність учасників конфліктних відносин. В умовах розбудови професійної, політично неупередженої та ефективної публічної служби нормативно-правове регулювання конфліктів набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити баланс між інтересами держави, суспільства та публічних службовців, а також створює правові механізми підтримання стабільності функціонування органів державної влади.

Нормативно-правове забезпечення врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади України має комплексний характер і включає норми Конституції України, законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, антикорупційного законодавства, законодавства про медіацію, трудового законодавства, а також підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють питання професійної етики, службової дисципліни та організації роботи персоналу.

Фундаментальне значення для формування правових засад управління конфліктами має Конституція України, яка закріплює принцип верховенства права, гарантії прав і свобод людини, принцип законності діяльності органів державної влади та обов'язок державних органів діяти виключно в межах повноважень і способом, передбаченим законодавством. Конституційні положення створюють загальну правову основу для попередження та

врегулювання конфліктів як усередині системи публічного управління, так і у взаємовідносинах між державою та громадянами [13].

Центральне місце в системі нормативно-правового забезпечення займає Закон України «Про державну службу», який станом на 2026 рік залишається базовим нормативним актом у сфері організації професійної діяльності державних службовців. Закон визначає принципи державної служби, серед яких особливе значення для запобігання конфліктам мають принципи професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, ефективності, рівного доступу до державної служби та персональної відповідальності. Закон також встановлює вимоги до службової дисципліни, професійної етики, оцінювання результатів службової діяльності та механізми вирішення кадрових спорів [29].

Важливим елементом законодавчого регулювання є закріплення вимог щодо дотримання етичних стандартів поведінки державних службовців. Закон визначає, що державний службовець зобов'язаний діяти в інтересах держави та суспільства, дотримуватися принципів доброчесності, поваги до громадян і колег, уникати поведінки, яка може спричинити виникнення конфліктних ситуацій або негативно вплинути на авторитет державної служби.

Особливого значення у сфері врегулювання конфліктів набуває антикорупційне законодавство. Насамперед йдеться про Закон України «Про запобігання корупції», який детально регламентує механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Саме цей закон формує сучасну модель правового регулювання конфлікту інтересів як одного з найбільш поширених різновидів службових конфліктів у публічній сфері. Відповідно до законодавства, конфлікт інтересів визначається як суперечність між приватним інтересом особи та її службовими повноваженнями, що може впливати на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень [10].

Законодавство передбачає обов'язок державного службовця вживати заходів щодо недопущення виникнення конфлікту інтересів, своєчасно

повідомляти про його наявність та утримуватися від вчинення дій або прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів. Відповідні положення інтегровані також до законодавства про державну службу, що свідчить про системний характер правового регулювання зазначеної сфери.

Важливим напрямом нормативно-правового забезпечення управління конфліктами виступає регулювання питань професійної етики державних службовців. Значну роль у цьому контексті відіграють Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які визначають стандарти доброчесності, неупередженості, лояльності до держави, професійної взаємодії та запобігання конфліктним ситуаціям у службовій діяльності. У зазначених документах особлива увага приділяється недопущенню конфлікту інтересів, розвитку культури ділового спілкування та забезпеченню поваги до прав і гідності інших учасників службових відносин.

Суттєвий вплив на розвиток механізмів врегулювання конфліктів у публічній сфері справило ухвалення Закон України «Про медіацію». Прийняття цього закону стало важливим кроком у розвитку альтернативних способів вирішення спорів в Україні та створило правові передумови для використання медіаційних процедур не лише у приватноправовій сфері, але й у діяльності публічних організацій. Закон визначає медіацію як добровільну, конфіденційну та позасудову процедуру врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника  медіатора. Впровадження медіації відкриває додаткові можливості для врегулювання міжособистісних та організаційних конфліктів у державних органах без застосування формальних дисциплінарних або адміністративних механізмів [30].

Важливе значення для врегулювання конфліктів мають норми трудового законодавства, насамперед положення Кодекс законів про працю України. Хоча державна служба регулюється спеціальним законодавством, значна частина трудових відносин у державних органах продовжує підпадати під дію загальних трудових норм. Законодавство визначає порядок вирішення трудових спорів,

механізми захисту трудових прав працівників, процедури дисциплінарної відповідальності та гарантії справедливого розгляду конфліктних ситуацій [28].

Окреме місце в системі нормативного регулювання займає законодавство про службу в органах місцевого самоврядування. Попри наявність певних особливостей правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування, механізми попередження та врегулювання конфліктів значною мірою базуються на аналогічних принципах доброчесності, неупередженості, професійної етики та запобігання конфлікту інтересів.

Аналіз чинного законодавства дозволяє зробити висновок, що сучасна нормативно-правова база України орієнтована переважно на превентивний підхід до управління конфліктами. Законодавець дедалі більше уваги приділяє не ліквідації наслідків конфлікту, а створенню механізмів його попередження через розвиток професійної етики, забезпечення прозорості управлінських процесів, запобігання конфлікту інтересів, підвищення професійної компетентності державних службовців та впровадження альтернативних способів врегулювання спорів.

Національним агентством України з питань державної служби розроблено Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах (Наказ від 20 червня 2022 р. № 46-22). Методичні рекомендації розроблено з метою надання методичної допомоги керівникам державної служби, керівникам структурних підрозділів, службам управління персоналом державних органів, безпосередньо державним службовцям та іншим працівникам державних органів стосовно їх дій у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру під час виконання ними посадових обов'язків, а також для зниження напруги в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи державного органу у ході реалізації його завдань та функцій, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату у колективі.

Разом із тим аналіз практики правового регулювання про наявність певних проблем. Насамперед слід відзначити відсутність єдиного спеціалізованого нормативного акта, який би комплексно регулював питання управління

організаційними конфліктами в системі публічної служби. Наявні норми розпорошені між різними законами та підзаконними актами, що іноді ускладнює їх практичне застосування. Крім того, механізми використання медіації в діяльності органів публічної влади поки що перебувають на етапі інституційного становлення та не набули достатнього поширення в управлінській практиці.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади України характеризується комплексністю та поступовим переходом від переважно адміністративних механізмів впливу до сучасних превентивних і консенсусних підходів. Основу правового регулювання становлять Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про медіацію», трудове законодавство та нормативні акти у сфері професійної етики державних службовців. Їх реалізація створює правові передумови для своєчасного попередження, конструктивного врегулювання та мінімізації негативних наслідків конфліктів у системі публічного управління, що є важливою умовою забезпечення ефективності функціонування державних інституцій в умовах сучасних суспільних трансформацій.

У сучасних умовах розвитку системи публічного управління проблема ефективного розв'язання конфліктів набуває особливого значення. Трансформаційні процеси, реформування державної служби, цифровізація управлінських процедур, децентралізація влади, зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг та необхідність забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану формують нові виклики для управління конфліктами. За таких умов традиційні адміністративно-командні механізми врегулювання суперечностей дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює пошук нових підходів, орієнтованих на конструктивну взаємодію, партнерство, розвиток комунікації та залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Одним із провідних сучасних підходів є концепція управління конфліктами (conflict management), яка передбачає системне регулювання конфліктних

процесів на всіх етапах їх розвитку. На відміну від традиційної моделі вирішення конфліктів, що орієнтувалася переважно на усунення вже існуючих суперечностей, концепція управління конфліктами охоплює профілактику, ранню діагностику, моніторинг, регулювання та постконфліктний супровід. У системі публічної служби такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні джерела напруженості та запобігати їх переходу у фазу відкритого протистояння [31].

Особливого поширення в останні десятиліття набув інтерес-орієнтований підхід до розв'язання конфліктів, розроблений представниками Гарвардської школи переговорів Роджером Фішером та Вільямом Юрі. Основна ідея цього підходу полягає у відмові від боротьби за позиції на користь аналізу реальних інтересів сторін. Дослідники виходили з того, що конфлікт часто виникає не через несумісність інтересів, а через різні способи їх реалізації. Відповідно, ефективне врегулювання конфлікту потребує виявлення глибинних потреб та мотивів його учасників, що дозволяє знайти взаємовигідні рішення.

Для органів публічної влади цей підхід є особливо актуальним, оскільки більшість організаційних конфліктів пов'язана не з особистими антипатіями між працівниками, а з розбіжностями щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів діяльності, реалізації управлінських повноважень або способів досягнення організаційних цілей. Орієнтація на інтереси дозволяє перевести конфлікт із площини міжособистісного протистояння у сферу спільного пошуку оптимальних управлінських рішень.

Важливим напрямом розвитку сучасних підходів до врегулювання конфліктів є впровадження альтернативних способів вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution – ADR). До цієї групи належать переговори, медіація, фасилітація, арбітраж, консиліація та інші форми позасудового врегулювання суперечностей. Основною перевагою таких механізмів є можливість швидкого, гнучкого та менш формалізованого розв'язання конфліктів порівняно з традиційними адміністративними або судовими процедурами [54].

Особливого значення для системи публічного управління набуває медіаційний підхід. Сучасна практика багатьох європейських країн свідчить про

активне використання медіації не лише у сфері цивільно-правових відносин, а й у діяльності державних органів. Медіація дозволяє забезпечити нейтральний майданчик для обговорення суперечностей, знизити рівень емоційної напруги між сторонами та створити умови для вироблення спільного рішення. В умовах української системи публічного управління медіація поступово розглядається як перспективний інструмент врегулювання міжособистісних, міжвідомчих та організаційних конфліктів.

Сучасні дослідження значну увагу приділяють розвитку колаборативного підходу до управління конфліктами. Його сутність полягає у формуванні культури співробітництва, за якої сторони конфлікту не розглядають одна одну як суперників, а виступають партнерами у вирішенні спільної проблеми. Такий підхід базується на принципах довіри, відкритості, взаємної поваги та спільної відповідальності за результати діяльності організації. У сфері публічної служби колаборативна модель особливо ефективна під час реалізації міжвідомчих проєктів, реформ та програм розвитку, які потребують координації зусиль різних структурних підрозділів та органів влади [36, с.43].

Важливим сучасним напрямом є використання технологій фасилітації. Фасилітація передбачає організацію групової взаємодії за допомогою спеціально підготовленого фасилітатора, який допомагає учасникам конструктивно обговорювати проблемні питання, виробляти спільні рішення та досягати консенсусу. На відміну від медіатора, фасилітатор не обов'язково працює в умовах уже сформованого конфлікту. Його основним завданням є забезпечення ефективної комунікації та попередження виникнення конфліктних ситуацій у процесі колективної роботи. У багатьох країнах фасилітаційні технології активно використовуються в державному секторі під час стратегічного планування, організаційних змін та проведення консультацій із зацікавленими сторонами.

Серед сучасних концепцій особливе місце займає трансформаційний підхід до конфліктів, який розроблявся Джоном Полом Ледераком та його послідовниками. Відповідно до цього підходу головною метою врегулювання конфлікту є не лише усунення конкретної суперечності, а й трансформація

відносин між учасниками конфлікту. Прихильники трансформаційного підходу виходять із того, що довгострокова стабільність можлива лише за умови зміни моделей взаємодії, формування довіри та розвитку культури конструктивного діалогу. Для системи публічної служби цей підхід має особливу цінність, оскільки більшість працівників продовжують взаємодіяти між собою навіть після завершення конфлікту [3].

Суттєвий вплив на сучасні практики врегулювання конфліктів здійснює концепція емоційного інтелекту. Дослідження Деніела Гоулмана, Річарда Бояціса та інших учених довели, що здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, управляти ними та використовувати їх для побудови ефективних міжособистісних відносин є важливим чинником успішного вирішення конфліктів. У зв'язку з цим сучасні програми підготовки державних службовців дедалі частіше включають розвиток навичок емоційної саморегуляції, емпатії, конструктивної комунікації та управління стресом.

В умовах цифрової трансформації державного управління з'являються нові підходи до врегулювання конфліктів, пов'язані з використанням цифрових технологій. Електронні платформи для внутрішніх комунікацій, системи управління зверненнями працівників, цифрові інструменти оцінювання організаційного клімату та онлайн-медіація поступово стають важливими елементами сучасної системи управління конфліктами. Використання таких інструментів дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони в діяльності організації та оперативно реагувати на потенційні конфліктні ситуації.

Окремого значення набуває компетентнісний підхід до управління конфліктами, який активно впроваджується у практику сучасної публічної служби. Відповідно до цього підходу здатність ефективно управляти конфліктами розглядається як одна з ключових професійних компетентностей керівника та державного службовця. У багатьох країнах навички переговорів, медіації, фасилітації, управління емоціями та конструктивного вирішення конфліктів включаються до програм професійного навчання та оцінювання управлінських кадрів [18, с.236].

Аналіз сучасних підходів до розв'язання конфліктів свідчить про поступовий перехід від жорстких адміністративних механізмів до моделей, заснованих на партнерстві, комунікації та залученні учасників до процесу прийняття рішень. Для органів публічної влади це означає необхідність формування нової управлінської культури, у межах якої конфлікт розглядається не як загроза функціонуванню організації, а як джерело розвитку, удосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, сучасні підходи до розв'язання конфліктів у діяльності органів публічної влади базуються на принципах превентивності, співробітництва, орієнтації на інтереси сторін, розвитку комунікації та використання альтернативних способів врегулювання суперечностей. Найбільш перспективними серед них є концепція управління конфліктами, інтерес-орієнтований підхід, медіація, фасилітація, колаборативне управління, трансформаційний підхід та розвиток конфліктологічної компетентності персоналу. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади, формуванню позитивного організаційного середовища та забезпеченню стабільності системи публічного управління в умовах сучасних суспільних викликів.

Однією з найбільш поширених категорій конфліктів у діяльності органів публічної влади є конфлікти між керівниками та підлеглими. Подібні ситуації виникають практично в усіх державних установах і пов'язані з особливостями реалізації управлінських повноважень, розподілу відповідальності та оцінювання результатів службової діяльності. Основними причинами таких конфліктів виступають авторитарний стиль керівництва, недостатня прозорість управлінських рішень, нечітке формулювання завдань, нерівномірний розподіл службового навантаження, необ'єктивне оцінювання роботи працівників або ігнорування їхніх професійних потреб [19, с.43].

Особливо гостро подібні конфлікти проявляються в умовах організаційних змін та реформування державного сектору. Працівники можуть сприймати нові управлінські рішення як загрозу власному професійному статусу або

стабільності службового становища. Водночас керівництво нерідко розглядає опір змінам як прояв нелояльності або недостатньої професійної компетентності персоналу. За відсутності ефективної комунікації такі суперечності можуть швидко переходити у фазу відкритого конфлікту та негативно впливати на результати діяльності всього органу влади.

Поширеним різновидом конфліктних ситуацій є міжособистісні конфлікти між державними службовцями. Їх виникнення може бути пов'язане як із професійними, так і з особистісними чинниками. У практиці публічної служби такі конфлікти часто виникають через конкуренцію за кар'єрне просування, розподіл ресурсів, різне бачення способів виконання службових завдань, несумісність характерів або відмінності в ціннісних орієнтаціях працівників. Особливістю міжособистісних конфліктів є їхня висока емоційна складова, що ускладнює процес пошуку раціональних шляхів врегулювання [20].

В умовах державних органів міжособистісні конфлікти можуть мати прихований характер протягом тривалого часу через високий рівень формалізації службових відносин. Однак накопичення взаємного невдоволення поступово призводить до зниження ефективності взаємодії між працівниками, погіршення морально-психологічного клімату та виникнення додаткових труднощів у виконанні службових завдань.

Значну групу конфліктів становлять міжгрупові конфлікти, які виникають між структурними підрозділами або окремими групами працівників усередині організації. У системі публічного управління подібні ситуації нерідко пов'язані з конкуренцією за бюджетні ресурси, кадровий потенціал, вплив на прийняття управлінських рішень або розподіл повноважень між структурними одиницями. Особливої актуальності міжгрупові конфлікти набувають у великих державних органах із розгалуженою організаційною структурою.

Прикладом такого конфлікту може бути суперечність між структурними підрозділами щодо відповідальності за реалізацію певного напрямку державної політики. У випадках, коли межі компетенції визначені недостатньо чітко, виникають ситуації дублювання функцій або, навпаки, перекладання

відповідальності між підрозділами. Подібні конфлікти негативно впливають на координацію діяльності організації та можуть призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень [23, с.180].

Окрему категорію становлять рольові конфлікти, які є особливо характерними для системи публічної служби. Їх сутність полягає у виникненні суперечностей між різними ролями, які виконує працівник у межах своєї професійної діяльності. Наприклад, державний службовець одночасно повинен дотримуватися принципів законності, забезпечувати ефективність виконання управлінських рішень, враховувати інтереси громадян та виконувати розпорядження керівництва. У випадках, коли вимоги різних ролей суперечать одна одній, виникає внутрішньоособистісний конфлікт, який може негативно впливати на психологічний стан працівника та якість виконання ним службових обов'язків.

Особливого значення для діяльності органів публічної влади набувають конфлікти інтересів. На відміну від традиційних організаційних конфліктів, конфлікт інтересів має чітко визначене правове регулювання та розглядається як потенційна загроза об'єктивності та неупередженості діяльності посадової особи. Найчастіше такі ситуації виникають тоді, коли приватні інтереси службовця можуть впливати або створювати враження впливу на виконання ним службових повноважень [23, с.180].

Практика діяльності державних органів свідчить, що конфлікти інтересів можуть виникати під час прийняття кадрових рішень щодо близьких осіб, розподілу бюджетних ресурсів, укладення договорів, здійснення контрольних функцій або надання адміністративних послуг. Саме тому сучасне антикорупційне законодавство України передбачає спеціальні механізми виявлення, повідомлення та врегулювання таких ситуацій.

Суттєву групу становлять конфлікти, пов'язані з процесами організаційних змін. У сучасних умовах реформування державного управління органи влади постійно стикаються з необхідністю впровадження нових технологій, зміни організаційної структури, оновлення процедур діяльності та адаптації до нових

суспільних викликів. Такі трансформації нерідко супроводжуються підвищеним рівнем напруженості серед персоналу через невизначеність майбутнього, побоювання втрати посади або необхідність опановувати нові професійні компетентності [25].

Науковці наголошують, що опір змінам є природною реакцією будь-якої організаційної системи. Водночас відсутність належної комунікації щодо цілей і наслідків реформ може перетворити цей опір на повноцінний організаційний конфлікт. Саме тому сучасні підходи до управління змінами передбачають активне залучення персоналу до процесів планування та реалізації трансформаційних заходів.

Важливою категорією є конфлікти між органами влади та громадянами. На відміну від внутрішньоорганізаційних суперечностей, такі конфлікти виходять за межі державної установи та безпосередньо впливають на суспільне сприйняття діяльності органів влади. Причинами подібних конфліктів можуть бути незадоволення якістю надання публічних послуг, незгода з прийнятими управлінськими рішеннями, недостатня прозорість діяльності органів влади або порушення прав та законних інтересів громадян.

У сучасних умовах цифровізації та розвитку електронного урядування значна частина таких конфліктів переноситься в інформаційний простір. Соціальні мережі, електронні звернення громадян та онлайн-платформи для взаємодії з органами влади створюють нові можливості для комунікації, але водночас можуть виступати додатковим джерелом конфліктних ситуацій [25].

Особливості сучасного етапу розвитку української державності обумовлюють також зростання кількості конфліктів, пов'язаних із високим рівнем професійного стресу та психологічного навантаження на державних службовців. Воєнний стан, необхідність забезпечення безперервності функціонування державних інституцій, реалізація заходів із відновлення країни та постійна адаптація до кризових умов суттєво підвищують ризик виникнення конфліктів у трудових колективах.

Аналіз практики діяльності органів публічної влади свідчить, що більшість конфліктних ситуацій має комплексний характер і формується під впливом сукупності організаційних, психологічних, соціальних та управлінських факторів. При цьому ефективність їх врегулювання значною мірою залежить від своєчасності виявлення конфлікту, рівня професійної підготовки керівників, наявності ефективних механізмів комунікації та сформованої культури конструктивного вирішення суперечностей [34].

Таким чином, аналіз типових конфліктних ситуацій у діяльності органів публічної влади дозволяє зробити висновок, що найбільш поширеними є конфлікти між керівниками та підлеглими, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, рольові конфлікти, конфлікти інтересів, конфлікти, пов'язані з організаційними змінами, а також конфлікти між органами влади та громадянами. Їх виникнення обумовлюється особливостями функціонування системи публічного управління та складністю взаємодії численних суб'єктів управлінських відносин. Урахування специфіки таких конфліктів є необхідною умовою вдосконалення механізмів управління персоналом, підвищення ефективності діяльності державних інституцій та забезпечення належного рівня професіоналізму публічної служби.

2.3. Напрями підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби

Ефективність функціонування системи публічної служби значною мірою залежить від здатності державних органів своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно врегульовувати конфлікти, які виникають у процесі професійної діяльності. В умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій, реформування державного управління, цифровізації управлінських процесів, децентралізації влади та необхідності забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану проблема підвищення ефективності управління конфліктами набуває особливого значення. Конфлікти є невід'ємною

складовою функціонування будь-якої організації, проте саме від якості управлінського впливу залежить, чи стануть вони джерелом деструктивних наслідків, чи, навпаки, сприятимуть удосконаленню діяльності організації, розвитку персоналу та підвищенню результативності виконання публічних функцій.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління конфліктами є вдосконалення нормативно-правового забезпечення відповідної діяльності. Незважаючи на наявність розвиненої законодавчої бази у сфері державної служби, професійної етики та запобігання конфлікту інтересів, сучасна система правового регулювання конфліктних процесів у публічній службі залишається фрагментарною. Значна частина правових норм спрямована на регулювання окремих аспектів конфліктних відносин, тоді як питання комплексного управління організаційними конфліктами не отримали належного нормативного закріплення. У зв'язку з цим перспективним напрямом розвитку є розроблення єдиних методичних стандартів управління конфліктами в органах публічної влади, створення типових процедур врегулювання конфліктних ситуацій та інтеграція сучасних конфліктологічних підходів у нормативні документи, що регулюють діяльність державних службовців.

Важливе значення має подальший розвиток інституційних механізмів управління конфліктами. Світовий досвід демонструє, що ефективне врегулювання конфліктів забезпечується не лише наявністю відповідних нормативних положень, а й створенням спеціалізованих структур або посадових осіб, відповідальних за конфлікт-менеджмент. У багатьох країнах функціонують служби внутрішньої медіації, омбудсмени з питань персоналу, консультанти з управління конфліктами та інші інституції, покликані сприяти своєчасному вирішенню суперечностей у трудових колективах. Для української системи публічної служби перспективним напрямом є поступове впровадження подібних механізмів у діяльність служб управління персоналом, що дозволить забезпечити більш системний підхід до роботи з конфліктами.

Суттєвим чинником підвищення ефективності управління конфліктами є розвиток конфліктологічної компетентності державних службовців. Сучасні дослідження свідчать, що значна частина організаційних конфліктів загострюється через недостатній рівень знань та практичних навичок учасників щодо конструктивного вирішення суперечностей. У зв'язку з цим важливого значення набуває включення питань конфліктології, переговорних технологій, медіації, емоційного інтелекту та управління стресом до програм професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. Особлива увага повинна приділятися підготовці керівників усіх рівнів, оскільки саме вони виступають основними суб'єктами управління конфліктними процесами в організації.

Окремим напрямом удосконалення системи управління конфліктами є розвиток лідерських компетентностей керівників органів публічної влади. Сучасна практика переконливо свідчить, що стиль керівництва безпосередньо впливає на рівень конфліктності в колективі. Авторитарні методи управління, недостатня відкритість комунікацій, відсутність зворотного зв'язку та несправедливість у прийнятті рішень часто стають каталізаторами конфліктних процесів. Натомість розвиток лідерських якостей, орієнтованих на партнерство, довіру, залучення персоналу до прийняття рішень та підтримку конструктивного діалогу, сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища та зниженню рівня конфліктності.

Значний потенціал для підвищення ефективності управління конфліктами містить удосконалення системи внутрішньоорганізаційних комунікацій. Аналіз практики функціонування органів державної влади свідчить, що значна кількість конфліктів виникає через недостатню поінформованість працівників, викривлення інформації, відсутність якісного зворотного зв'язку або недостатню прозорість управлінських рішень. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасної публічної служби має стати формування відкритого комунікаційного середовища, яке забезпечуватиме регулярний обмін інформацією між керівництвом та персоналом, створення можливостей для

висловлення пропозицій і зауважень, а також своєчасне обговорення проблемних питань.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває впровадження систем раннього виявлення конфліктів. Більшість конфліктних ситуацій проходить тривалий латентний період, протягом якого існує можливість запобігти їх ескалації. Для цього доцільним є використання регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату, опитувань працівників, аналізу показників плинності кадрів, рівня залученості персоналу, результатів оцінювання службової діяльності та інших індикаторів організаційного благополуччя. Формування ефективної системи діагностики дозволяє своєчасно виявляти потенційні джерела конфліктності та здійснювати превентивні заходи щодо їх усунення.

Перспективним напрямом удосконалення конфлікт-менеджменту є розвиток медіаційних практик у системі публічної служби. Незважаючи на прийняття законодавства про медіацію, можливості використання цього інструменту в діяльності органів державної влади поки що реалізовані лише частково. Водночас міжнародний досвід демонструє високу ефективність медіації у врегулюванні міжособистісних, міжгрупових та організаційних конфліктів. Впровадження програм внутрішньої медіації, підготовка медіаторів серед працівників державних органів та створення процедур добровільного врегулювання суперечностей можуть суттєво знизити рівень конфліктності та покращити якість службових відносин.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління конфліктами відіграє формування сприятливої організаційної культури. Сучасні дослідники наголошують, що саме культура організації визначає ставлення працівників до конфліктів, способи реагування на суперечності та готовність до співробітництва. Для органів публічної влади особливого значення набуває розвиток культури відкритості, професійної взаємоповаги, відповідальності, доброчесності та конструктивного діалогу. Формування подібних цінностей

створює сприятливе середовище для попередження конфліктів та їх конструктивного вирішення.

У контексті сучасних викликів важливим напрямом є забезпечення психологічної стійкості персоналу. Тривале перебування в умовах високого рівня стресу, характерне для діяльності багатьох державних органів у період воєнного стану та післявоєнного відновлення, може суттєво підвищувати ризик виникнення конфліктів. У зв'язку з цим необхідним є впровадження програм психологічної підтримки, профілактики професійного вигорання, розвитку навичок емоційної саморегуляції та підтримання психічного здоров'я працівників.

Суттєвий потенціал для вдосконалення системи управління конфліктами має цифровізація кадрових процесів. Використання сучасних цифрових платформ для внутрішньої комунікації, електронних систем оцінювання організаційного клімату, автоматизованих механізмів збору зворотного зв'язку та аналізу проблемних зон дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан внутрішнього середовища організації та своєчасно реагувати на потенційні конфліктні ситуації. Цифрові технології також створюють нові можливості для дистанційного навчання персоналу, проведення онлайн-медіації та організації електронних консультацій.

Особливого значення набуває впровадження принципів належного врядування в систему управління персоналом. Принципи прозорості, підзвітності, участі, відкритості та орієнтації на результат сприяють підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, мінімізують ризики виникнення конфліктів і створюють умови для формування ефективного управлінського середовища. Саме тому розвиток сучасної системи публічного управління повинен супроводжуватися інтеграцією зазначених принципів у всі процеси кадрового менеджменту.

Таким чином, підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційних механізмів конфлікт-

менеджменту, підвищення професійної компетентності персоналу, розвиток лідерських якостей керівників, удосконалення комунікаційних процесів, впровадження медіаційних практик, формування сприятливої організаційної культури та використання сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню ефективної системи управління конфліктами в органах публічної влади, підвищенню якості службової діяльності, зміцненню кадрового потенціалу державної служби та забезпеченню належного виконання функцій держави в умовах сучасних суспільних викликів.

На нашу думку, одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління конфліктами в органах публічної влади є розроблення та впровадження Типового положення про систему управління конфліктами в державному органі. Необхідність створення такого документа обумовлена відсутністю комплексного підходу до регулювання організаційних конфліктів у системі державної служби. Незважаючи на наявність нормативно визначених механізмів врегулювання конфлікту інтересів, дисциплінарних спорів та окремих аспектів службових взаємовідносин, питання раннього виявлення, профілактики та конструктивного врегулювання міжособистісних і групових конфліктів переважно залишаються поза межами нормативного регулювання та вирішуються ситуативно.

Запровадження відповідного положення дозволить сформувати єдині стандарти управління конфліктними ситуаціями в органах публічної влади та забезпечити системність відповідної діяльності. Основною метою такого документа має стати створення організаційних механізмів своєчасного виявлення конфліктів, попередження їх ескалації, мінімізації негативного впливу на результати діяльності державного органу та формування культури конструктивного вирішення суперечностей.

До структури Положення про систему управління конфліктами доцільно включити декілька ключових розділів. Насамперед мають бути визначені основні поняття, принципи та суб'єкти управління конфліктами. Зокрема, до принципів доцільно віднести законність, конфіденційність, неупередженість,

добровільність участі сторін у процедурах врегулювання, рівність учасників конфлікту, пріоритет профілактики та орієнтацію на конструктивне вирішення суперечностей.

Окремий розділ повинен регламентувати систему моніторингу конфліктогенних факторів у колективі. До таких факторів можуть належати високий рівень плинності кадрів, зростання кількості скарг працівників, погіршення показників внутрішньої комунікації, зниження рівня залученості персоналу, збільшення випадків професійного вигорання та інші ознаки погіршення соціально-психологічного клімату. Моніторинг доцільно здійснювати службами управління персоналом шляхом проведення регулярних опитувань, інтерв'ю, анкетувань та аналізу кадрових показників.

Важливим елементом Положення має стати впровадження процедури раннього реагування на конфліктні ситуації. У разі виявлення ознак конфлікту керівник структурного підрозділу або представник служби управління персоналом повинен мати можливість провести попередню оцінку ситуації, визначити рівень ризику та обрати оптимальний механізм реагування. Такий підхід дозволить вирішувати більшість суперечностей ще на початкових стадіях їх розвитку, не допускаючи переходу до відкритого протистояння.

Доцільним також є нормативне закріплення інституту внутрішнього конфліктного консультанта або координатора з питань врегулювання конфліктів, функції якого можуть бути покладені на працівника служби управління персоналом. Така особа забезпечуватиме консультаційну підтримку учасників конфлікту, організовуватиме переговорний процес, координуватиме проведення медіації та здійснюватиме моніторинг виконання досягнутих домовленостей.

Особливу увагу необхідно приділити процедурі внутрішньої медіації. Положення може передбачати можливість добровільного залучення нейтрального посередника для сприяння сторонам у пошуку взаємоприйняттого рішення. Застосування медіації є особливо актуальним для врегулювання міжособистісних конфліктів між працівниками, конфліктів між керівниками та підлеглими, а також суперечностей між структурними підрозділами організації.

Крім того, доцільним є впровадження обов'язкового щорічного аудиту конфліктного середовища державного органу. Такий аудит може включати оцінювання рівня задоволеності персоналу, аналіз причин виникнення конфліктів, визначення найбільш проблемних напрямів діяльності та підготовку рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Результати аудиту повинні використовуватися під час формування кадрової політики та планування заходів з організаційного розвитку.

Практична реалізація Положення про систему управління конфліктами може здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно провести оцінювання поточного стану конфліктності в органі влади та визначити найбільш проблемні аспекти внутрішньої взаємодії. Другий етап передбачає розроблення внутрішніх процедур, підготовку методичних матеріалів та навчання керівників основам конфлікт-менеджменту. На третьому етапі доцільно впровадити систему моніторингу конфліктів та механізми внутрішньої медіації. Завершальним етапом має стати регулярне оцінювання ефективності функціонування системи та її подальше вдосконалення відповідно до потреб конкретного державного органу.

Очікуваними результатами впровадження такого Положення можуть стати зниження рівня конфліктності в колективах органів публічної влади, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, покращення соціально-психологічного клімату, зменшення кількості кадрових спорів, підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також загальне підвищення ефективності функціонування системи публічної служби. Враховуючи сучасні виклики, що стоять перед державним управлінням України, запровадження єдиних стандартів управління конфліктами може стати важливим елементом подальшої професіоналізації та модернізації публічної служби.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби є розвиток професійних компетентностей державних службовців у сфері конфліктології, переговорного процесу та медіації. Аналіз сучасної практики функціонування органів публічної влади свідчить, що значна

частина конфліктних ситуацій виникає не лише через об'єктивні організаційні чинники, а й через недостатній рівень підготовки працівників до конструктивної взаємодії в умовах суперечностей. Відсутність спеціальних знань щодо природи конфліктів, особливостей їх розвитку та сучасних механізмів врегулювання нерідко призводить до ескалації протиріч, погіршення психологічного клімату в колективі та зниження ефективності діяльності органів державної влади.

У зв'язку з цим доцільним видається посилення конфліктологічної складової в системі професійного навчання державних службовців. Станом на сьогодні окремі питання управління конфліктами включаються до програм підвищення кваліфікації, однак здебільшого розглядаються фрагментарно в межах навчання з питань управління персоналом, лідерства або комунікацій. Водночас сучасні виклики публічного управління потребують формування комплексної системи навчання, спрямованої на розвиток практичних навичок попередження та врегулювання конфліктів.

Одним із перспективних напрямів є розроблення спеціальної загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації для державних службовців на тему «Управління конфліктами в системі публічної служби». Така програма могла б реалізовуватися через мережу закладів післядипломної освіти, регіональних центрів підвищення кваліфікації та суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців. Основна увага в межах програми повинна приділятися вивченню природи організаційних конфліктів, методів їх діагностики, технологій ведення переговорів, основ медіації, розвитку емоційного інтелекту та формуванню навичок конструктивної комунікації.

Окремого значення набуває роль Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) у розвитку конфліктологічних компетентностей персоналу. Саме НАДС як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, може виступити ініціатором створення типових навчальних програм з управління конфліктами для різних категорій державних службовців. Доцільним видається

включення відповідних програм до переліку пріоритетних напрямів професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Особливу увагу доцільно приділяти підготовці керівників державної служби. Саме керівники найчастіше виступають безпосередніми учасниками або посередниками у врегулюванні конфліктів, приймають рішення щодо реагування на конфліктні ситуації та формують організаційну культуру колективу. У зв'язку з цим до програм підвищення кваліфікації керівників категорій «А» та «Б» доцільно включити окремі модулі з конфлікт-менеджменту, кризових комунікацій, медіації, фасилітації групових процесів та управління складними переговорами.

Перспективним напрямом розвитку системи професійного навчання може стати створення спеціалізованого онлайн-курсу на платформі професійного навчання державних службовців. Такий курс міг би бути доступним для всіх категорій державних службовців незалежно від місця проходження служби та містити практичні кейси, типові конфліктні ситуації з діяльності органів державної влади, інтерактивні симуляції переговорів та алгоритми врегулювання конфліктів. В умовах цифровізації державного управління використання дистанційних форматів навчання дозволить охопити значну кількість працівників без додаткового навантаження на бюджет.

На нашу думку, доцільним є також впровадження обов'язкового навчального модуля з управління конфліктами в межах програм адаптації новопризначених державних службовців. Аналіз практики проходження державної служби свідчить, що значна кількість конфліктів виникає саме в період адаптації працівника до нового колективу, організаційної культури та системи взаємодії. Формування базових конфліктологічних знань уже на початковому етапі професійної діяльності сприятиме розвитку навичок конструктивної поведінки та зниженню рівня конфліктності в колективах.

Окремої уваги заслуговує можливість впровадження інституту внутрішніх тренерів з управління конфліктами в державних органах. Такі фахівці можуть

проходити спеціалізовану підготовку за підтримки НАДС або профільних закладів освіти та надалі забезпечувати проведення внутрішніх навчань, семінарів і консультацій для працівників своїх установ. Подібний підхід дозволить не лише оптимізувати витрати на навчання, але й забезпечити врахування специфіки діяльності конкретного органу влади.

Крім того, доцільним видається нормативне закріплення компетентності «управління конфліктами» у профілях професійних компетентностей державних службовців та керівників державної служби. Це дозволить інтегрувати оцінювання відповідних навичок у процеси добору персоналу, оцінювання результатів службової діяльності та планування професійного розвитку. Фактично управління конфліктами має розглядатися як одна з базових управлінських компетентностей сучасного публічного службовця поряд із лідерством, стратегічним мисленням, управлінням змінами та комунікацією.

З огляду на європейський досвід, перспективним напрямом може стати також запровадження сертифікаційних програм із медіації та конфлікт-менеджменту для державних службовців. Такі програми дозволять формувати в органах публічної влади кадровий резерв фахівців, здатних професійно супроводжувати процеси врегулювання конфліктів, брати участь у проведенні внутрішньої медіації та забезпечувати розвиток культури конструктивного діалогу в колективах.

Таким чином, удосконалення системи професійного навчання державних службовців у сфері управління конфліктами має стати одним із ключових напрямів модернізації публічної служби України. Розроблення спеціалізованих програм підвищення кваліфікації за координації НАДС, впровадження обов'язкових навчальних модулів для керівників та новопризначених службовців, розвиток внутрішнього тренерства, створення онлайн-курсів і сертифікаційних програм з медіації сприятимуть формуванню професійної культури конструктивного врегулювання конфліктів. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити ефективність діяльності органів публічної влади,

покращити якість внутрішньоорганізаційної взаємодії та зміцнити кадровий потенціал державної служби України.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження засвідчило, що управління конфліктами є важливою складовою сучасної системи публічного управління та одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності органів державної влади. В умовах реформування державної служби, цифрової трансформації управлінських процесів, децентралізації та функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану проблема своєчасного виявлення, попередження та конструктивного врегулювання конфліктів набуває особливої актуальності.

Аналіз методів та інструментів управління конфліктами в організаціях публічної сфери показав, що найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують профілактичні заходи, переговорні технології, медіацію, адміністративні та соціально-психологічні методи впливу. Особливого значення набуває превентивна діяльність, спрямована на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток внутрішніх комунікацій та своєчасне виявлення потенційних джерел конфліктності. Встановлено, що сучасна практика управління конфліктами поступово зміщується від реагування на вже існуючі суперечності до системної роботи із запобігання їх виникненню.

Дослідження нормативно-правового забезпечення врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади дозволило зробити висновок про наявність розвиненої законодавчої бази, яка регламентує питання державної служби, професійної етики, запобігання корупції та врегулювання конфлікту інтересів. Водночас встановлено, що чинне законодавство недостатньо врегульовує питання управління внутрішньоорганізаційними конфліктами, міжособистісними суперечностями та механізмами їх профілактики, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правових засад конфлікт-менеджменту в системі публічної служби.

У результаті аналізу сучасних підходів до розв'язання конфліктів визначено, що найбільш перспективними для системи публічного управління є концепції конструктивного управління конфліктами, інтерес-орієнтований підхід, медіація, фасилітація, колаборативне управління та розвиток конфліктологічної компетентності персоналу. Застосування зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності внутрішньоорганізаційної взаємодії, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню довіри між учасниками службових відносин.

Аналіз типових конфліктних ситуацій у діяльності органів публічної влади показав, що найбільш поширеними є конфлікти між керівниками та підлеглими, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, рольові конфлікти, конфлікти інтересів, а також конфлікти, пов'язані з організаційними змінами та взаємодією органів влади з громадянами. Їх виникнення обумовлюється поєднанням організаційних, управлінських, психологічних і комунікаційних чинників, що потребує комплексного підходу до їх врегулювання.

На підставі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність впровадження додаткових механізмів підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби. Зокрема, перспективним напрямом визначено розроблення Типового положення про систему управління конфліктами в державному органі, яке має забезпечити єдині стандарти профілактики, моніторингу та врегулювання конфліктних ситуацій. Запропоновано впровадження системи регулярного аудиту конфліктного середовища, механізмів раннього виявлення конфліктів, внутрішньої медіації та використання чек-листів профілактики конфліктності в діяльності структурних підрозділів.

Крім того, доведено необхідність удосконалення системи професійного навчання державних службовців у сфері конфлікт-менеджменту. Важливими напрямами виступають розроблення спеціалізованих програм підвищення кваліфікації за координації Національного агентства України з питань державної служби, інтеграція навчальних модулів з управління конфліктами до програм

адаптації новопризначених службовців, підготовка внутрішніх тренерів і медіаторів, а також включення компетентності з управління конфліктами до переліку ключових професійних компетентностей державних службовців.

Таким чином, ефективне управління конфліктами в системі публічної служби потребує комплексного поєднання нормативно-правових, організаційних, кадрових, психологічних та освітніх механізмів впливу. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню результативності діяльності органів публічної влади, зміцненню кадрового потенціалу державної служби, покращенню якості внутрішньоорганізаційної взаємодії та формуванню сучасної управлінської культури, орієнтованої на конструктивне вирішення конфліктів і забезпечення належного врядування.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних, нормативно-правових та практичних аспектів управління конфліктами в системі публічної служби України. Встановлено, що конфлікти є об'єктивним і закономірним явищем функціонування будь-якої організації, зокрема органів публічної влади, де поєднуються різноманітні управлінські, соціальні, психологічні та професійні інтереси. Сучасні наукові підходи дозволяють розглядати конфлікт не лише як деструктивне явище, але й як потенційний інструмент організаційного розвитку, удосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності організації.

У ході дослідження встановлено, що поняття конфлікту характеризується багатогранністю наукових підходів та інтерпретацій. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених засвідчив, що конфлікт у сфері публічного управління доцільно розглядати як форму взаємодії суб'єктів службових відносин, яка виникає внаслідок суперечностей щодо цілей, інтересів, цінностей, ресурсів або способів реалізації управлінських функцій. Доведено, що конфлікти виконують не лише негативні, а й позитивні функції, зокрема стимулюють організаційні зміни, сприяють виявленню проблем у системі управління та створюють передумови для вдосконалення діяльності органів публічної влади.

Проведений аналіз причин, видів та стадій розвитку організаційних конфліктів дозволив встановити, що в системі публічної служби найбільш поширеними є внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти. Їх виникнення обумовлюється комплексом організаційних, управлінських, психологічних та комунікаційних факторів, серед яких особливе місце займають недосконалість внутрішніх комунікацій, нечіткий розподіл повноважень, обмеженість ресурсів, суперечності між особистими та службовими інтересами, а також вплив зовнішніх трансформаційних процесів. Встановлено, що більшість конфліктів проходить послідовні стадії виникнення, усвідомлення, ескалації, врегулювання та постконфліктної

взаємодії, що створює можливості для їх своєчасного виявлення та профілактики.

У роботі доведено, що ефективне управління конфліктами в органах публічної влади потребує застосування комплексного підходу, який поєднує профілактичні, адміністративні, соціально-психологічні та комунікаційні інструменти впливу. Особливого значення набувають переговорні технології, медіація, фасилітація, розвиток організаційної культури та формування навичок конструктивної взаємодії між працівниками. Встановлено, що сучасна світова практика поступово переходить від реагування на вже існуючі конфлікти до впровадження систем управління конфліктами, орієнтованих на їх попередження та ранню діагностику.

Дослідження нормативно-правового забезпечення врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади показало, що в Україні сформовано достатньо розвинену законодавчу базу щодо регулювання питань державної служби, професійної етики, запобігання корупції та врегулювання конфлікту інтересів. Разом із тим встановлено, що чинне законодавство не містить комплексного механізму управління внутрішньоорганізаційними конфліктами в державних органах. Відсутність єдиних стандартів профілактики, моніторингу та врегулювання конфліктних ситуацій знижує ефективність кадрової політики та ускладнює формування сприятливого організаційного середовища в системі публічної служби.

Аналіз практики діяльності органів публічної влади дозволив визначити найбільш поширені типи конфліктних ситуацій, серед яких конфлікти між керівниками та підлеглими, міжособистісні конфлікти між працівниками, міжгрупові конфлікти між структурними підрозділами, рольові конфлікти, конфлікти інтересів та конфлікти, пов'язані з реалізацією організаційних змін. Встановлено, що своєчасне виявлення причин таких конфліктів та використання сучасних механізмів їх врегулювання дозволяє суттєво підвищити ефективність діяльності державних інституцій та покращити якість внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Особливу увагу в дослідженні приділено розробленню практичних напрямів удосконалення системи управління конфліктами в органах публічної влади. На відміну від існуючих наукових підходів, які переважно зосереджуються на загальних механізмах врегулювання конфліктів, у роботі запропоновано комплекс авторських рекомендацій, спрямованих на формування цілісної системи конфлікт-менеджменту в державному секторі.

Основною авторською пропозицією є розроблення та впровадження Типового положення про систему управління конфліктами в державному органі, яке може стати базовим внутрішньоорганізаційним інструментом управління конфліктними процесами. Запропоновано, щоб таке положення визначало порядок моніторингу конфліктогенних факторів, процедури раннього виявлення конфліктів, механізми внутрішньої медіації, функції служб управління персоналом у сфері конфлікт-менеджменту, порядок проведення аудиту конфліктного середовища та оцінювання ефективності заходів із профілактики конфліктів. Практична реалізація зазначеного документа дозволить перейти від ситуативного реагування на конфлікти до системного управління ними на всіх етапах розвитку.

Важливим елементом наукової новизни та практичної значущості дослідження є запропонована модель чек-листа профілактики конфліктів для керівників структурних підрозділів органів публічної влади. На відміну від традиційних підходів, що орієнтуються на усунення наслідків конфлікту, запропонований інструмент спрямований на своєчасне виявлення ознак потенційної конфліктності шляхом регулярного аналізу внутрішніх комунікацій, розподілу навантаження, рівня залученості персоналу, психологічного клімату та інших індикаторів організаційної стабільності.

Окремим результатом дослідження стало обґрунтування необхідності нормативного закріплення системи внутрішньої медіації в органах публічної влади. Запропоновано впровадження інституту внутрішнього координатора або консультанта з питань врегулювання конфліктів, функції якого можуть бути покладені на представників служб управління персоналом після

проходження відповідної професійної підготовки. Зазначений підхід дозволить суттєво розширити можливості позасудового та неформального врегулювання конфліктних ситуацій у колективах державних органів.

Важливе місце серед авторських пропозицій посідають рекомендації щодо вдосконалення системи професійного навчання державних службовців. Обґрунтовано доцільність розроблення за координації НАДС спеціалізованих програм підвищення кваліфікації з управління конфліктами, переговорів та медіації. Запропоновано включити конфліктологічну підготовку до програм адаптації новопризначених державних службовців, програм розвитку керівників державної служби та системи безперервного професійного навчання. Крім того, запропоновано нормативно закріпити компетентність «управління конфліктами» як одну з ключових професійних компетентностей сучасного державного службовця.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що підвищення ефективності управління конфліктами в системі публічної служби потребує переходу від фрагментарних заходів реагування до створення комплексної системи конфлікт-менеджменту, яка поєднуватиме нормативно-правові, організаційні, кадрові, освітні та комунікаційні механізми впливу. Реалізація запропонованих авторських рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, розвитку сучасної управлінської культури, зміцненню кадрового потенціалу державної служби та формуванню сприятливого середовища для професійної діяльності державних службовців. Отримані результати можуть бути використані в діяльності органів державної влади, Національного агентства України з питань державної служби, закладів освіти, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також у подальших наукових дослідженнях проблематики управління конфліктами в системі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова С.Є., Тихончук Л.Х., Ковальова К.Ю. Запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2023. Вип. 3. С. 31-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2023_3_6 (дата звернення: 15.03.2026 р.).
2. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_4 (дата звернення: 25.03.2026 р.).
3. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Менеджмент: підручник. Житомир: «Рута», 2021. 856 с
4. Богуславська С. І., Кисіль Н. В. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 16 – 21.
5. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2023/6.pdf (дата звернення 01.02.2026 р.)
6. Вахоцька І. О. Розвиток стресостійкості особистості як ключ до профілактики конфліктів. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 3. С. 1127-1137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_3_100 (дата звернення: 03.03.2026 р.).
7. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Львів: Магнолія 2022. 312 с.
8. Глазл Ф. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

9. Желюк Т. Л. Державна служба: Навчальний посібник. К.: «Професіонал», 2021. 576 с.
10. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
11. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
12. Коваль Н. В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php> (дата звернення: 03.03.2026 р.).
13. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2025 р.).
14. Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання : дис. ... д-ра. філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2023. 314 с.
15. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с.
16. Кулініч І.О. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління. Психологія управління: навчальний посібник. URL: https://pidruchniki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishennya_sistemi_upravlinnya (дата звернення: 25.12.2025 р.).
17. Легка О. Особливості управління конфліктами в державних установах: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня магістр спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв, 2020. 12 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1285> (дата звернення: 10.12.2025 р.).

18. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 236-243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_33 (дата звернення: 09.02.2026 р.).
19. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів, «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2021. 76 с.
20. Медіація в Україні: на порозі нового етапу розвитку. LB:ua: вебсайт. URL: https://lb.ua/blog/pravo_justice/573234_mediatsiya_ukraini_porozi_novogo.html (дата звернення: 26.02.2026 р.).
21. Медіація в Україні. Mediation Help: вебсайт. URL: <https://www.mediationhelp.com/about-mediation/ukraine/> (дата звернення: 09.03.2026 р.).
22. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2023. 360 с.
23. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз. К., 2020. 325 с
24. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби, 2022. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf (дата звернення: 17.01.2026 р.).
25. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
26. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#78> (дата звернення: 17.01.2026 р.).
27. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 11.01.2026 р.).

28. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Голови Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 46–22. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacijshchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah> (дата звернення: 11.01.2026 р.).

29. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889–19> (дата звернення: 08.10.2025 р.).

30. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 08.10.2025 р.).

31. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*, № 1 (82). 2021. С. 42-47. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124> (дата звернення: 08.10.2025 р.).

32. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf> (дата звернення: 04.12.2025 р.).

33. Робота з конфліктами. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnijsluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/robota-zkonfliktamy> (дата звернення: 04.12.2025 р.).

34. Саламатов В.О. Практична функція професійної етики державного службовця. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/04.pdf> (дата звернення: 04.04.2026 р.).

35. Середа Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та Суспільство*. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 04.04.2026 р.).

36. Стамат В.М. Конфліктологія і психологія управління: метод. рекомендації до практичних робіт. Миколаїв, 2021. 84 с.

37. Стасюк М. Особливості захисту особистості від стресової ситуації. *Нова педагогічна думка*. 2025. № 1. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2025_1_11 (дата звернення: 11.01.2026 р.).

38. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 11.01.2026 р.).

39. Сухорукова А., Авербух Г. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції Публічне урядування. 2022. № 3 (28). URL: <https://journals.maur.com.ua/index.php/public-management/article/view/1288> (дата звернення: 03.03.2026 р.)

40. Теплов С. О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : дис. доктора філософії 281. Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України. Чернігів. 2024. 262 с.

41. Тимофієва М.П., Борисюк А.С., Павлюк О.І. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник. Чернівці, 2022. 100 с.

42. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2023. 375 с.

43. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022 р. 258 с.
44. Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф., Сухорукова А. Л. Управління персоналом як інструмент формування антикорупційних механізмів у системі державної служби. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 212-219.
45. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
46. Юрчик Г.М., Самолюк Н.М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 3. С. 148-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2024_3_17 (дата звернення: 02.01.2026 р.).
47. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Retrieved March 12, 2007. URL: http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/ (дата звернення: 02.01.2026 р.).
48. Constantino C.A., Merchant C.S. *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
49. Committee on ethics. *House ethics manual*. Washington: 2020, 44
50. Miller G.R. Epilogue. *Perspectives on Communication in Social Conflict*. Miller G.R., Simons H.W. (eds.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974. P. 206-220.
51. Nemeth C.J., Personnaz B., Personnaz M., Goncalo J.A. The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Study in Two Countries. *European Journal of Social Psychology*. 2004. Vol. 34. P. 365-374.
52. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Public Employment and Management 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. 210 p.

53. World Bank. Public Sector Governance and Reform. Washington : World Bank Publications, 2022. 186 p.

54. National Agency of Ukraine on Civil Service. Annual Report on Civil Service Development in Ukraine. Kyiv, 2024. 154 p.