

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2812-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

І.О. Лабін

Керівник: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Капріцин І.І.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи,
доцент, к.психол.н., Бойко Г.В.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	10
1.1. Стан наукової розробки проблеми системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.....	10
1.2. Уточнення змісту основних понять: «конфлікт», «система управління конфліктами», «органи місцевого самоврядування».....	17
1.3. Принципи та методи дослідження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.....	26
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	31
2.1. Органи місцевого самоврядування як середовище для конфліктів	31
2.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.....	38
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	58
3.1. Аналіз ефективності системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя.....	58
3.2. Шляхи вдосконалення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя.	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ.....	80

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи
_____ Т.І. Бутченко
« ____ » _____ 2023
року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

Лабіну Іллі Олександровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Система управління конфліктами в органах місцевого самоврядування

керівник роботи Капріцин Ігор Ілліч, д.філос.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 646-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Конфліктологія: вчений посібник / Хапілова В.Н., Запоріжжя: КСК-Альянс, 2010. 280 с. Managing Organizational Conflicts / Lipsky D.B., Seeber R.L. / Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. p. 359 390. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict / Rahim M.A. 2002. p. 206 235

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування; 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «конфлікт», «система управління конфліктами», «органи місцевого самоврядування»; 3. Визначити принципи та методи дослідження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування; 4. Розглянути органи місцевого самоврядування як конфліктне середовище; 5. Дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід управління конфліктами в органах місцевого самоврядування; 6. Проаналізувати ефективність системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя; 7. Розробити шляхи вдосконалення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Капріцин І.І., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Капріцин І.І., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Капріцин І.І., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	виконано

Студент _____ І.О. Лабін

Керівник роботи _____ І.І. Капріцин

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер  О.О.Широбокова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 84 сторінки, 79 позиції у списку літератури, 2 додатків.

КОНФЛІКТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Мета дослідження: з'ясувати можливі напрями і шляхи впровадження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: конфлікти в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: система управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження: структурно-функціональний, процесуально-дінамічний, типологізації, прогностичний.

Новизна дослідження: Отримані в ході дослідження результати можуть служити основою для розробки методик, пов'язаних із впровадженням систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Гіпотеза: підвищення рівня конфліктологічної компетентності в органах місцевого самоврядування шляхом впровадження системи управління конфліктами.

Висновки: 1. Наразі в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя немає практики впровадження систем управління конфліктами, хоча є нормативне підґрунтя від держави для такої діяльності.

2. Було визначено, що посадові особи місцевого самоврядування м. Запоріжжя мають недостатнє розуміння природи та особливостей конфліктних ситуацій, механізмів взаємодії та виходу із конфліктних ситуацій, що призводить до незнання та невміння вибору правильної стратегії роботи із конфліктами.

3. Запропоновано впровадження ряду заходів та інструментів у практику роботи місцевих органів влади, а саме інструменти, спрямовані на профілактику та попередження конфліктів та інструменти, спрямовані на управління виниклим конфліктом та мінімізацію його негативних наслідків.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Головним завданням посадових осіб місцевого самоврядування є виконання своїх функцій у відповідності з інтересами територіальної громади. Містяни очікують, щоб обов'язки, покладені на посадових осіб місцевого самоврядування, виконувалися чесно, справедливо і без упереджень. У громаді постійно зростають вимоги до влади та службовців. Конфлікти, які виникають в сфері місцевого самоврядування, мають прямий вплив не тільки на посадових осіб місцевого самоврядування та їх роботу, але також опосередковано впливають на мешканців територіальної громади. Невдалий спосіб вирішення конфліктів в органах місцевого самоврядування може підірвати довіру містян до влади та службовців.

Вивчення діяльності органів місцевого самоврядування, визначення їх конфліктного потенціалу та аналіз конфліктів дозволяє сформулювати запобіжні заходи для уникнення конфліктів в органах місцевого самоврядування. Проблема конфліктів на рівнях держави і місцевого самоврядування є актуальною для громадськості в багатьох країнах світу. Ситуації, які породжують конфлікти в сфері управління, давно стали предметом конкретної політики, законодавства та управлінської практики, спрямованої на збереження доброчесності та об'єктивності механізму ухвалення рішень, що використовують органи місцевого самоврядування.

Проблемна ситуація, пов'язана з темою конфліктів, виявляється особливо актуальною під час періоду змін, таких як процеси реструктуризації та реформ в органах місцевого самоврядування, а також у період діджиталізації процесів та послуг, які надаються органами влади. Також слід звернути особливу увагу на вплив важливого фактору на сучасний стан суспільства, а саме, наслідки життя та функціонування в умовах війни. Війна змушує людей стикатися не тільки з фізичною небезпекою, а й переживати емоційний стрес та травматичні події. Відбувається порушення звичних життєвих ритмів, що може викликати депресію, тривожність та інші негативні емоції, як наслідок, зростає кількість конфліктів в робочому середовищі. В цій роботі увага акцентуватиметься на важливості

ефективного управління конфліктами, використанні різних взаємодоповнюючих інструментів для вирішення конфліктів в органах місцевого самоврядування.

У науковій літературі спостерігається нестача матеріалів, які детально розглядають специфіку конфліктів в органах місцевого самоврядування. Крім того недостатня увага приділена конфліктологічній тематиці у програмах професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, відсутність затверджених методик управління конфліктами на місцевому рівні.

Дослідженням конфліктів займалися представники різних напрямків закордонних психологічних досліджень конфлікту: психоаналітичний (З. Фрейд, К. Юнг, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фром); соціотропний (У. Мак-Дугал, С. Сігеле та ін.); етологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген); теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч, Л. Ліндсей); фрустраційно-агресивний (Д. Долард, Л. Берковитц, Н. Мілер); поведінковий (А. Бас, А. Бандура, Р. Сірс); соціометричний (Д. Морено, С. Дод, Г. Гурвіч); інтеракціоністський (Е. Берн, Д. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель). До сучасних підходів автори відносять: теоретико-ігровий (М. Дойч); теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон); теорія та практика переговорного процесу (Д. Прюїт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі). Серед українських дослідників конфліктології можна виділити Ф. Глазла, Л. Карамушку, Г. Ложкіна, Н. Пов'якеля, В. Нагаєва, М. Пірен, М. Примуш, В. Хапілову та інші.

Об'єктом дослідження є конфлікти в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є система управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Мета дослідження З'ясувати можливі напрями і шляхи впровадження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Відповідно до мети сформовано наявні наступні завдання:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування;
- уточнити зміст основних понять дослідження: «конфлікт», «система управління конфліктами», «органи місцевого самоврядування»;

- визначити принципи та методи дослідження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування;
- розглянути органи місцевого самоврядування як конфліктне середовище;
- дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід управління конфліктами в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати ефективність системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя;
- розробити шляхи вдосконалення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя.

Наукова новизна Отримані в ході дослідження результати можуть служити основою для розробки методик, пов'язаних із впровадженням альтернативних систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування. Ці методики можуть бути практично застосовані посадовими особами місцевого самоврядування з метою підвищення рівня конфліктологічної компетентності. Також їх можна використовувати при розробці методів та засобів превенції та управління конфліктами в цілому, спрямованих на вдосконалення процесів роботи з профілактики конфліктів.

Методологія дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів дослідження: теоретичний аналіз законодавчої та нормативної бази з теми дослідження, порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду з питань вирішення конфліктів в організаціях. Дослідження проблеми проходило на основі загальних наукових принципів, таких як: історизму, об'єктивності, детермінізму, розвитку, комплексності. Основними методами нашого дослідження були: структурно-функціональний, процесуально-дінамічний, типологізація, прогностичний.

Крім того використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як соціологічний (результати дослідження рівня конфліктності в структурних підрозділах), документальний (дослідження нормативних документів державного та місцевого значення) та статистичний аналіз. Для розкриття специфіки організаційних конфліктів був використаний описовий метод, а для

аналізу особливостей управління конфліктами та стилів поведінки учасників конфлікту – системний метод.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають до себе сім підрозділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан наукової розробки проблеми системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування

Конфлікти є частиною людської свідомості у всіх аспектах життя. Неможливо уникнути конфліктів, чи то вдома, в офісі, чи дивлячись новини по телевізору. Наслідки організаційного конфлікту сягають сьогодні далі, ніж будь-коли, оскільки межа між роботою та домом стирається, а організації експериментують з більш плоскими та децентралізованими структурами. Крім того, складність конфлікту зростає, оскільки організації стають більш відкритими та різноманітними. Конфлікт неминучий і навіть бажаний: «Працювати в організації – це бути в конфлікті. Щоб скористатися перевагами спільної роботи, потрібно управління конфліктами» [71, с. 19]. Не дивно, що управління конфліктами залучає все більшу увагу керівників вищої ланки та політиків у великих корпораціях та неприбуткових організаціях. Д. Ліпскі та Р. Сібер зауважують, що протягом останніх 25 років організації змінили свою орієнтацію на управління конфліктами. Зокрема, організації більше схильні приймати «проактивний, стратегічний підхід до управління організаційними конфліктами» [53, с. 360].

Поширеність конфліктів має різні наслідки для організацій. Відзначається, що менеджери можуть витратити до 42 відсотків свого часу на вирішення конфліктів пов'язаних переговорів [75]. Це завдання величезне, оскільки конфлікти можуть погіршити функціонування організації, викликаючи звільнення, відсутність на робочому місці, нещасні випадки та понаднормові роботи [58], а також підривають індивідуальне здоров'я та благополуччя [38]. З іншого боку, деякі вважають конфлікти джерелом інновацій, творчості та розвитку в організаціях [61].

Вчені вважають корисним концептуалізувати організаційні конфлікти широко (наприклад [65;53]). М. Рахім визначає конфлікт як інтерактивний процес, який проявляється в несумісності, незгоді або дисонансі в межах або між соціальними сутностями (тобто індивідом, групою, організацією тощо). Конфлікт може стосуватися несумісних уподобань, цілей, а не лише діяльності [65].

За словами Д. Ліпскі та Р. Сібера [53], існує три типи організаційного конфлікту.

1. Потенційні та явні незгоди відносяться до «будь-якого організаційного тертя, яке породжує невідповідність у очікуваннях щодо належної лінії поведінки працівника або групи працівників» [55, с. 8].

2. Робочі суперечки – це конфлікти, «які переростають у формальні скарги та звинувачення» [53, с. 363].

3. Судові справи – стосуються позовів та звинувачень, поданих до регуляторних органів. Загалом відзначається, що конфлікт зосереджується на трьох факторах у сфері комунікацій: несумісності, вираженій боротьбі та взаємозалежності між двома або більше сторонами [64].

Традиційно конфлікти розглядалися як перешкоди для функціонування організацій. З цієї точки зору, конфлікти потрібно обережно контролювати, оскільки «саме соціальне взаємодія є негативною силою, і це так, тому що люди не можуть займатися ні соціальною взаємодією, ні конфліктом без руйнівних наслідків» [33, с. 247]. Однак інші стверджують, що конфлікти є життєво важливими для сучасних організацій; вони «не тільки необхідні для росту, зміни та еволюції живих систем, але й є основною обороною системи від застою, відчуження, ентропії та кінцевого вимирання» [66, с. 206]. П. Аула [27;28] стверджує, що конфлікти є важливою силою, що виявляє різницю між думками, логіками та світоглядами агентів, що, у свою чергу, призводить до більш креативних та нових результатів. Взаємодія на рівні індивідуального конфлікту є важливою, оскільки вона, в кінцевому підсумку, змінює весь соціальний середовище [33].

В контексті організацій домінує три моделі управління організаційними конфліктами [64]. Перша, модель інтегративних та дистрибутивних переговорів, заснована на роботі Р. Волтона та Р. МакКерсі [74] з працевлаштування, яка розглядає формальні підходи до управління конфліктами. Друга, модель компетентності посередництва, стосується втручання третьої сторони у конфлікти. Нарешті, модель подвійної зацікавленості зосереджується на неформальному управлінні конфліктами на індивідуальному рівні в організаціях.

Декілька дослідників (наприклад, [46; 63; 50; 26]) запропонували, що є два виміри, які є важливими для управління конфліктами: розбіжності, що стосуються суттєвих питань, та розбіжності, що стосуються афективних питань [50]. Суттєва вимірювання стосується розбіжностей, пов'язаних із завданнями, політикою та іншими організаційними питаннями [65]. Афективне вимірювання стосується питань, які «зазвичай викликані негативними реакціями членів організації (наприклад, особисті напади на членів групи, расова дисгармонія, сексуальні домагання)» [65, с. 208].

Існує думка, що помірний кількість суттєвих конфліктів є цінною і навіть необхідною для розвитку організації, в той час як афективний конфлікт перешкоджає організаційній продуктивності на різних рівнях [65]. Однак деякі вчені (наприклад, [71]) стверджують, що ці два виміри нерозривні і не слід досліджувати їх окремо: «Винувата не причина чи джерело конфлікту, а те, як люди ним керують, визначають його хід і результати» [71, с. 25].

Згідно з М. Рахімом, якщо стратегії управління конфліктами мають бути ефективними, вони повинні задовольняти певним критеріям. По-перше, стратегії управління конфліктами повинні бути розроблені для покращення організаційного навчання. Замість того, щоб вирішувати конфлікт «в рамках існуючої структури та процесів організації» [65, с. 212], потрібно аналізувати статус-кво, дозволяючи членам організації критикувати основні політики, припущення та цілі.

По-друге, стратегії повинні бути розроблені для включення «правильних зацікавлених сторін для вирішення правильних проблем» [65, с. 209]. Конфлікти часто є складними питаннями, які включають кілька сторін. Включення всіх відповідних сторін у вирішення проблем призводить до колективного навчання та ефективності організації.

Нарешті, управління конфліктами повинно бути етичним. Тобто, рішення має дозволяти управління конфліктами, що призводить до «етичних дій, які приносять користь людству» [65, с. 209] на рівні керівництва, а також інших рівнях зацікавлених сторін.

Взагалі, проблема вивчення системності управління конфліктами в органах місцевого самоврядування досліджувалась в першу чергу в контексті науки конфліктології. Конфліктологія відносно молода наука, як самостійна галузь знань вона сформувалась в дев'яностих роках ХХ сторіччя. Виникненню конфліктології як самостійної теорії, що містить концептуальні та методологічні підходи щодо вивчення та опису конфліктних явищ різного роду, так і практики роботи з ними, передував тривалий період формування, накопичення й розвитку конфліктологічних ідей, спочатку в рамках соціальної філософії, а пізніше – в соціології, психології та інших науках.

Традиції формування конфліктологічних теорій мають давню історію. Конфлікти, як важлива частина соціальних взаємодій, взаємовідносин і поведінки людей, існували віддавна і завжди привертала увагу. Про це свідчать міфологія та релігія різних народів, фольклор, давні літературні пам'ятки, думки античних і середньовічних філософів, досягнення соціальних і гуманітарних наук.

Конфлікти, що виникали разом з першими людськими спільнотами, сприймалися як звичайне явище і довгий час не становили предмет наукового вивчення, хоча глибокі ідеї про них зустрічаються в найдавніших творах. Тому важливо розглянути еволюцію наукових поглядів на конфлікт, виділивши кілька періодів:

Найдавніший період. У цей час слід звернути увагу на погляди давньокитайських мудреців. Особливе значення мають думки Конфуція (551-479 рр. до н.е.), одного з перших китайських філософів. Його філософія, у тому числі конфліктологічні ідеї, розвивалися наступними поколіннями китайських думців протягом століть. Конфуцій стверджував, що конфлікти виникають через нерівність і відмінності між людьми. Його думки про конфлікти відображені у численних моральних настановах, наприклад: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі й у родині до тебе не будуть почувати ворожнечі». Давньокитайські філософи вважали, що конфлікт сам по собі не є ні поганим, ні хорошим, він існує незалежно від людських уявлень про нього. Вони визнавали, що весь світ сповнений протиріч, і вони невіддільні від життя природи, людини та Богів. Хоча термін «конфлікт» ще не був ужитий, вони розуміли, що конфлікт не вичерпує всього життя, а є лише його частиною [15].

Античні філософи, такі як Аристотель, Геракліт, Демокрит, Платон, розглядали проблему конфлікту через призму філософії протилежностей. Їхні роздуми про конфлікти були тісно пов'язані з соціальними явищами, вони не тільки розкривали причини конфліктів, але й оцінювали їх соціальні наслідки [8, с. 26].

У середньовіччі, на прикладі думок Августина та Фоми Аквінського, конфліктологічні ідеї мали переважно релігійний характер. Августин обговорював єдність людської та божественної історій як вічну боротьбу між божим і земним царствами. Фома Аквінський аналізував взаємодію філософського пізнання та богослов'я, світської та духовної влади, людського існування та Бога [15, с. 18].

Під час Відродження, представники якого були М. Кузанський, М. Коперник, Н. Макіавеллі, Д. Бруно, конфліктологічні погляди розвивалися на основі давньогрецької ідеї про значення людського розуму у пізнанні світу. Філософи цього періоду розглядали людські проблеми зі світської точки зору, звільняючи їх від релігійних впливів [15, с. 19].

В епоху Нового часу та Просвітництва, культурний та економічний підйом в Європі сприяв системному підходу до пізнання світу, включаючи вивчення конфліктів. Цей період характеризувався глибшим розумінням конфліктів, заснованим на соціальних і культурних умовах та суспільному устрої.

У Новий час науковці інтенсивно розмірковували про протиріччя в природі, суспільстві та мисленні, а також про конфлікти між людьми, класами і державами, особливо у світлі загострення соціальних конфліктів. Важливі погляди на конфлікт з цього періоду знайшли відображення у працях Ф. Бекона, Т. Гоббса, Ж. Ж. Руссо, А. Сміта. Ф. Бекон був одним із перших, хто застосував системний підхід до аналізу внутрішньодержавних соціальних конфліктів. Т. Гоббс у своїй праці «Левіафан» висловив песимістичний підхід до природи соціального конфлікту, описуючи людську природу негативно. Він вважав, що природний стан суспільства – це «війна всіх проти всіх». На противагу цьому, Ж.Ж. Руссо з оптимізмом підходив до природи конфлікту, вважаючи, що людина за своєю природою добра і миролюбна. За його думкою, конфлікти у сучасному суспільстві виникають через його організаційні недоліки і забобони [15, с. 21-22].

У першій половині XIX століття значну роль відіграли погляди класичних німецьких філософів – І. Канта, Г. Гегеля, Л. Фейєрбаха. Їхні глибокі філософські роздуми стосувалися гострих соціальних проблем того часу, зокрема проблеми війни та миру. І. Кант у своїй праці «Про вічний світ» і Гегель у своїх роздумах про війну як засіб морального очищення народів висловили свої ідеї щодо цього [15, с. 23].

У другій половині XIX-початку XX століття з'являється самостійна теорія конфлікту, підтримувана вченнями К. Маркса, О. Конта, Г. Зіммеля. Цей період вирізнявся значними соціальними потрясіннями: війнами, економічними кризами, соціальними революціями, які потребували глибокого наукового аналізу і нових теоретичних підходів до дослідження соціальних проблем.

Також цей час був періодом зародження нових наук і концепцій, які кардинально змінили можливості соціального пізнання.

У центрі уваги науковців Нового часу опинилися марксистська філософія, заснована К. Марксом та Ф. Енгельсом, соціологія, покладена О. Контом, та психологія, яку розробляв В. Вундт. К. Маркс вніс вагомий внесок у теорію конфлікту, розробивши концепцію протиріч і модель революційного класового конфлікту та соціальних змін. Важливі також роботи Г. Зіммеля, німецького соціолога, який вперше ввів термін «соціологія конфлікту». За Зіммелем, конфлікт у суспільстві необхідний і невід'ємний, він сприяє соціальній інтеграції, формує характер соціальних утворень і зміцнює їхні принципи та норми [15, с. 56].

З середини ХХ століття починається активний розвиток теорій конфліктів. У цей час з'являються різні психологічні підходи до вивчення конфлікту, такі як психоаналітичний (З. Фрейд, К. Юнг, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фром), соціотропний (У. Мак-Дугал, С. Сігеле), етологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген), теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч, Л. Ліндсей), фрустраційно-агресивний (Д. Долард, Л. Берковитц, Н. Мілер), поведінковий (А. Бас, А. Бандура, Р. Сірс), соціометричний (Д. Морено, С. Дод, Г. Гурвіч), інтеракціоністський (Е. Берн, Д. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель). Серед сучасних підходів виділяються теоретико-ігровий (М. Дойч), теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон), теорія та практика переговорного процесу (Д. Прюїт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі) [5; 8; 11].

У 50-х роках ХХ століття в США, Німеччині, Франції та інших країнах Заходу зародилися й набули популярності сучасні концепції конфлікту, першою з яких стала концепція позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера.

На сьогоднішній день у конфліктології сформувалося розуміння причин виникнення, сутності розвитку та методів розв'язання конфліктів у таких напрямках:

1. Філософсько-соціальний напрямок, який охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні.

2. Організаційно-соціологічний напрямок, що зосереджується на вивченні причин і динаміки конфліктів у організаціях, групах та колективах.

3. Індивідуально-психологічний напрямок, який вивчає психофізіологічні особливості і характеристики індивідумів, їх поведінку в конфліктних ситуаціях.

У контексті вітчизняної конфліктології, наукові інтереси зосереджуються переважно на двох напрямках: міжособистісних (міжнаціональних) конфліктах та проблематиці трудових конфліктів, соціальної напруги на підприємствах, страйків [24, с. 35-37].

Основи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування були закладені завдяки засновникам соціології, до яких відносяться О. Конт, Г. Спенсер, К. Маркс, Г. Зіммель. Їхні праці слугували як загальнотеоретична база конфліктології, так і методологічним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки та стратегій вирішення конфліктів в організаціях.

Проте, сучасна практика управління конфліктами в органах місцевого самоврядування її систематизація актуалізуючи напрацювання попередніх дослідників спонукають нас до необхідності критично оцінюючи надбання попередників оптимізувати його до запитів управління сьогодення. Першим кроком до цього виступає уточнення змісту базових понять дослідження.

1.2. Уточнення змісту основних понять: «конфлікт», «система управління конфліктами», «органи місцевого самоврядування»

Почнемо із розгляду найширшого феномену – конфлікту. Конфлікти є звичайним явищем у будь-якій організації. Їх не можна уникнути, але можна ефективно управляти ними, виявляючи ознаки конфлікту вчасно. Важливо регулярно моніторити організаційні індикатори, щоб виявляти їх наявність. Якщо ми не реагуємо своєчасно, може виникнути ситуація, де конфлікт починає контролювати організацію. Проблеми часто виникають у тих організаціях, де

результати бізнесу безпосередньо залежать від співпраці, командної роботи та креативності, і де ми, фокусуючись лише на результатах, можемо ігнорувати потреби людей та відносини.

Несумісність цілей, інтересів або цінностей різних людей чи груп, коли ці люди заважають зусиллям один одного досягнути цілей, називається організаційним конфліктом. Зниження продуктивності праці, обмеження комунікації між співробітниками, зниження мотивації та зрештою незадоволення працівників - це лише кілька з багатьох негативних наслідків конфлікту. Проте конфлікт не завжди є негативним; багато конфліктів можуть бути плідним ґрунтом для досягнення кращих результатів у бізнесі, а також стимулом для змін та росту самої організації.

Своєчасне розпізнавання та ефективне управління конфліктами можуть призвести до ряду позитивних результатів, наприклад, стимуляція креативності та інновацій у компанії, підвищення якості роботи, зменшення напруження тощо.

Більше того, у випадках, коли конфлікти призводять до конструктивних змін, їх слід сприяти, аби створити гарні відносини між співробітниками, засновані на взаємоповазі. Іноді конфлікти можна розглядати як ресурс, який надає можливості для постійного навчання, здобуття нових знань, потенційного росту та розвитку організації. Співробітники, які безпосередньо залучені в конфлікт, часто не можуть повною мірою справитися з усією ситуацією або впливом всіх елементів, зазвичай через обмежену здатність до прийняття рішень.

Протягом років сприйняття конфліктів в організаціях змінювалося, тому виділяють [2]:

- традиційний погляд на конфлікт;
- погляд на конфлікт з точки зору людських відносин;
- інтеракціоністський погляд.

Традиційний погляд на конфлікт у 30-40-х роках ХХ століття полягав у сприйнятті конфлікту як чогось негативного та руйнівного для організації.

Вважалося, що конфлікт виникає через погане спілкування та відсутність довіри, тому його потрібно уникати.

У погляді на конфлікт з точки зору людських відносин (40-70-ті роки ХХ століття) конфлікт розглядався як природне явище в будь-якій організації. Вважалося, що конфлікти можуть сприяти кращій робочій ефективності та слід їх приймати.

Інтеракціоністський погляд, що існує і сьогодні, базується на думці, що конфлікти слід заохочувати, оскільки вони позитивно впливають на творчість і інновації працівників.

Незважаючи на ці розходження, існує широко поширена думка, що конфлікт є негативним явищем і його варто уникати за будь-яку ціну.

Визначення конфлікту варіюються у міжнародній практиці. Розрізняють два основні поняття: «спір» (dispute) і «конфлікт» (conflict). Поняття «спір» застосовується для юридичного вирішення спорів [68, с. 123;57, с. 195;30], а поняття «конфлікт» використовується у академічній літературі та методологіях, пов'язаних з розв'язанням організаційних конфліктів [59, с. 271;36, с. 81;35]. У цьому дослідженні «спір» та «конфлікт» використовуватимуться як синоніми, якщо не вказано інше.

Конфлікт є складним явищем, яке водночас являє собою динамічну взаємопов'язану цілісну систему та процес [24]. Він має свою структуру, що включає такі елементи:

учасники:

- сторони конфлікту: можуть бути представлені багатьма особами або групами; інколи реальні сторони маскуються, діючи через інших;
- союзники: ті, хто підтримують сторони конфлікту, мають спільні інтереси або цінності;
- інші учасники: наприклад, колеги чи свідки, яких торкаються наслідки конфлікту;
- треті сторони: особи з необхідними знаннями та повноваженнями для втручання.

Предмет конфлікту: проблема, що викликає зіткнення, та об'єкт конфлікту (наприклад, ресурс та правила його розподілу).

Інцидент: характеризується ступенем ескалації конфлікту.

Дії:

- стратегія та тактика сторін, заснована на їхніх позиціях та сприйнятті конфлікту;
- мотиви, які включають інтереси, потреби, цінності та переконання сторін;
- інтервенція третьої сторони з різним ступенем директивності;
- мікро- та макросередовище, включаючи особливості соціальної системи, де відбувається конфлікт, та зовнішній контекст.

У межах різноманітності понять та визначень конфлікту, ставлення до нього та сприйняття його ролі також значно різняться. Конфлікти виникають між індивідами в організаціях, між організаційними підрозділами та між установами. Відносини у колективах публічних службовців в органах державної влади та органах місцевого самоврядування є багаторівневими та комплексними, а тому і типи конфліктів, які виникають у цих органах, досить різноманітні. Їх класифікація допомагає визначити найбільш підходящий метод втручання.

Типи конфліктів за залученими суб'єктами включають:

- внутрішньоособистісний конфлікт, який виникає всередині індивіда, зумовлений його власними думками, цінностями, принципами та емоціями;
- міжособистісний конфлікт, який означає конфлікт між двома особами;
- внутрішньогруповий конфлікт, який виникає між членами однієї групи;
- міжгруповий конфлікт, який має місце між різними командами або групами всередині організації.

Для установ як колективних структурованих суб'єктів можна виділити:

- внутрішньоорганізаційні конфлікти, які відбуваються всередині організації;

– зовнішні конфлікти, наприклад, між представником установи/організації – публічним службовцем – та громадянином, контрагентом або представником іншої установи.

В рамках цього дослідження ми вирішили не зосереджуватись на внутрішньоособистісних та зовнішніх конфліктах, а більше уваги приділяти внутрішньоорганізаційним конфліктам, включаючи міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти. Різні типи конфліктів вимагають різних підходів до їх вирішення та механізмів втручання.

Розглянемо наступні типи конфліктів.

За рівнем виникнення та характером владної ієрархії:

– горизонтальні конфлікти – між співробітниками, які мають рівноцінні посади та схожі компетенції;

– вертикальні конфлікти – між керівниками та підлеглими або між колегами у відносинах підпорядкування, часто важко вирішувати без залучення сторонніх нейтральних осіб.

За значенням для групи/організації:

– конструктивні (функціональні) конфлікти – сприяють зміцненню стосунків, збільшенню поваги та довіри, підвищують здатність конструктивно вирішувати майбутні конфлікти, приносять користь всім сторонам;

– деструктивні (дисфункціональні) конфлікти – негативно впливають на основи об'єднання груп чи колективів, ставлячи під загрозу ключові цінності та ресурси.

Розрізнення між функціональними та дисфункціональними конфліктами є важливим. Функціональні конфлікти вважаються такими, що сприяють досягненню цілей організації та покращенню робочої ефективності, тоді як дисфункціональні конфлікти перешкоджають досягненню цілей організації. Однак визначення, який конфлікт є функціональним, а який дисфункціональним, може бути предметом дискусій, оскільки один і той самий конфлікт може мати різне значення для протилежних сторін у конфлікті, а також змінювати свою важливість у часі.

Конфлікти у своєму перебігу можуть набувати різних форм, залежно від того, як саме сторони виявляють свою участь у них. Відповідно до цього, розрізняють:

– гарячі конфлікти: в цьому випадку сторони демонструють активність та інтенсивність у своїх діях. Вони не прагнуть принизити чи образити іншу сторону, а намагаються переконати її в прийнятті власних ідеалів. Учасники гарячих конфліктів переконані у власній правоті та чесності намірів, а їхня взаємодія часто супроводжується ейфорією, перебільшеннями та провокаціями. Вони прагнуть до спілкування, але не уникають сутичок, що веде до самоідентифікації та ідентифікації іншої сторони [2, с. 76-78].

– холодні конфлікти: характеризуються розчаруванням, втратою ілюзій та фрустрацією. Вони не включають відкритих проявів, бурхливих інцидентів або публічного вияву емоцій. Сторони холодних конфліктів свідомі своїх мотивів, вони не створюють ілюзій щодо мотивів іншої сторони. Спілкування між сторонами у загальних зустрічах припиняється, переходить у формальне та переважно письмове. У такому конфлікті організація може зіштовхнутися зі стагнацією, збільшенням бюрократичних процедур, соціальною ерозією. Часто в таких конфліктах лідери відсутні, з'являється соціальний фаталізм, стрес та відчуття безсилля з боку учасників конфлікту.

Часто організації стикаються з питанням: чому виникають конфлікти? Серед численних причин конфліктів у організаціях можна виокремити такі [2]: різні характери людей, розбіжності у системах цінностей, нечітко визначені робочі обов'язки, обмеження ресурсів, неефективне спілкування, взаємозалежність робочих завдань, складність структури організації, невизначені або нереалістичні правила і стандарти, нереалістичні терміни, проблеми у колективному прийнятті рішень, неможливість досягнення консенсусу, нереалістичні очікування співробітників, невирішені або пригнічені попередні конфлікти.

Відношення до конфліктів також різноманітне [8, с. 130]:

- позитивне: недооцінення можливих негативних наслідків конфліктів та їх впливу на загальну атмосферу в колективі;
- негативне: страх перед конфліктами, спроби зменшити протиріччя;
- конструктивне: вирішення конфліктів шляхом перетворення їх на продуктивні.

Найбільш ефективним є конструктивний підхід до конфліктів, який включає управління ними [24, с. 126-128]. Для успішного управління конфліктами необхідно: об'єктивно розуміти конфлікт як реальність; визнати можливість активного впливу на конфлікт; мати необхідні ресурси; забезпечити наявність правової основи для управління конфліктом, готовності до згоди позицій та інтересів [19].

Оскільки конфлікти мають різноманітну природу та властивості, управління ними потребує специфічного підходу. Неможливо використовувати універсальну модель для всіх видів конфліктів, оскільки, наприклад, соціально-класові конфлікти мають свої унікальні особливості та методи вирішення, так само як і національні чи військові конфлікти.

Отже, поняття «конфлікт» ми будемо визначати як розбіжність між двома або більше людьми, групами, колективами на основі економічних та соціальних факторів, а також невідповідності цілей і способів досягнення цих цілей, у результаті якої виникає напруга, збільшується соціальна дистанція або взагалі відбувається втрата контактів.

Система управління конфліктами. Система управління конфліктами відноситься до «повного набору політик, розроблених для управління конфліктами на робочому місці» [52, с. 371]. Концепція «системи» [73;31] була вперше прийнята дослідниками і практиками конфліктів два три десятиліття тому [35;67;72). Немає одного чіткого визначення цьому поняттю, однак, всі поширені визначення базуються на принципах загальної системної теорії, принаймні до певної міри.

Наприклад, С. Константіно і С. Мерчант [35] вказали на такі характеристики системи управління конфліктами як: межі, мета, вхідні дані,

трансформація, вихідні дані та зворотний зв'язок. К. Слейку і Р. Хассон [67] в свою чергу базували свою модель на принципах, які включають директиви з різних питань, таких як бажаний шлях, шаблон з внутрішніми та зовнішніми компонентами системи, контрольні пункти та оцінки.

Товариство професіоналів у вирішенні спорів (SPIDR) [45] дослідило критичні точки систем управління конфліктами і ввело концепцію інтегрованої системи управління конфліктами (ІСУК). Товариство стверджувало, що ІСУК – це більш повна версія системи управління конфліктами. Зокрема, SPIDR розробило набір керівництв та положень про обсяг, культуру, точки доступу, варіанти та структури підтримки систем управління конфліктами. SPIDR також висвітлює важливість справедливості та належного порядку проведення процедур. Воно зазначило, що моделі систем управління конфліктами часто зосереджені на формальних процесах вирішення спорів, таких як процедури розгляду скарг та посередництво. Хоча такі процеси необхідні, вони не є достатніми, оскільки «вони зазвичай вирішують симптоми конфлікту, а не його джерела. Інтегрована система управління конфліктами спрямована на джерела конфлікту і забезпечує метод для підвищення компетентності в управлінні конфліктами на всьому етапі функціонування організації» [45, с. 8].

Незважаючи на структурні відмінності, всі моделі систем управління конфліктами пропонують в основному однакові методи для управління конфліктами. За словами С. Бендерські [29], система управління конфліктами часто складається з трьох типів варіантів управління конфліктами: процеси, засновані на правах, процеси, засновані на інтересах, та переговорні процеси.

Процеси, засновані на правах, такі як скарги та арбітраж, включають треті сторони, які визначають результат конфлікту на основі законів, контрактів або стандартів поведінки [72]. Процеси, засновані на інтересах, такі як посередництво та сприяння, включають треті сторони, які допомагають учасникам досягти угод, не визначаючи для них результатів. Нарешті, переговорні процеси охоплюють «усі зусилля окремих суперечників щодо вирішення конфліктів самостійно, без втручання третіх сторін» [29, с. 645].

Процеси, засновані на владі, такі як страйки та пікетування, також можна вважати типом управління конфліктами; однак, вони зазвичай не включаються в організаційні системи управління конфліктами. Зазвичай організації систематично використовують лише процеси, засновані на правах [53;29]. За словами Д. Ліпскі та Р. Сібера [53], типова організація в США чекає, поки конфлікти перетворяться на судові процеси, і лише тоді починає управляти «конфліктом».

Крім типів процесів управління конфліктами, дослідники систем управління конфліктами підкреслюють важливість організаційних структур підтримки. А. Гослайн та ін. [45], наприклад, акцентують важливість підтримки керівництва, відповідної культури та навчання. Вони також пропагують концепції справедливості та належного порядку в дизайні та роботі систем управління конфліктами. Деякі дослідники систем управління конфліктами стверджують, що для їх впровадження завжди необхідна зміна культури [53].

Отже, система управління конфліктами – це набір методологічних підходів та політик, розроблених для управління конфліктами на робочому місці.

Основною характеристикою органів місцевого самоврядування є їхня незалежність від центрального уряду у вирішенні питань місцевого значення. Це означає, що місцеві органи мають законодавчу владу приймати рішення, які стосуються місцевого розвитку, міського планування, місцевих бюджетів, освіти, охорони здоров'я, транспорту, забезпечення громадського порядку, захисту навколишнього середовища та інших аспектів повсякденного життя місцевої громади.

Органи місцевого самоврядування формуються за демократичними принципами, зазвичай шляхом вільних та чесних виборів. До їх складу можуть входити міські ради, сільські ради, об'єднані територіальні громади тощо. Члени цих органів, обрані місцевим населенням, відповідають за виконання та контроль за здійсненням місцевої політики, а також забезпечують взаємодію між громадянами та владою.

Ефективність роботи органів місцевого самоврядування безпосередньо впливає на якість життя населення, стимулює економічний розвиток та підвищує рівень довіри громадян до влади. Така децентралізація влади сприяє розвитку демократичних інститутів, підтримує громадську активність та забезпечує відповідність управління місцевими справами реальним потребам і очікуванням жителів.

Таким чином, органи місцевого самоврядування – це структури, які відповідають за управління місцевими справами на рівні громад, міст, районів чи областей. Вони діють у рамках наданих державою повноважень із забезпечення місцевих потреб і вирішення питань, що безпосередньо впливають на життя та добробут місцевих жителів. Основними принципами їх діяльності є самостійність, відповідальність перед місцевою громадою, демократичність та законність.

1.3. Принципи та методи дослідження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування

Якість наукових знань, набутих під час проведення досліджень, тісно пов'язана з обраним дослідником підходом, який базується на системі фундаментальних принципів [13, с. 32]. Ці принципи включають основні правила, стандарти та норми, що є обов'язковими для наукової галузі, у якій працює дослідник.

Загальні наукові принципи підкреслюють важливість всебічного вивчення явища, аналізу його розвитку, зв'язків із зовнішнім середовищем та взаємодії з іншими системами.

У нашому дослідженні управління конфліктами в організації ми використовували наступні загальні наукові принципи: історизм, об'єктивність, детермінізм, розвиток та комплексність.

Принцип історизму забезпечує пізнання явища через його історичне походження, еволюцію, сучасний стан та перспективи розвитку [13, с. 32-33].

Відповідно до цього принципу, ми розглядали історію виникнення і розвитку знань про управління конфліктами в організації.

Принцип об'єктивності вимагає від досліджень незалежності від особистих уподобань дослідника і забезпечення неупередженості у вивченні закономірностей розвитку досліджуваного явища [13, с. 33]. Для забезпечення об'єктивності необхідно дотримуватися таких умов [13, с. 33]:

- точність: залежить від адекватності використаних методів для вимірювання явища;
- обґрунтованість: полягає у виборі методів, які точно вивчають потрібні аспекти явища;
- надійність: стабільність результатів при повторних дослідженнях;
- достовірність: використання перевірених і надійних джерел інформації;
- наукова аргументованість: значущість отриманих даних для наукової сфери.

Під час нашого дослідження ми дотримувались принципу об'єктивності, орієнтуючись на об'єктивні знання та результати теоретичних і практичних досліджень.

Принцип детермінізму вказує на причинно-наслідкові зв'язки усіх явищ дійсності [23, с. 33]. За його допомогою ми визначали причини конфліктів в організації, що є важливим для їх попередження та вирішення, а також для розробки систем управління конфліктами.

Принцип розвитку відображає неперервність змін та розвитку всіх предметів і явищ, їх перехід від одних форм до інших [23, с. 33]. Ми використовували цей принцип для вдосконалення існуючих систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Принцип комплексності підкреслює необхідність урахування усіх аспектів досліджуваного явища та важливість міждисциплінарних зв'язків [13, с. 34]. Цей принцип дозволив нам інтегрувати знання різних наук про управління конфліктами і розглядати явище у різних аспектах.

Отже, методологічні засади нашого дослідження базуються на філософському підході, який формує загальну методологію і визначає філософсько-методологічний рівень дослідження, забезпечуючи світоглядне узагальнення одержаних результатів. Також кожна наука має свою спеціальну методологію, яка включає сукупність методологічних принципів [13, с. 37]. Таким чином, поняття “методологія” включає різні рівні наукового підходу [13, с. 32]:

- загальна методологія, яка представляє загальний філософський підхід;
- спеціальна методологія, що включає методологічні принципи певної наукової галузі;
- методологія як набір конкретних методичних прийомів дослідження.

Кожна наука, будучи сферою людського пізнання, має свої методи дослідження. Методологія в науці включає [1, с. 25]:

- загальні підходи, які має враховувати дослідник;
- правила, що є обов’язковими під час дослідження;
- інструментарій, який має бути застосований.

Методи дослідження – це засоби пізнання сутності об’єктів дослідження через систему пізнавальних процесів та перетворень [1, с. 25].

У нашому дослідженні ми використали такі методи:

- структурно-функціональний метод, який аналізує елементи конфліктної взаємодії та їх ролі, хоча зосереджується на статичному аспекті явища, дозволяючи виявити стійкі компоненти конфлікту [10, с. 36].

- процесуально-динамічний метод, що досліджує основні етапи та стадії розвитку конфлікту, даючи змогу вивчати динаміку конфліктних процесів [10, с. 36].

- метод типологізації, який дозволяє класифікувати види конфліктів, стратегії їх вирішення, а також типи конфліктних особистостей [14, с. 24].

- прогностичний метод, що передбачає вивчення можливих сценаріїв розвитку конфлікту та оптимальних шляхів його регулювання [21, с. 37].

Таким чином, методи, які ми застосували у дослідженні систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування, формують методологічну стратегію наукового дослідження. Ця стратегія реалізується через конкретні методики дослідження.

Наприкінці першого розділу можемо сформулювати такі висновки.

Аналіз стану наукової розробки проблеми систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування визначив, що закладався за допомогою засновників соціології, до яких по праву відносять О. Конта, Г. Спенсера, К. Маркса, Г. Зіммеля. Їхні праці стали, з одного боку, загальнотеоретичною базою дослідження конфліктів, а з іншого – методологічним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки та стратегій вирішення конфліктів в організаціях.

Дослідження проблеми системності управління конфліктами в органах місцевого самоврядування проходить на основі таких загальних наукових принципів як:

- принцип історизму (допоміг розглянути особливості виникнення, становлення та розвитку знання про стратегії вирішення конфліктів в організації);
- принцип об'єктивності (при проведенні дослідження ми спиралися на об'єктивні знання та результати теоретико-прикладних досліджень);
- принцип детермінізму (на його основі ми встановили фактори ефективного використання стратегій вирішення організаційних конфліктів);
- принцип розвитку (був використаний для пошуку шляхів оптимізації стратегій вирішення конфліктів в організації);
- принцип комплексності (допоміг пов'язати знання різних наук про стратегії вирішення конфліктів в організації та розглянути досліджуване нами явище в різних аспектах).

Основними методами нашого дослідження були:

- структурно-функціональний метод (за його допомогою ми розглянули структуру та функції конфліктів в організації);

- процесуально-дінамічний метод (дозволив проаналізувати специфіку застосування системного підходу до вирішення організаційних конфліктів);
- метод типологізації (посприяв вивченню сутності систем управління конфліктами в організації);
- прогностичний метод (допоміг розглянути напрями впровадження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування).

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Органи місцевого самоврядування як середовище для конфліктів

Протиріччя існуватимуть завжди, оскільки вони притаманні різним рівням людського спілкування та взаємодії – вони можуть бути внутрішньоособистісними, міжособистісними, проявлятися у відносинах в організаціях чи між організаціями. Часто протиріччя вирішуються під час вирішення певних питань, проте інколи вони стають настільки гострими, що переростають у конфлікти. Більшість керівників і співробітників сприймають конфлікти негативно, намагаючись уникнути їх або зменшити їх вплив. Це може призвести до того, що протиріччя залишаються невирішеними, перетворюючись у хронічну напругу та потенційні конфлікти [6, с. 136].

У контексті організацій, включно з органами місцевого самоврядування, конфлікти можуть виникати з різних причин, але особливо важливі ті, що виникають через суперечності виробничих та особистих інтересів працівників [6, с. 137].

Основні причини конфліктів, що виникають через помилки в управлінні, в тому числі в органах місцевого самоврядування, включають [13, с. 470]:

- недосконалість організаційного управління;
- нечітко встановлені права та обов'язки;
- інформація, яка прийнята однією стороною та відкинута іншою;
- структурні недоліки;
- нерегулярність і невизначеність робочих режимів;
- незадоволення роботою серед співробітників;
- прогалини в технологічних процесах;
- невиразність і неритмічність забезпечення виконання завдань необхідними ресурсами.

Причини конфліктів, які виникають через психологічні характеристики учасників управлінського процесу, включають [13, с. 472]:

- ціннісні аспекти: включають в себе проголошені або відкинуті принципи, суспільні, групові та індивідуальні системи переконань, вірувань і поведінкові норми. Це може бути ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні та професійні цінності.

- чинники відносин: охоплюють рівень задоволення від взаємодії між особами. Включають добровільні чи примусові, незалежні, залежні, взаємозалежні відносини, тривалість, баланс сили, значущість для сторін, сумісність чи несумісність цінностей.

- поведінкові фактори: зазіхання на інтереси, самооцінку, фізичну, фінансову, емоційну, соціальну безпеку; провокація негативних емоцій, таких як егоїзм, безвідповідальність, несправедливість, скептицизм.

- нерозуміння психологічних якостей інших осіб: характеру, темпераменту, неправильне тлумачення дій і думок.

- недотримання моральних норм, переоцінка власних можливостей, недооцінка можливостей інших.

- порушення вікової гармонії.

- недосконалість індивідуального стилю керівництва: директивний або авторитарний, ліберальний.

- необ'єктивне оцінювання праці персоналу: помилки центральної тенденції, контрасту, подібності, гало-ефекту, поблажливості, близькості.

Всі ці фактори в сукупності можуть спричиняти конфлікти в управлінському процесі, знижувати ефективність взаємодії та створювати труднощі у досягненні загальних організаційних цілей.

Протягом останніх десятиліть стало ясно, що конфлікти в робочих колективах є значною причиною зниження продуктивності та виникнення інших негативних наслідків. Конфліктні ситуації зустрічаються не лише у сфері виробництва та бізнесу, але й у сфері державного управління. Протягом другої половини ХХ століття та у період 2000–2022 років держави намагалися

розробити системи для вирішення та запобігання конфліктів у державній службі. Витрати, пов'язані з міжособистісними конфліктами серед публічних службовців, такі як плинність кадрів, медичне обслуговування та прогули, можуть призвести до значних фінансових втрат та зниження продуктивності органів влади. Крім того, конфлікти часто негативно впливають на психологічний та фізичний стан публічних службовців, а також на їх мотивацію [37, с. 5].

У державному секторі часто зустрічається високий рівень контролю за діяльністю та результативністю, що може призвести до напруженості у відносинах і стати каталізатором довготривалих негативних наслідків. Така напруженість може викликати організаційний параліч – серйозне порушення виконання функцій органом державної влади чи місцевого самоврядування.

Важливо відзначити, що працівники державного сектору перебувають у трудових відносинах, але при цьому мають спеціальний статус через службове становище, що створює додаткову складність у роботі з конфліктами. Не вжиття заходів щодо розв'язання конфліктів не є найкращим рішенням.

Таким чином, на публічній службі ми стикаємося з наступними типами конфліктів:

- трудові спори, як індивідуальні, так і колективні, пов'язані з умовами праці.
- внутрішньоорганізаційні конфлікти, які включають конфлікти між підрозділами та управлінські конфлікти, особливо важливі у контексті державного управління.

Конфлікти між учасниками і об'єктами управління – це зазвичай групові конфлікти, які можуть виникати через порушення принципів управління, недоліки в комунікаціях, недостатню професійну підготовку кадрів та інші фактори.

Конфлікти можуть бути різні за джерелом походження: структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні – вони покривають широкий спектр причин, які викликають організаційні конфлікти.

Конфлікти планування – це конфлікти, пов’язані з порушенням принципів планування; порушенням ієрархії стратегічного, тактичного та оперативного планування; суб’єктивізмом.

Конфлікти організації – вони виникають через недоліки в плануванні; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами.

Конфлікти мотивації – конфлікти, спричинені порушенням принципів мотивації; прорахунками у підборі та розстановці кадрів.

Конфлікти контролю – це конфлікти, які виникають через неправильне сприйняття функції контролю у процесі управління; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуаціям [11, с. 156].

Інші міжособистісні конфлікти, які не відносяться до категорії управлінських конфліктів.

На державних службовців поширюються особливі дисциплінарні та етичні норми, тому виникають специфічні конфлікти, пов’язані з цією сферою. Це можуть бути серйозні правопорушення, такі як шахрайство, фальсифікація документів, розголошення службової таємниці, а також менш серйозні, але все ж такі, що відносяться до дисциплінарних порушень, наприклад:

- недостатні зусилля адміністративного персоналу для спрощення адміністративних процедур;
- невідповідь або умисне затримання відповіді державним службовцем на запит громадянина;
- порушення принципу нейтралітету або незалежності державним службовцем;
- «неадекватна» поведінка державного службовця під час служби чи в особистому житті;
- публічно-правові спори, пов’язані зі справами про прийняття на службу, переведення чи звільнення;
- конфлікти з громадянами як отримувачами адміністративних послуг;

- конфлікти з представниками інших державних структур;
- конфлікт інтересів, який може мати негативний вплив на публічні інтереси.

Для декількох зазначених груп конфліктів існують чітко визначені процедури, які можуть бути не завжди ефективними чи прогресивними, тоді як для інших відсутні чіткі вказівки для підтримки відповідальних посадовців. Аби ефективно вирішувати подібні конфлікти, керівники та інші уповноважені особи мають володіти навичками переговорів, умінням вирішувати конфлікти та передавати здобутий досвід із управління конфліктними ситуаціями та проведення розслідувань на робочому місці, а також вміти координувати діалог із залученими особами і за потреби залучати процес медіації.

Крім підготовки відповідних працівників до здобуття необхідних навичок, потрібно також реформувати нормативну базу і забезпечити можливість використання бюджетних коштів на найм професійних зовнішніх фахівців. Ці фахівці можуть допомагати у безпосередньому супроводі конфліктів, інтервенції у конфліктні ситуації, а також у розробці внутрішніх систем управління конфліктами з відповідним навчанням працівників для попередження конфліктів.

Працюючи з конфліктами на публічній службі, важливо враховувати, що вони відбуваються у специфічному середовищі, яке характеризується такими особливостями:

- міжособистісні конфлікти в організації є внутрішньоорганізаційними і вирішуються в рамках наявних структур та процесів;
- органи державної влади та місцевого самоврядування мають чітку ієрархічну структуру і корпоративну культуру, яка часто жорстко регламентована та змінюється повільно;
- безпека та ефективність діяльності публічної служби вимагають визначеності, очікуваності, виконавської дисципліни, що залишає обмежений простір для творчих та нестандартних рішень, а також висловлення потреб та інтересів службовців.

В останні роки науковці приділяють все більше уваги гендерним аспектам конфліктної поведінки та їхнім особливостям у прояві. Виявлено ряд гендерних відмінностей у конфліктах, що часто виникають через психофізіологічні особливості, розбіжності в інтересах, цінностях та підходах до вирішення проблем.

Дослідження показують, що конфлікти в чоловічих колективах відрізняються за спрямованістю, емоційними проявами та способами конфліктної протидії від конфліктів у жіночих колективах. Чоловіки частіше зосереджені на вирішенні конкретних завдань, спричинених життєвими ситуаціями, в той час як жінки більш схильні до дотримання норм, правил, стандартів і ролей.

Конфлікти у жіночих колективах часто більш емоційні, зумовлені настроями, різними емоційними реакціями, а також симпатіями та антипатіями. Жіночі конфлікти вважаються складнішими для вирішення через високу емоційність реакцій, внутрішнє суперництво, ревності та інші гендерні відмінності.

Чоловіки в конфліктних ситуаціях можуть бути менш гнучкими і більш ригідними, тоді як жінки виявляються більш витонченими маніпуляторами, здатними управляти емоційними станами учасників конфліктів.

У змішаних колективах поведінка чоловіків і жінок у конфліктах також відрізняється. Чоловіки у конфліктах з іншими чоловіками виявляють впевненість і цілеспрямованість, тоді як жінки ведуть себе однаково незалежно від статі опонента, хоча стать впливає на їхні особистісні реакції, симпатії, конструктивність та гнучкість рішень.

У змішаних конфліктних ситуаціях жінки часто поводять себе активніше і емоційніше за чоловіків, їхня поведінка відрізняється ригідністю. Іноді чоловіча відносна пасивність пов'язана зі стереотипами про жінок як "слабку стать". В змішаних конфліктах чоловіки іноді поводять себе менш конструктивно, агресивно чи уникають ділових взаємодій з жінками. Навпаки, жінки в конфліктах з чоловіками демонструють більш гнучку поведінку, ніж у

конфліктах з жінками. Чоловічі конфлікти між собою відрізняються більшою інтуїтивністю та рефлексивністю.

У змішаних конфліктах жінки використовують ширший спектр вербальних і невербальних засобів впливу на опонентів. Жінки мають більший вибір методів регулювання конфліктів, порівняно з чоловіками.

Психологічно жінки відрізняються стабільністю, консервативністю, терпінням і здатністю виконувати монотонну роботу. Чоловіки ж частіше знаходяться на крайніх полюсах різних властивостей, тоді як жінки схиляються до більш збалансованих проявів.

Гендерні особливості є важливими психологічними характеристиками особистості, впливаючи на самовизначення особистості та її соціально-психологічне сприйняття. Вони є детермінантами професійної діяльності працівників, в тому числі впливаючи на конфліктність в організаційному контексті.

Отже, завданням органів публічної влади та місцевого самоврядування є не лише надання послуг та виконання функцій уряду, але і вирішення різних типів конфліктів. Ці конфлікти можуть бути трудовими, організаційними, міжособистісними тощо. Наприклад, трудові спори стосуються умов праці, внутрішньоорганізаційні конфлікти можуть виникати між різними підрозділами, а конфлікти мотивації – через порушення принципів мотивації та помилки у підборі кадрів.

Усі ці конфлікти можуть мати різні джерела походження, включаючи структурні, інноваційні, позиційні та ціннісні причини. Конфлікти також можуть виникати через порушення принципів управління, недоліки в плануванні та невідповідність критеріїв контролю.

Для державних службовців існують особливі норми і конфлікти, пов'язані з дотриманням їх, такі як правопорушення та дисциплінарні порушення. Важливо розв'язувати ці конфлікти з дотриманням встановлених норм та процедур для забезпечення публічних інтересів та ефективного функціонування державних органів.

У сфері публічного управління, де вирішуються різні конфлікти, важливим аспектом є урахування гендерних особливостей в поведінці та спрямованості конфліктів. Дослідження показують, що існують різниці у сприйнятті та вирішенні конфліктів між чоловіками та жінками. Наприклад, конфлікти в чоловічих колективах можуть бути спрямовані на вирішення конкретних завдань, тоді як у жіночих колективах вони часто супроводжуються більшою емоційністю та виявом симпатій та антипатій. Ці різниці можуть впливати на спосіб вирішення конфліктів та їхню тривалість.

У змішаних колективах, де працюють і чоловіки, і жінки, також спостерігаються гендерні відмінності у конфліктах. Жінки можуть виявляти більшу активність та емоційність у вирішенні конфліктів з чоловіками, що може впливати на їхні взаємодії. Важливо розуміти ці гендерні аспекти для більш ефективного вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

Гендерні особливості також відображаються на стилі поведінки під час конфліктів. Наприклад, чоловіки можуть бути менш гнучкими та більш ригідними, тоді як жінки можуть бути більш витонченими маніпуляторами та здатними управляти емоційними станами учасників конфліктів. Розуміння цих гендерних особливостей може допомогти вирішити конфлікти більш конструктивно та ефективно в публічному управлінні.

2.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління конфліктами в органах місцевого самоврядування

Запобігання конфліктам є простішим завданням, ніж їх конструктивне вирішення. Проте головним завданням керівника є не уникнення конфліктів у житті організації, а впровадження стратегій для їх конструктивного вирішення. Важливо відзначити, що багаторічна практика вирішення трудових конфліктів у різних країнах, таких як США, Канада, Австралія та Велика Британія, сприяла розвитку наукових підходів до цілісних систем управління конфліктами.

Можна виділити два основних напрямки в управлінні конфліктами: школу Інтегрованих систем управління конфліктами та школу Дизайну систем вирішення конфліктів. Інтегровані системи управління конфліктами, за визначенням Гослайна, - це системний підхід до запобігання, управління та розв'язання конфліктів, який включає в себе не тільки внутрішні процедури організації, але й зовнішні конфлікти з підрядниками та споживачами [45, с. 8].

Школа Дизайну систем вирішення конфліктів більше орієнтована на розробку внутрішніх організаційних систем вирішення конфліктів в рамках альтернативного розв'язання конфліктів. Термін "дизайн систем вирішення конфліктів" вперше був використаний у працях Л. Юрі, Дж. Брет і С. Голберг [72].

Обидві школи використовують подібні підходи, хоча мають деякі відмінності. Ідеальна система інтегрованих систем управління конфліктами поєднує різні аспекти [40, с. 529-530].

У літературі описані три основні моделі поведінки людини в конфліктних ситуаціях: конструктивна, деструктивна та конформістська.

1. Конструктивна поведінка у конфлікті спрямована на його мирне вирішення, з орієнтацією на знаходження прийняттого рішення. Особливостями такої поведінки є стриманість, самовладання, доброзичливе ставлення до опонента, відкритість, щирість, та лаконічність у спілкуванні.

2. Деструктивна поведінка виявляється в прагненні до ескалації конфлікту, приниженні та негативному оцінюванні опонента, проявленні підозри, недовіри, та порушенні норм спілкування.

3. Конформістська поведінка характеризується пасивністю, схильністю до компромісів, неузгодженістю в оцінках та поведінці, легкою згодою з думкою опонента та уникненням гострих питань.

Ці моделі поведінки залежать від предмета конфлікту, сприйняття ситуації, цінності міжособистісних відносин, та індивідуально-психологічних особливостей учасників. Найбажанішою та необхідною є конструктивна модель поведінки. Деструктивна модель може перетворити конструктивний конфлікт у

деструктивний, тоді як конформістська модель може викликати агресію опонента і, в деяких випадках, вирішити конфлікт, якщо він має несуттєвий характер.

Важливим принципом управління конфліктом є гласність. Спроби приховати конфлікт лише поглиблюють конфронтацію, тоді як своєчасне розкриття його причин створює сприятливі умови для його вирішення. Управління конфліктом включає прогнозування, профілактику, регулювання та розв'язання конфлікту [24, с. 27].

Прогнозування конфліктів є ключовим елементом їх управління. Це процес ідентифікації потенційних причин та шляхів розвитку конфліктів, який включає діагностику слабких місць у міжособистісних та групових відносинах, які можуть стати джерелами конфліктів.

Попередження конфліктів є активною управлінською діяльністю, спрямованою на виявлення та мінімізацію конфліктогенних факторів, та обмеження можливості їх виникнення або розвитку. Успіх цієї діяльності залежить від кількох факторів:

1. Знання принципів управління соціальними організаціями та використання цих знань для аналізу конфліктних ситуацій.
2. Рівень теоретичних знань про сутність конфліктів, їх причини, типи та стадії розвитку.
3. Глибина аналізу конкретної передконфліктної ситуації на основі теоретичних знань та унікальності кожного випадку, вимагаючи особливого підходу та методів вирішення.
4. Відповідність обраних методів коректування конфліктної ситуації її реальному контексту, що залежить не тільки від теоретичних знань учасників конфлікту, але й від їх досвіду та інтуїції.

Попередження конфлікту включає вплив на соціально-психологічні фактори, які можуть стати частиною майбутнього конфлікту, включаючи його учасників та ресурси. Починати процес попередження конфлікту потрібно з

виявлення його глибинних передумов, аналізу причин, які можуть потенційно призвести до конфліктної ситуації.

Створення та впровадження системи управління конфліктами на рівні організації є ключовою стратегією для ефективного керування конфліктними ситуаціями. Профілактика конфліктів здійснюється через комплекс методів і засобів, заснованих на реалістичній оцінці ситуації, узгодженні інтересів усіх учасників та реалізації принципу толерантності.

Конфлікти є управлінськими процесами, а їх наслідки можуть бути як конструктивними, так і деструктивними, в залежності від загальної стратегії управління ними. Ефективне вирішення конфліктів передбачає вибір стратегій, які не лише дозволяють подолати виниклі проблеми, але й сприяють розвитку конструктивних відносин.

Основні стратегії вирішення конфліктів включають [9, с. 388]:

- компроміс: досягнення взаємних поступок для реалізації інтересів опонентів.
- переговори: регулювання конфліктів через діалог і домовленості.
- застосування сили: нав'язування однією стороною свого рішення іншій.
- відступ: відступлення з втратами у разі нерівності сил.

Стратегії, залежно від задоволення учасників конфлікту його результатами, можуть бути [8, с. 27]:

- «виграти/програти»: одна сторона прагне до виграшу за рахунок іншої.
- «програти/виграти»: один учасник готовий до поразки, вважаючи суперника сильнішим.
- «програти/програти»: обидві сторони йдуть на поразку.
- «виграти/виграти»: обидві сторони шукають рішення, при якому обидва виграють.

Таким чином, вибір стратегії управління конфліктами має велике значення для досягнення конструктивних результатів.

Американський психолог К. Томас розробив модель стратегій поведінки в конфлікті, котра базується на двох вимірах [8, с. 78]:

- орієнтація на власні інтереси (захист та досягнення власних цілей);
- орієнтація на інтереси іншої сторони (увага до їх потреб і надання допомоги у їх реалізації).

Американські дослідники Р. Блейк та Дж. Мутон запропонували подібну двомірну модель, що включає [8, с. 79]:

- орієнтація на досягнення результату, на справу;
- орієнтація на людину, на міжособистісні відносини.

На основі цієї моделі автори визначили стратегії взаємодії, що є способами регулювання конфліктів [8, с. 80]:

- конкуренція, протиборство (відкрита боротьба з метою досягнення власних інтересів);
- співробітництво, кооперація (прагнення задовольнити інтереси обох сторін);
- компроміс (рішення конфлікту через взаємні поступки, що ведуть до часткового задоволення інтересів);
- уникання (прагнення уникнути ситуації, без намагання наполягати на своєму або допомагати іншій стороні);
- пристосування (відмова від власних інтересів, згладжування протиріч на користь опонента та збереження добрих відносин).

Поєднання двох моделей конфліктної взаємодії, запропонованих К. Томасом та С. Кілменом, з урахуванням шкал активності (пасивність проти активності, індивідуальні дії проти колективних дій), виокремлює п'ять основних стратегій взаємодії під час розв'язання конфліктів – суперництво, співробітництво, компроміс, уникання та пристосування [8, с. 82].

Ці моделі базуються на орієнтації учасників конфлікту на власні інтереси, а також на інтереси протилежної сторони. У конфліктних ситуаціях кожен учасник аналізує і порівнює свої інтереси з інтересами опонента, вибираючи відповідну стратегію поведінки: відхід, поступка, компроміс, суперництво чи

співробітництво. Часто таке співвідношення інтересів відбувається несвідомо, призводячи до емоційно насиченої та спонтанної поведінки у конфлікті.

Розв'язання конфліктів у сфері управління є комплексним процесом, що вимагає від керівника глибоких знань та креативного підходу. Робота з конфліктами ведеться на соціальному, міжособистісному та особистісно-психологічному рівнях. Методи та засоби подолання конфліктів залежать від їх джерел, причин виникнення та динаміки.

Для попередження управлінських конфліктів необхідно налагодити ефективний зворотний зв'язок на всіх рівнях управління, від вищої до нижчої ланки, а також з усіма об'єктами управління. Крім того, потрібна постійна корекція стилю, форм, засобів і методів управління з урахуванням конкретних умов. Керівник повинен вміти застосовувати різні форми впливу на підлеглих, включаючи прямий вплив (накази, розпорядження), мотиваційний вплив (стимули) та вплив через систему цінностей (освіта, виховання, ЗМІ).

Ключ до розв'язання конфліктів полягає у сприйнятті їх як завдання, яке необхідно вирішити, проте краще навчитися обходити конфліктні ситуації [9, с. 177].

Основними напрямками профілактики конфліктів в організації є [18, с. 264]:

- ефективна організація праці та принципів у ставленні до людей;
- гармонійні відносини між членами колективу, особливо ставлення керівника до підлеглих;
- авторитетність керівника.

Таким чином, найефективнішою тактикою управління конфліктами є превентивна стратегія. Інтегрована система управління конфліктами спрямована на запобігання конфліктам і не допускає їх перетворення на серйозні скарги, що потребують складних і дорогих формальних процедур. Не всі конфлікти можна запобігти, але така система переносить основну відповідальність за вирішення конфліктів на керівників та співробітників, замість омбудсменів, кадрових відділів, медіаторів чи зовнішніх юристів.

Учасники конфлікту мають бути наділені відповідними повноваженнями та стають активними учасниками вирішення своїх проблем, а не пасивними спостерігачами. Конфлікти ідеально вирішуються на найнижчому рівні організації, уникаючи залучення вищого керівництва або сторонніх учасників.

Інтегрована система управління конфліктами орієнтована на довгострокову ефективність виконання домовленостей і відповідальність. Співробітники та керівники повинні не тільки оволодіти техніками вирішення конфліктів, але й мати достатньо ресурсів, часу та стимулів для участі в процесі вирішення конфлікту і здійснення заходів для виконання домовленостей.

Інтегрована система управління конфліктами має на меті не тільки вирішення окремих конфліктів, але й аналіз та системне покращення ситуації в організації в цілому, підвищення відповідальності та забезпечення ефективності роботи.

Теоретики Дизайну систем вирішення спорів, здебільшого з правничою освітою, акцентують на необхідності створення механізмів вирішення спорів, заснованих на інтересах сторін (*interest-based approach*), водночас відкидаючи силові підходи, поряд з методами, заснованими на правах (*rights-based approach*). Вони вважають, що ефективні системи вирішення спорів повинні [68]:

1. Передбачати кілька процедурних варіантів для сторін конфлікту, зокрема процеси, засновані на правах та інтересах, та надавати свободу вибору між цими варіантами.
2. Дозволяти сторонам переходити між різними опціями на основі прав і інтересів та повертатись до попередніх варіантів.
3. Залучати зацікавлені сторони до розробки системи управління конфліктами.
4. Гарантувати добровільну та конфіденційну участь у процедурах вирішення спорів з допомогою неупереджених нейтральних третіх сторін.
5. Забезпечувати прозорість та відповідальність системи.

6. Пропонувати можливості навчання та тренінгу для зацікавлених осіб щодо використання процедур вирішення спорів.

Розробка такої системи вимагає серйозної підготовки та співпраці як з експертами з вирішення конфліктів, так і з керівництвом організації. Більшість систем управління конфліктами не створюються з нуля, а перетворюються з існуючих систем, навіть якщо вони містять тільки мінімальний набір неформалізованих процедур. Таким чином, ключ до дизайну систем управління конфліктами полягає в аналізі наявної системи. Штефані Сміт і Джанет Мартінез розробили методологію для такого аналізу, яка включає ряд питань [68].

1. Цілі:

– Які категорії конфліктів вирішуються існуючою системою в організації?

– Що намагається досягти творець системи?

2. Процеси та структура:

– Які процедури застосовуються для запобігання, управління та розв'язання конфліктів?

– Якщо існують декілька процесів, як вони пов'язані або інтегровані між собою?

– Які існують стимули та перешкоди для користування системою?

– Як система корелює з офіційною правовою системою?

3. Зацікавлені сторони:

– Хто є ключовими зацікавленими сторонами?

– Яка їхня відносна впливовість?

– Як представлені їхні інтереси в системі?

4. Ресурси:

– Які фінансові ресурси підтримують існуючу систему?

– Які людські ресурси задіяні в підтримці системи?

5. Успіх і підзвітність:

– Наскільки прозорою є система?

- Чи включає система компонент оцінювання?
- Наскільки ефективна існуюча система?

Після аналізу і відповідей на ці запитання, розробник пропонує стратегії поліпшення системи. Якщо неможливо реалізувати всю систему одразу, застосовується підхід поетапного впровадження, щоб згодом сформувати повну систему.

Інтегровані системи управління конфліктами набувають популярності у приватному секторі. Дослідження вказують, що частка корпорацій у списку Fortune 1000, які впровадили внутрішні системи управління конфліктами, зросла з 17 % у 1997 році до приблизно 30% у 2011 році [54, с. 2].

Внутрішня система управління організаційними конфліктами Світового Банку є комплексною та включає кілька елементів: програму радників із питань підтримки відносин на робочому місці, омбудсменську службу, медіаційну службу та службу експертної оцінки рішень.

Програма радників із питань підтримки відносин на робочому місці (Respectful Workplace Advisors Program) полягає у створенні мережі волонтерів у відділеннях Світового Банку та в центральному офісі у Вашингтоні. Ці радники пропонують неформальну підтримку співробітникам, що зіткнулися із проблемами на роботі, такими як домагання, зневага, стрес. Вони не займаються безпосереднім вирішенням конфліктів, а надають конфіденційну підтримку тим, хто не бажає обговорювати свої проблеми з керівництвом або персональною службою. Програму контролює офіс омбудсменів [1].

Омбудсменська служба надає неупереджену допомогу в розв'язанні конфліктів. Омбудсмен вирішує конкретні проблеми співробітників і може рекомендувати поліпшення кадрової політики Світового банку, забезпечуючи справедливість процесу і рішень, але не виступаючи адвокатом жодної із сторін [78].

Служба омбудсмена є конфіденційною, незалежною від керівництва Світового банку, що сприяє вирішенню конфліктів на робочому місці. Основні функції служби полягають у допомозі персоналу та менеджерам у вирішенні

робочих проблем, інформуванні керівництва про проблеми та тенденції, які потрібно вирішувати, для поліпшення робочого середовища, та управлінні спеціалізованою програмою радників. Діяльність омбудсмена регулюється внутрішніми правилами персоналу № 9.02 (Staff Rule 9.02) і професійними стандартами діяльності омбудсмена.

Служба Медіації у Світовому Банку надає співробітникам можливість вирішувати спори та конфлікти через медіацію та групову фасилітацію. В процесі медіації нейтральний медіатор допомагає сторонам глибше зрозуміти їхні проблеми, почуття, потреби та інтереси, а також допомагає прийняти рішення щодо конфлікту. Медіація є неформальною та конфіденційною [77]. Результатом медіації між сторонами конфлікту має стати підписання меморандуму про домовленості, досягнуті у процесі. Цей документ є кінцевим і обов'язковим до виконання сторонами.

Служба експертної оцінки рішень у Світовому Банку є внутрішньою і забезпечує незалежний перегляд управлінських рішень, дій або бездіяльності, які впливають на співробітників. Складається з незалежних волонтерів-співробітників, ця служба перевіряє, чи відповідають дії управління Світового Банку умовам працевлаштування співробітника і організаційній політиці. Служба має право рекомендувати надання допомоги співробітникам та інших додаткових заходів [54, с. 2].

Таким чином, у сфері публічного управління, запобігання конфліктам стає все важливішою складовою успішного функціонування організацій. Проте, головною метою керівників не повинно бути уникнення конфліктів, а розробка стратегій для їх конструктивного вирішення. Дослідження показують, що в країнах, таких як США, Канада, Австралія та Велика Британія, вже розроблені наукові підходи до цілісних систем управління конфліктами, що сприяють розвитку наукових підходів до ефективного управління конфліктами в організаціях.

Управління конфліктами може розділятися на два основні напрямки: Інтегровані системи управління конфліктами і Дизайн систем вирішення

конфліктів. Інтегровані системи включають в себе як внутрішні, так і зовнішні процедури управління конфліктами, охоплюючи взаємодію з підрядниками та споживачами. Дизайн систем вирішення конфліктів більше зосереджений на розробці внутрішніх організаційних систем вирішення конфліктів, спрямованих на альтернативне розв'язання конфліктів. Обидва підходи мають свої особливості, проте важливо створити інтегровану систему, яка поєднує різні аспекти для більш ефективного управління конфліктами.

Поведінка людини в конфліктних ситуаціях може бути класифікована на три моделі: конструктивна, деструктивна і конформістська. Конструктивна поведінка спрямована на мирне вирішення конфлікту та орієнтована на знаходження прийнятних рішень. Деструктивна поведінка включає в себе ескалацію конфлікту та негативне ставлення до опонента, що може призвести до загострення конфлікту. Конформістська поведінка характеризується пасивністю та компромісами, але може призвести до втрати важливих аспектів конфлікту. Розуміння цих моделей поведінки є важливим для ефективного управління конфліктами в організаціях, де різні особистості можуть мати різні підходи до вирішення конфліктів.

Гласність в управлінні конфліктом визнається важливим принципом. Спроби приховувати конфлікт можуть призвести лише до поглиблення конфронтації, в той час як вчасне виявлення його причин створює сприятливі умови для ефективного вирішення. Управління конфліктом включає в себе прогнозування, профілактику, регулювання та розв'язання конфлікту. Прогнозування конфліктів є ключовим елементом управління, оскільки цей процес дозволяє ідентифікувати потенційні причини та шляхи розвитку конфліктів, включаючи слабкі місця у відносинах, які можуть стати джерелами конфліктів.

Попередження конфліктів вимагає активної діяльності та мінімізації конфліктогенних факторів. Для успішного попередження конфліктів важливість мають такі фактори, як знання принципів управління соціальними організаціями, теоретичні знання про конфлікти, глибокий аналіз конкретних

ситуацій та відповідність обраних методів коректування конфліктної ситуації до її контексту.

Створення та впровадження системи управління конфліктами на рівні організації є ключовою стратегією для ефективного керування конфліктними ситуаціями. Профілактика конфліктів включає в себе вплив на соціально-психологічні фактори, які можуть сприяти виникненню конфлікту, і передбачає реалістичну оцінку ситуації та взаємопідтримку учасників.

Конфлікти є складними управлінськими процесами, і їх результати можуть бути як конструктивними, так і деструктивними. Ефективне вирішення конфліктів вимагає вибору стратегії, яка дозволяє досягти позитивних результатів для всіх учасників. Основні стратегії вирішення конфліктів включають компроміс, переговори, застосування сили та відступ, і вибір стратегії повинен бути залежним від конкретної ситуації та інтересів учасників.

Поєднання моделей К. Томаса та С. Кілмена з урахуванням шкал активності розкриває п'ять основних стратегій взаємодії під час розв'язання конфліктів - суперництво, співробітництво, компроміс, уникання та пристосування. Ці стратегії відображають способи, якими учасники конфлікту можуть реагувати на різні вимоги та обставини.

Розв'язання конфліктів у сфері управління є складним процесом, який вимагає глибоких знань та творчого підходу. Важливо розглядати конфлікти як завдання, які потрібно вирішити, і намагатися уникнути конфліктних ситуацій. Профілактика конфліктів в організації передбачає ефективну організацію праці, гармонійні відносини між членами колективу та авторитетність керівника.

Отже, управління конфліктами вимагає розуміння різних стратегій взаємодії, а також здатності аналізувати і вибирати найвідповідніші підходи в кожній конкретній ситуації. Превентивна стратегія, спрямована на запобігання конфліктам, є найбільш ефективним методом управління конфліктами і передбачає постійний аналіз та корекцію управлінських підходів з урахуванням конкретних умов і обставин.

Учасники конфлікту повинні мати відповідні повноваження і бути активними учасниками вирішення своїх проблем, уникати пасивного спостереження. Конфлікти найкраще розв'язуються на найнижчому рівні організації, уникаючи залучення вищого керівництва чи сторонніх учасників. Інтегрована система управління конфліктами спрямована на довгострокову ефективність виконання домовленостей і відповідальність, вимагаючи ресурсів, часу та стимулів для участі в процесі вирішення конфлікту та виконання домовленостей. Метою такої системи є не лише вирішення окремих конфліктів, але і системне покращення ситуації в організації в цілому та підвищення відповідальності та ефективності роботи.

Теоретики дизайну систем вирішення спорів підкреслюють важливість створення механізмів вирішення спорів, заснованих на інтересах сторін, уникаючи силових підходів. Ефективні системи вирішення спорів повинні передбачати кілька процедурних варіантів для сторін, дозволяти їм переходити між різними опціями, залучати зацікавлені сторони до розробки системи, гарантувати добровільну та конфіденційну участь, забезпечувати прозорість та відповідальність системи, інвестувати в навчання та тренінги для зацікавлених осіб. Розробка такої системи вимагає співпраці з експертами та аналізу існуючої системи управління конфліктами.

Саме тому дизайн інтегрованої системи управління конфліктами є складним завданням, що передбачає ретельну підготовку, співпрацю та аналіз, і спрямований на забезпечення довгострокової ефективності та відповідальності у вирішенні конфліктів.

Впровадження ефективних та прогресивних систем вирішення конфліктів у публічній службі вимагає активної участі держави та просування нею нових підходів. Одним з прикладів є визнання значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США, починаючи з раннього XX століття. У 1918 році було створено Службу Примирення США (U.S. Conciliation Service) у рамках Департаменту трудових відносин, яка у 1947 році трансформувалася в незалежну агенцію – Федеральну Службу Медіації та Примирення (Federal

Mediation and Conciliation Service). Термін «медіація» був вперше офіційно використаний у цей час. В Україні аналогічна служба, Національна служба посередництва і примирення, була створена лише у 1998 році, з обмеженими повноваженнями, які стосуються тільки колективних трудових спорів.

Федеральна Служба Медіації та Примирення США здійснює розгляд спорів в органах державної влади, використовуючи різні процедури, включаючи арбітраж, медіацію, фасилітацію та переговори. Вона розглядає як колективні, так і індивідуальні трудові спори. Служба є провідним зовнішнім надавачем послуг з альтернативного вирішення спорів для державних органів США, надаючи послуги медіації у таких установах, як Департамент охорони здоров'я, Департамент внутрішніх справ, Департамент сільського господарства, Комісія з рівних можливостей працевлаштування, Офіс з управління персоналом, Податкова служба, Федеральне бюро розслідувань та інші. У складі Служби існує Офіс Управління та Запобігання Конфліктів, який відповідає за супровід вирішення спорів у федеральних органах.

В Офісі Федеральної Служби Медіації та Примирення США працюють фахівці з вирішення конфліктів, які мають завдання розробляти та супроводжувати організаційні зміни в державних установах та агенціях. Окрім класичної медіації, співробітники офісу займаються оцінкою конфліктів та аналізом організаційної культури; фасилітацією групових діалогів; розробкою та проведенням тренінгів з навичок переговорів, медіації, коучингу з розвитку лідерства, емоційного інтелекту; створенням систем вирішення спорів; впровадженням організаційних змін та стратегічним плануванням. Таким чином, ця служба не тільки вирішує конфлікти, але й допомагає впроваджувати загальні зміни в державній службі, перетворюючи конфлікти на можливості для вдосконалення системи.

Крім створення потужної державної структури для вирішення трудових спорів на державній службі, законодавство і уряд США також стимулюють керівників державних установ до конструктивного та своєчасного вирішення

внутрішніх конфліктів. Наприклад, Акт про Вирішення Адміністративних спорів 1996 року вимагає від кожної державної агенції:

- впроваджувати або поліпшувати доступ до альтернативного вирішення спорів до моменту подання скарг на порушення принципів рівного працевлаштування;
- інформувати потерпілу сторону про право вибору між участю в програмі альтернативного вирішення спорів і традиційними процедурами;
- продовжувати час на проведення процедури альтернативного вирішення спорів.

Акт про Альтернативне вирішення спорів 1998 року (Alternative Dispute Resolution Act of 1998) ввів нову парадигму у вирішенні спорів, надавши федеральним судам США додаткові повноваження для створення програм альтернативного вирішення спорів для учасників судових процесів. Згідно з цим актом, кожен федеральний окружний суд має ухвалити внутрішнє правило, яке дозволить використовувати альтернативні методи вирішення спорів у цивільних справах. Суди мають повноваження розробляти та впроваджувати такі програми, а також заохочувати сторони до їх використання. В рамках цього процесу, в судах має бути призначена особа, відповідальна за імплементацію, адміністрування, моніторинг та оцінку програм альтернативного вирішення спорів.

Подібні законодавчі ініціативи також ухвалили інші країни, які використовують прецедентне право. Значущим прикладом є Закон Канади «Про трудові відносини у державній службі» (Public Service Labour Relations Act 2003), який визначає систему вирішення конфліктів на робочому місці. Відповідно до статті 8 цього Закону, кожен заступник керівника, який отримує скаргу на працівника, має створити консультативний комітет у співпраці з експертами з переговорів. Цей комітет обмінюється інформацією та надає різноманітні думки і поради стосовно роботи працівників, включаючи питання харасменту та розкриття інформації про незаконні дії на державній службі.

Згідно зі статтею 207, кожен заступник керівника органу державної влади зобов'язаний створити неформальну Службу управління конфліктами (Informal Conflict Management Services, ICMS), проконсультувавшись з експертами з переговорів та проінформувавши працівників про її наявність. Ця служба надає працівникам безкоштовні, конфіденційні та добровільні послуги з управління конфліктами.

Неформальна система управління конфліктами підтримує культуру ефективного управління, акцентуючи на відвертих обговореннях та спільному пошуку рішень між учасниками. Вона надає працівникам доступ до різних методів вирішення конфліктів, включаючи коучинг, медіацію, фасилітацію, та передбачає навчання для розвитку навичок вирішення конфліктів і розуміння широкого спектру конфліктних ситуацій.

В Австралії Департамент Генерального прокурора активно підтримує та надає консультації щодо урегулювання конфліктів у державних органах. Департамент розробив План та Стратегію управління конфліктами, який містить три ключові цілі:

1. Виявлення скарг та їх вирішення на ранньому етапі.
2. Розвиток культури проактивного урегулювання конфліктів, зосередження на взаємодії між учасниками конфлікту.
3. Збір та використання інформації про конфлікти.

Для підтримки урядової діяльності у сфері управління конфліктами, в Австралії 1995 року було створено Національну консультативну раду з питань альтернативного вирішення спорів (NADRAC), яка діє як незалежний, нестатутний орган для консультацій з Департаментом Генерального прокурора. Ціль ради полягає у розвитку альтернативних методів вирішення спорів та популяризації їх використання у державних органах. Експерти ради розробили посібник з розв'язання спорів, що описує основні методи альтернативного вирішення конфліктів, такі як медіація, примирення, нейтральна оцінка та арбітраж. На основі цих рекомендацій кожен державний орган розробляє власну програму вирішення конфліктів на робочому місці.

Таким чином, впровадження ефективних та прогресивних систем вирішення конфліктів у публічній службі вимагає активної участі держави та просування нею нових підходів. Одним з прикладів є визнання значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США, починаючи з раннього ХХ століття. У 1918 році було створено Службу Примирення США (U.S. Conciliation Service) у рамках Департаменту трудових відносин, яка у 1947 році трансформувалася в незалежну агенцію – Федеральну Службу Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service).

Федеральна Служба Медіації та Примирення США здійснює розгляд спорів в органах державної влади, використовуючи різні процедури, включаючи арбітраж, медіацію, фасилітацію та переговори. Вона розглядає як колективні, так і індивідуальні трудові спори. Служба є провідним зовнішнім надавачем послуг з альтернативного вирішення спорів для державних органів США, надаючи послуги медіації у таких установах, як Департамент охорони здоров'я, Департамент внутрішніх справ, Департамент сільського господарства, Комісія з рівних можливостей працевлаштування, Офіс з управління персоналом, Податкова служба, Федеральне бюро розслідувань та інші. У складі Служби існує Офіс Управління та Запобігання Конфліктів, який відповідає за супровід вирішення спорів у федеральних органах.

У Офісі Федеральної Служби Медіації та Примирення США працюють фахівці з вирішення конфліктів, які мають завдання розробляти та супроводжувати організаційні зміни в державних установах та агенціях. Окрім класичної медіації, співробітники офісу займаються оцінкою конфліктів та аналізом організаційної культури; фасилітацією групових діалогів; розробкою та проведенням тренінгів з навичок переговорів, медіації, коучингу з розвитку лідерства, емоційного інтелекту; створенням систем вирішення спорів; впровадженням організаційних змін та стратегічним плануванням. Таким чином, ця служба не тільки вирішує конфлікти, але й допомагає впроваджувати загальні зміни в державній службі, перетворюючи конфлікти на можливості для вдосконалення системи.

Крім створення потужної державної структури для вирішення трудових спорів в публічній службі, законодавство і уряд США також стимулюють керівників державних установ до конструктивного та своєчасного вирішення внутрішніх конфліктів.

Цей комплексний підхід в Сполучених Штатах свідчить про відданість ефективному вирішенню конфліктів у публічній службі, підкреслюючи важливість несудових методів та сприяючи культурі співпраці та вирішення. Цей підхід виявився успішним у вирішенні трудових спорів та сприяє більш ефективному та гармонійному робочому середовищу в установах державної служби.

Закон «Про Альтернативне вирішення спорів 1998 року» (Alternative Dispute Resolution Act of 1998) представляє нову парадигму в вирішенні спорів, надаючи федеральним судам США розширені повноваження у створенні програм альтернативного вирішення спорів для учасників судових процесів. Згідно з цим актом, кожен федеральний окружний суд зобов'язаний прийняти внутрішнє правило, яке дозволяє використовувати альтернативні методи вирішення спорів у цивільних справах. Суди мають повноваження розробляти та впроваджувати такі програми, а також сприяти сторонам у їхньому використанні. У рамках цього процесу, в судах призначається відповідальна особа, яка відповідає за реалізацію, адміністрування, моніторинг та оцінку програм альтернативного вирішення спорів.

Подібні законодавчі ініціативи також були ухвалені іншими країнами, що використовують прецедентне право. Один із значущих прикладів – Закон Канади «Про трудові відносини у державній службі» (Public Service Labour Relations Act 2003), який визначає систему вирішення конфліктів на робочому місці. Згідно з цим законом, заступники керівників зобов'язані створювати консультативні комітети у співпраці з експертами з переговорів та обмінюватися інформацією щодо роботи працівників, включаючи питання харасменту та розкриття незаконних дій на державній службі.

Крім того, стаття 207 цього закону встановлює зобов'язання створювати неформальну Службу управління конфліктами (Informal Conflict Management Services, ICMS) для управління конфліктами на робочому місці. Ця служба надає працівникам можливість скористатися різними методами вирішення конфліктів, включаючи коучинг, медіацію, фасилітацію, та надає навчання для розвитку навичок вирішення конфліктів.

Ці законодавчі ініціативи та програми свідчать про важливість та ефективність альтернативних методів вирішення спорів в державних органах та сприяють створенню більш гармонійного та сприятливого робочого середовища для працівників.

Таким чином, за результатами теоретичного аналізу проблеми системності управління конфліктами в органах місцевого самоврядування визначено, що органи місцевого самоврядування вирішують різноманітні конфлікти, включаючи трудові суперечки, організаційні конфлікти та міжособистісні проблеми. Конфлікти виникають з різних причин, включаючи структурні, інноваційні та ціннісні фактори. Для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування важливо дотримуватися норм і вирішувати конфлікти відповідно до встановлених процедур, зокрема конфлікти, пов'язані з порушенням норм і правопорушеннями.

Гендерні відмінності грають важливу роль у сприйнятті та вирішенні конфліктів у публічному управлінні, впливаючи на емоційний контекст та підходи до їх розв'язання. Розуміння цих аспектів сприяє більш ефективним стратегіям вирішення конфліктів у робочому середовищі.

У сфері публічного управління важливо розвивати наукові підходи до управління конфліктами. Існують два основних напрямки: інтегровані системи та системи вирішення конфліктів. Поведінка в конфліктних ситуаціях може бути конструктивною, деструктивною або конформістською. Гласність та прогнозування конфліктів є ключовими аспектами управління ними.

Управління конфліктами в організаціях вимагає попередження конфліктів та вибору відповідних стратегій їх вирішення. Поєднання різних моделей

поведінки у конфліктах і використання профілактичних заходів є ключовими аспектами управління конфліктами. Стратегії вирішення конфліктів включають компроміс, переговори, застосування сили, відступ і співробітництво. Важливо розглядати конфлікти як завдання, які потрібно вирішувати, та створювати системи управління конфліктами для покращення ефективності та відповідальності в організації. Дизайн систем вирішення конфліктів спрямований на врахування інтересів сторін та уникнення силових методів.

Упровадження ефективних систем вирішення конфліктів у публічній службі є важливою складовою сучасного управління і вимагає активної підтримки держави та новаторських підходів. Саме тому було здійснено аналіз досвіду впровадження систем управління конфліктами у США, Канаді і Австралії.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Аналіз ефективності системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя

Конфлікти в органах місцевого самоврядування відіграють значущу роль, оскільки через свою функцію сигналізатора вони надають сигнал місцевій владі та суспільству про наявність протиріч, які потребують вирішення та глибокого аналізу. Ці конфлікти сприяють подоланню негативних явищ у системі місцевого управління. Наразі в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя немає практики впровадження систем управління конфліктами, хоча є нормативне підґрунтя від держави для такої діяльності. А саме наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року №47-22 [12] були затверджені Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування, які спрямовані на надання методичних рекомендацій для посадових осіб місцевого самоврядування у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру під час виконання ними посадових обов'язків.

Було проведено дослідження, що стосується розуміння конфліктів та методів їх вирішення у департаментах виконавчого комітету міської ради Запоріжжя. Дослідження здійснювалося за допомогою опитування. Вибіркова сукупність склала 74 посадових особи місцевого самоврядування (22 чоловіка та 52 жінки), які представляють різні департаменти та мають різні категорії посад (від «четвертої» до «шостої»).

Аналізуючи результати опитування, було виділено наступне твердження на яке, як ми вважаємо, необхідно звернути увагу: культура державної служби в органі місцевого самоврядування характеризується приховуванням або ігноруванням конфліктів. У ній взагалі відсутні механізми запобігання

конфлікту та виходу з конфліктних ситуацій. Внутрішні конфлікти в департаментах розглядаються шляхом залучення керівництва відповідно до посадових інструкцій, і на основі отриманих результатів керівництво приймає рішення щодо вирішення конфлікту.

Посадові особи, які не проходили навчання з основ ефективної комунікації та способів роботи з конфліктами, не мають базового теоретичного фундаменту. Це означає, що вони не володіють поняттям «конфлікт» і, відповідно, не можуть визначити його ознаки, учасників, причини, наслідки та етапи розвитку.

Особою, яка здатна ефективно вирішувати конфлікт, на думку опитаних, може бути керівник або представник служби управління персоналом. Безпосередній керівник може виконувати роль медіатора, і його нейтральність та особистий інтерес у вирішенні конфлікту між підлеглими визначаються як важливі. До представника служби управління персоналом звертаються частіше у випадках, коли неможливо залучити керівництво.

Виходячи з опису ситуації вище, стає очевидним, що звертання за вирішенням конфлікту відбувається вже у пізній стадії, коли конфлікт знаходиться на етапі загострення. Також важливо відзначити відсутність у структурі виконавчого комітету та департаментів представників, які мають навички управління конфліктами. Залучення керівника не завжди є можливим у таких випадках, оскільки він може бути стороною конфлікту або особою з певними вподобаннями чи інтересами у вирішенні конфлікту.

Не завжди є запит до залучення для вирішення ситуації третіх осіб – представників з інших функцій або незалежних (не задіяних/незацікавлених) осіб.

Опитані посадові особи місцевого самоврядування асоціюють поняття «конфлікт» переважно із іміджем державного службовця та стратегіями поведінки в конфлікті, а не з ознаками чи елементами самого конфлікту. Більшість опитаних (37,8%) визначають конфлікт як «невміння йти на компроміс». Біля третини (31,1%) респондентів пов'язує конфлікт із «невмінням

контролювати свої емоції». П'ята частина відповідей (18,9%) відзначає, що конфлікт вважається «неприйнятним явищем для посадової особи». Останнім по обранню була відповідь 12,2 % опитуваних, вони вбачають у конфлікті можливість розібратись у ситуації, щоб знайти вихід і запобігти виникненню подібного у майбутньому.

Значна більшість респондентів 89,2% стикалися з конфліктною ситуацією на роботі.

Серед визначених причин конфліктів всередині департаментів Запорізької міської ради можна виокремити три основні:

1. Недостатня чіткість або неоднозначність організаційних директив;
2. Реформування органу;
3. Рівень кваліфікації працівників.

Для значної кількості опитаних фактором конфлікту є «неможливість сказати «ні»». Майже третина респондентів вказує, що вони не можуть відкрито обговорювати напружені ситуації з учасниками конфлікту.

Також, серед факторів, які спричиняють конфлікт, слід відзначити менеджерський аспект та організацію праці (робоче навантаження, відповідність завдань в посадових інструкціях, відведений час на виконання завдань, харасмент, справедлива оплата праці та інші аспекти).

Опитані посадові особи вибирають кілька стратегій для вирішення напружених ситуацій. Найпопулярнішою стратегією, а саме способом розв'язання конфлікту, згідно відповідей респондентів, є «пряма розмова (переговори) з тим, з ким є непорозуміння (конфліктна ситуація)» (41%). Близько чверті опитаних за допомогою звертаються до керівництва (24%), частина респондентів проводять кулуарні розмови про цю проблему з іншими (14%), а меншість опитаних звертаються до служби управління персоналом, у форматі офіційних скарг на ім'я керівника департаменту або залучають до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів).

У виборі оптимального методу вирішення конфліктів переважаючим варіантом визначено створення чіткого алгоритму вирішення конфліктних

ситуацій всередині органу, де буде ясно визначено, до кого і коли слід звертатись. Цей варіант обрали близько половини опитаних, що свідчить про потребу в обговоренні конфліктів серед їх учасників та створенні відповідного безпечного середовища для цього. Проте, згідно з результатами дослідження, не всі респонденти повністю розуміють, як чіткий алгоритм може їм допомогти та як він функціонує на практиці. Це свідчить про відсутність практичного досвіду вирішення конфліктів, повного розуміння ситуації та можливих варіантів виходу з конфлікту.

Друге місце серед методів вирішення конфліктів займає «необхідність у навчанні працівників методам вирішення конфліктів». На третьому місці розташувалися два варіанти: залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій і вирішення конфліктів за допомогою внутрішнього фахівця, який надає підтримку у таких ситуаціях. Менше всього опитаних виражає зацікавленість у залученні зовнішнього фахівця та вказують на можливість залучення служби управління персоналом до вирішення конфліктів.

Пріоритетом будь-якої сучасної організації повинно бути постійне інвестування у професійний розвиток свого персоналу. Згідно з положеннями Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, протягом минулого періоду реформування державного управління були вжиті заходи для планування та реалізації навчання на державній службі. Це включало в себе аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечення конкуренції між державними та приватними закладами освіти, а також утворення Української школи урядування. Однак фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім, і система не забезпечує своєчасне навчання з майбутніх пріоритетів розвитку державного управління.

Питання щодо залучення керівництва до вирішення конфліктів, їхньої незалежної точки зору і ролі в цих ситуаціях залишається відкритим. Також важливо розглядати, кого саме треба залучати як третю сторону для вирішення

конфліктів (колега, незалежного фахівця, представника управління персоналом і таке інше).

Зазначене вище чітко вказує на потребу у розвитку комунікаційних навичок серед посадових осіб місцевого самоврядування. Також відзначається відсутність теоретичного базису, який включає визначення та розуміння сутності конфлікту, причин його виникнення, методів та засобів управління і виходу з конфлікту. Також відзначається відсутність зрозумілих та напрацьованих алгоритмів щодо того, як і куди звертатись для вирішення конфліктних ситуацій, а також відсутність алгоритмів поведінки.

Важливо враховувати, що активна роль керівника під час врегулювання конфліктів може скасувати всі переваги використання практичних механізмів вирішення конфліктів.

Як висновок проведеного опитування працівників органів місцевого самоврядування та аналізу його результатів було визначено бачення поняття «конфлікт», причини його виникнення, стратегії для вирішення напружених ситуацій, що відображає недостатнє розуміння працівниками природи та особливостей конфліктних ситуацій, механізмів взаємодії та виходу із конфліктних ситуацій, і як наслідок незнання та невміння вибору правильної стратегії роботи із конфліктами. Також під час дослідження було виявлено, що культура служби в органі місцевого самоврядування характеризується приховуванням або ігноруванням конфліктів, а отже потребує розробки та впровадження чітких та дієвих інструментів, які допоможуть вчасно виявляти та запобігати виникненню конфліктів.

3.2. Шляхи вдосконалення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя.

Для поліпшення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування пропонується впровадження ряду заходів та інструментів,

описаних нижче, у практику роботи місцевих органів влади. Механізм управління конфліктами можна умовно розглядати через два аспекти:

1. Інструменти, спрямовані на профілактику та попередження конфліктів;
2. Інструменти, спрямовані на управління виниклим конфліктом та мінімізацію його негативних наслідків.

До інструментів, спрямованих на профілактику та попередження конфліктів пропонується віднести:

1. Створення здорової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування визначається виникненням та якістю взаємовідносин, що формуються під час виконання службових обов'язків і міжособистісного спілкування. Це обумовлено не лише впливом середовища проживання працівників, але й кліматом, створеним самою організацією на робочому місці. Забезпечення ефективної системи методів та інструментів для управління внутрішньо-організаційними конфліктами, а також їх впровадження в загальну систему організаційної культури (цінності, моделі поведінки, зовнішня політика організації), може створити продуктивне робоче середовище та попередити потенційні конфліктні ситуації.

Критерії організаційної культури, які постійно взаємодіють із системою управління конфліктами, включають такі аспекти: ієрархія в організації, методи управління конфліктами, гнучкість, роль особистості в організаційній культурі, рівень мотивації персоналу, ставлення до конфлікту в організації, регламентування діяльності працівників та система комунікацій.

2. Поінформованість. Запропоновано створити окрему сторінку на офіційному сайті Запорізької міської ради, призначену для інформування громадян про систему вирішення конфліктних ситуацій та альтернативні методи їх врегулювання. На цій сторінці будуть розміщені приклади кейсів, де застосовувалися механізми врегулювання конфліктів в Україні та світовий досвід. Також тут буде доступна інформація про оцінки впливу використання таких інструментів на атмосферу в колективі.

3. Організація навчання. Передбачає проведення ряду заходів, а саме:

- спеціальні тематичні програми та заходи для всіх посадових осіб виконавчого комітету Запорізької міської ради (проведення семінарів та конференцій, організація круглих столів);

- освітні заходи в департаменті (апараті) виконавчого комітету Запорізької міської ради, як структурного підрозділу, який потенційно може виступати в ролі посередника в вирішенні конфліктів інших департаментів виконавчого комітету;

- підвищення кваліфікації співробітників департаментів (надання можливості працівникам департаментів для опанування механізмів управління конфліктами, розвиток комунікаційних навичок через спеціалізовані тренінги та курси).

Даний інструмент допоможе зменшити кількість конфліктних ситуацій у структурах місцевого самоврядування шляхом обізнаності співробітників розуміння конфлікту, причин та шляхів запобігання та виходу з них, а також практичні вебінари із моделюванням конфліктів допоможуть бути кваліфікованими та підготовленими для подальшого запобігання конфліктів на робочому місці.

3. Розвиток відповідних компетенцій у посадових осіб. Наявність конфліктологічної компетенції сприяє у вирішенні конфліктів на службі в органах місцевого самоврядування, оптимізації взаємодії між суб'єктами та інститутами. Тертишною О.А. запропоновані способи мінімізації конфліктної напруженості органах влади, які в першу чергу пов'язані із формуванням саме компетенцій з конфліктології, складової професійної компетентності державного службовця, що включає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування конструктивного відношення до конфліктів;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації;
- наявність навичок управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний ресурс виникаючого конфлікту;

- уміння передбачати можливі наслідки конфлікту;
- уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти, усувати негативні наслідки конфліктів [22].

До другої групи інструментів, спрямованих на вирішення та врегулювання конфлікту, а також подолання його наслідків належать наступні.

1. Інструменти для виявлення конфлікту, а саме ми розглядаємо такий вид конфліктів як латентні – ті, які мають відбутися, але через неусвідомлення та визначення настання конфлікту не відбуваються. Цими інструментами для виявлення можуть бути, наприклад, опитувальники, тестування, гаряча лінія.

Періодичне проходження тестування чи заповнення опитувальників на робочих місцях пропонується організовувати не рідше одного разу на місяць. Зокрема, для посадових осіб, у яких змінилися повноваження або при зміні керівництва, це особливо важливо, оскільки такі зміни можуть збільшити ризик виникнення конфліктних ситуацій. Тестування спрямоване на визначення загального емоційного стану працівника, оцінку рівня навантаження, визначення потреби у навчальних чи командоутворюючих заходах. Воно також надає можливість оцінити працівника та визначити його статус в контексті ймовірності участі в конфлікті. Наявність гарячої лінії дозволяє повідомляти про будь-які випадки або порушення, а також подавати скарги до незалежних органів, уповноважених розглядати подібні випадки у будь-який час.

2. Передбачення внутрішніми нормативно-правовими актами виконавчого комітету можливості врегулювання та вирішення конфліктів за допомогою втручання третьої сторони. Пілотування альтернативних методів управління конфліктами як однієї з форм конструктивного управління конфліктами у пілотному режимі. До альтернативних методів відносяться медіація, переговори та арбітраж. Однак головною відмінністю медіації та арбітражу від переговорів є залучення третьої нейтральної сторони, яка зазвичай запрошується із зовні структури. Медіатор на відміну від арбітра є добровільно нейтральною третьою стороною, яка допомагає сторонам самим прийти до розв'язання конфлікту. Арбітр ж у свою чергу приймає рішення замість сторін, ґрунтуючись на

інформації, яку сторони надають. І у випадку медіації й арбітражу результатом є розв'язання конфлікту (домовленості, частіше за все письмової форми, у вигляді договору), але результат арбітражу може не задовільнити якусь зі сторін, але виконання є обов'язковим, тому є імовірність повторення конфліктних ситуацій. Як ми вже говорили раніше, залучати до вирішення конфліктів можна як керівників, так і відділ кадрів, HR-менеджера, але в такому випадку керівник може виступати саме у якості арбітра і конфліктна ситуація до кінця вирішена не буде. Тому вважаємо за доцільне залучення третьої нейтральної сторони із зовні або створення окремо органу, який буде складатися із професійно підготовлених спеціалістів із вирішення конфліктів у органах місцевого самоврядування.

3. Створення путівників з вирішення конфліктних ситуацій на основі систематизації конфліктних ситуацій, які є характерними для органів місцевого самоврядування, та практичних алгоритмів розв'язання та виходу з конфліктних ситуацій в залежності від категорії конфлікту та залучення третіх сторін.

4. Запровадження системи моніторингу ефективності функціонування механізмів вирішення конфліктів. З метою оцінки результативності та ефективності системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування пропонується впроваджувати моніторинг реалізації наявних механізмів управління конфліктами. Цей моніторинг передбачає оцінку показників прямих та кінцевих результатів у процесі та по завершенню використання механізму. Критерієм ефективності реалізації механізму є досягнення поставленої мети, вимірюваної за допомогою ряду показників, таких як «Частка державних службовців, що пройшли навчання з етики, управління конфліктами і навичок комунікації, у загальній кількості службовців органу місцевого самоврядування», «Рівень задоволеності містян роботою посадових осіб міської ради, включаючи їх відкритість» та ін.

Отже, нами було запропоновано інструменти, які спрямовані на профілактику та попередження конфліктів, а також на управління конфліктами та мінімізацію їх негативних наслідків. Після впровадження даних інструментів

ми вважаємо, що відсоток існуючих конфліктів зменшиться та подальша реалізація даної стратегії створить безпечне та безконфліктне середовище для ефективної роботи органів місцевого самоврядування.

Конфлікти в органах місцевого самоврядування відіграють значущу роль, оскільки через свою функцію сигналізатора вони надають сигнал місцевій владі та суспільству про наявність протиріч, які потребують вирішення та глибокого аналізу.

Нами було проведено дослідження, методом опитування працівників департаментів виконавчого комітету міської ради Запоріжжя.

У результаті дослідження було визначено бачення поняття «конфлікт», причини його виникнення, стратегії для вирішення напружених ситуацій, що відображає недостатнє розуміння працівниками природи та особливостей конфліктних ситуацій, механізмів взаємодії та виходу із конфліктних ситуацій, і як наслідок незнання та невміння вибору правильної стратегії роботи із конфліктами. Також під час дослідження було виявлено, що культура служби в органі місцевого самоврядування характеризується приховуванням або ігноруванням конфліктів, а отже потребує розробки та впровадження чітких та дієвих інструментів, які допоможуть вчасно виявляти та запобігати виникненню конфліктів.

Для поліпшення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування було запропоновано впровадження ряду заходів та інструментів у практику роботи місцевих органів влади, а саме інструменти, спрямовані на профілактику та попередження конфліктів та інструменти, спрямовані на управління виниклим конфліктом та мінімізацію його негативних наслідків.

ВИСНОВКИ

В результаті написання даної роботи ми можемо констатувати, що завдання виконані, мета досягнута. Усю сукупність висновків можна представити у таких тезах:

Аналіз стану наукової розробки проблеми систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування визначив, що закладався за допомогою засновників соціології, до яких по праву відносять О. Конта, Г. Спенсера, К. Маркса, Г. Зіммеля. Їхні праці стали, з одного боку, загальнотеоретичною базою дослідження конфліктів, а з іншого – методологічним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки та стратегій вирішення конфліктів в організаціях.

Дослідження проблеми системності управління конфліктами в органах місцевого самоврядування проходило на основі таких загальних наукових принципів як:

- принцип історизму (допоміг розглянути особливості виникнення, становлення та розвитку знання про стратегії вирішення конфліктів в організації);
- принцип об'єктивності (при проведенні дослідження ми спиралися на об'єктивні знання та результати теоретико-прикладних досліджень);
- принцип детермінізму (на його основі ми встановили фактори ефективного використання стратегій вирішення організаційних конфліктів);
- принцип розвитку (був використаний для пошуку шляхів оптимізації стратегій вирішення конфліктів в організації);
- принцип комплексності (допоміг пов'язати знання різних наук про стратегії вирішення конфліктів в організації та розглянути досліджуване нами явище в різних аспектах).

Основними методами нашого дослідження були:

- структурно-функціональний метод (за його допомогою ми розглянули структуру та функції конфліктів в організації);

- процесуально-дінамічний метод (дозволив проаналізувати специфіку застосування системного підходу до вирішення організаційних конфліктів);
- метод типологізації (посприяв вивченню сутності систем управління конфліктами в організації);
- прогностичний метод (допоміг розглянути напрями впровадження системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування).

Було розглянуто підходи до визначення основних понять дослідження: «конфлікт», «система управління конфліктами», «органи місцевого самоврядування» та визначено наступний підхід до їх розуміння:

Конфлікт – це розбіжність між двома або більше людьми, групами, колективами на основі економічних та соціальних факторів, а також невідповідності цілей і способів досягнення цих цілей, у результаті якої виникає напруга, збільшується соціальна дистанція або взагалі відбувається втрата контактів.

Система управління конфліктами – це набір методологічних підходів та політик, розроблених для управління конфліктами на робочому місці.

Органи місцевого самоврядування – це структури, які відповідають за управління місцевими справами на рівні громад, міст, районів чи областей. Вони діють у рамках наданих державою повноважень із забезпечення місцевих потреб і вирішення питань, що безпосередньо впливають на життя та добробут місцевих жителів.

За результатами теоретичного аналізу проблеми системності управління конфліктами в органах місцевого самоврядування визначено, що органи місцевого самоврядування вирішують різноманітні конфлікти, включаючи трудові суперечки, організаційні конфлікти та міжособистісні проблеми. Конфлікти виникають з різних причин, включаючи структурні, інноваційні та ціннісні фактори. Для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування важливо дотримуватися норм і вирішувати конфлікти відповідно до встановлених процедур, зокрема конфлікти, пов'язані з порушенням норм і правопорушеннями.

Було визначено, що гендерні відмінності також грають важливу роль у сприйнятті та вирішенні конфліктів у публічному управлінні, впливаючи на емоційний контекст та підходи до їх розв'язання. Розуміння цих аспектів сприяє більш ефективним стратегіям вирішення конфліктів у робочому середовищі.

Управління конфліктами в організаціях вимагає попередження конфліктів та вибору відповідних стратегій їх вирішення. Поєднання різних моделей поведінки у конфліктах і використання профілактичних заходів є ключовими аспектами управління конфліктами. Стратегії вирішення конфліктів включають компроміс, переговори, застосування сили, відступ і співробітництво. Важливо розглядати конфлікти як завдання, які потрібно вирішувати, та створювати системи управління конфліктами для покращення ефективності та відповідальності в організації. Дизайн систем вирішення конфліктів спрямований на врахування інтересів сторін та уникнення силових методів.

Упровадження ефективних систем вирішення конфліктів у публічній службі є важливою складовою сучасного управління і вимагає активної підтримки держави та новаторських підходів. Саме тому було здійснено аналіз досвіду впровадження систем управління конфліктами у США, Канаді і Австралії.

Нами було проведено дослідження, методом опитування працівників департаментів виконавчого комітету міської ради Запоріжжя.

У результаті дослідження було визначено бачення поняття «конфлікт», причини його виникнення, стратегії для вирішення напружених ситуацій, що відображає недостатнє розуміння працівниками природи та особливостей конфліктних ситуацій, механізмів взаємодії та виходу із конфліктних ситуацій, і як наслідок незнання та невміння вибору правильної стратегії роботи із конфліктами. Також під час дослідження було виявлено, що культура служби в органі місцевого самоврядування характеризується приховуванням або ігноруванням конфліктів, а отже потребує розробки та впровадження чітких та дієвих інструментів, які допоможуть вчасно виявляти та запобігати виникненню конфліктів.

Для поліпшення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування було запропоновано впровадження ряду заходів та інструментів у практику роботи місцевих органів влади, а саме інструменти, спрямовані на профілактику та попередження конфліктів та інструменти, спрямовані на управління виниклим конфліктом та мінімізацію його негативних наслідків.

До інструментів, спрямованих на профілактику та попередження конфліктів було запропоновано віднести: створення здорової корпоративної культури, поінформованість, організацію навчання, розвиток відповідних компетенцій у посадових осіб.

До інструментів, спрямованих на управління виниклим конфліктом та мінімізацію його негативних наслідків було запропоновано віднести: методи виявлення конфлікту (опитувальники, тестування, гаряча лінія), залучення третьої сторони, створення путівників з вирішення конфліктних ситуацій, запровадження системи моніторингу ефективності функціонування механізмів вирішення конфліктів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вітенко І.С., Вітенко Т.І. Основи психології : Підручник для студентів вищих медичних навчальних закладів 3-4-го рівнів акредитації. Вінниця : Видавництво «Нова книга», 2001. 255 с.
2. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
3. Загальна психологія : Підручник / За заг. ред. С.Д. Максименка. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця : Нова книга, 2004. 704 с.
4. Закон України. Про правила етичної поведінки № 406-VII від 04.07.2013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4722-17> (Дата звернення: 01.12.2023).
5. Карамушка Л.М. Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти. Київ : Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 1994. 253 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління : Навч. посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
7. Козуб В.П. Розвиток теорії публічного адміністрування в контексті суспільних перетворень. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/1/06.pdf> (Дата звернення: 01.12.2023).
8. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
9. Лукашевич М.П. Соціологія праці : Підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.
10. Макарова Л.І., Гах Й.М. Основи психології і педагогіки : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 116 с.
11. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 198 с.
12. Наказ Національного агентства з питань державної служби. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах №46-22 від 20.06 2022. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro->

zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah (Дата звернення: 01.12.2023).

13. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : Навч. посібник. Київ : Академвидав, 2003. 346 с.

14. Основи стратегічного прогнозування політичних ситуацій та процесів : Навчальний посібник [Воловик В.І., Лепський М.А., Гугнін Е.А. та ін.]; за заг. ред. М.А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2012. 468 с.

15. Пірен М.І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.

16. Примуш М.В. Конфліктологія : Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 288 с.

17. Професійна етика працівника державної податкової служби як складова етики державного службовця України: Матеріали наук.-практ. конф. 15 грудня 2005 р. Ірпінь : ДПА України, 2006. 384 с.

18. Психологічний словник / За ред. В.І. Войтка. Київ : Вища школа, 1982. 216 с.

19. Психологія управління в бізнесі : Навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання. Видання друге, доповнене, перероблене / Е.Ф. Іпатов, К.М. Лемківський, В.В. Павловський. Харків; Київ : НМЦВО, 2003. 320 с.

20. 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: 01.12.2023).

21. Стратегічне прогнозування політичних ситуацій та процесів: [кол. моногр.] / В.І. Воловик, М.А. Лепський, Е.А. Гугнін, І.О. Кудінов та ін.; за заг. ред. М. А. Лепського. Запоріжжя: ЗНУ, 2012. 428 с.

22. Тертишна О.А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. на здобуття нук. ступеня канд. держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / О.А. Тертишна. – Дніпропетровськ, 2010

23. Технології роботи організаційних психологів : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Фірма «Інкос», 2005. 366 с.

24. Хапілова В. Н. Конфліктологія : навчальний посібник. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2010. 280 с.

25. Чередниченко В. В. Застосування експертних оцінок в соціологічних дослідженнях. *Соціологічні дослідження*. 1981. № 3. 240 с.

26. Amason A.C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 1996. Vol. 39. P. 123-148.

27. Aula P., Siira, K. Towards Social Complexity View on Conflict, Communication and Leadership. *Complex Systems Leadership Theory* / Hazy J.K., Goldstein J.A., Lichtenstein B.B. (eds.). Boston, MA: ISCE Publishing, 2007. P. 367-384.

28. Aula P. Chaos and the Double Function of Communication. *Studies of Nonlinear Phenomena in Life Science*. 1996. Vol. 5. P. 191-206.

29. Bendersky C. Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementaries Model. *Academy of Management*. 2003. Vol. 28. No. 4. P. 643-656.

30. Bingham L.B. The next step: research on how dispute system design affects function. *Negotiation Journal*. 2002. 18(4). P. 375-379.

31. Boulding K. General System Theory: The Skeleton of Science. *General Systems [Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory]*. 1956. Vol. 1. P. 11-17.

32. Bowman J., Targowski A. Modeling the Communication Process: The Map is not the Territory. *Journal of Business Communication*. 1987. Fall. P. 21-34.

33. Bush R.A., Folger J.P. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. San Francisco, CA.: John Wiley & Sons, 2005.

34. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Retrieved March 12, 2007. URL: http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/ (Дата звернення: 01.12.2023).
35. Constantino C.A., Merchant C.S. *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
36. Costantino C.A. Second generation organizational conflict management systems design: A practitioner's perspective on emerging issues. *Harv. Negot. L. Rev.*, 2009. 14. P. 81.
37. De Dreu C.K.W. The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. 29 (1). P. 5-18.
38. De Dreu C.K.W., van Dierendonck D., Dijkstra M.T.M. Conflict at Work and Individual Wellbeing. *International Journal of Conflict Management*. 2004. Vol. 15(1). P. 6-26.
39. Dolan S.I., Garcia S., Auerbach A. Understanding and Managing Chaos in Organizations. *International Journal of Management*. 2003. Vol. 20. No. 1. P. 23-35.
40. Dunford B.B., Mumford K.J., Boss R.W., Boss A.D., Boss D.S. Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. *ILR Review*. 2020. Vol. 73. No. 2. P. 528-551.
41. Fairhurst G.T. Dualism in Leadership Research. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* / Jablin F.M., Putnam L.L. (eds.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. P. 379-439.
42. Fiske J. *Introduction to Communication Studies*. London: Routledge, 1990.
43. Folger J.P., Poole M.S., Stutman R.K. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. New York, NY: Pearson, 2005.
44. Goldspink C., Kay R. Organizations as Self-organizing and Sustaining Systems: A Complex and Autopoietic Systems Perspective. *International Journal of General Systems*. 2003. Vol. 32. No. 5. P. 459-474.

45. Gosline A., Stallworth L., Adams M.C., Brand N., Hallberlin C.J., Houk C.S., Lipsky D.B., Lynch J., Peace N.E., Rowe M., Thomas A. Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations. 2001. URL: <https://hdl.handle.net/1813/76213> (Дата звернення: 01.12.2023).
46. Guetzkow H., Gyr J. An Analysis of Conflict in Decision-making Groups. *Human Relations*. 1954. Vol. 7. P. 367-381.
47. Hawes L.C., Smith D.H. A Critique of Assumptions Underlying the Study of Communication in Conflict. *Quarterly Journal of Speech*. 1973. Vol. 59. P. 423-425.
48. Hazy J.K., Goldstein J.A., Lichtenstein B.B. Complex Systems Leadership Theory: An Introduction. *Complex Systems Leadership Theory* / Hazy J.K., Goldstein, J.A., Lichtenstein B.B. (eds.). Boston, MA : ISCE Publishing, 2007. P. 1-13.
49. Hughes S.H. Understanding Conflict in a Postmodern World. *Marquette Law Review*. 2004. Vol. 4. P. 681-690.
50. Jehn K.A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions of Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*. 1997. Vol. 42. P. 530-557.
51. Lansing J.S. Complex Adaptive Systems. *Annual Review of Anthropology*. 2003. Vol. 32. P. 183-204.
52. Lewicki R.J., Weiss S.E., Lewin D. Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. No. 3. P. 209-252.
53. Lipsky D.B., Seeber R.L. Managing Organizational Conflicts. *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice* / J.G. Oetzel, S. Ting-Toomey (eds.). Thousand Oaks, CA : Sage, 2006. P. 359-390.
54. Lipsky D.B. The future of conflict management systems. *Conflict Resolution Quarterly*. 2015. Vol. 33. No. 1. P. 1-8.

55. Lipsky D.B., Seeber R.L., Fincher R.D. *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

56. Lorenz E.N. *The Essence of Chaos*. Seattle, WA: University of Washington Press, 1993.

57. Menkel-Meadow C. Are there systemic ethics issues in dispute system design and what we should [not] do about it: Lessons from international and domestic fronts. *Harv. Negot. L. Rev.* 2009. No. 14. P. 195.

58. Meyer S. Organizational Response to Conflict: Future Conflict and Work Outcomes. *Social Work Research*. 2004. Vol. 28(3). P. 183-190.

59. Miller D. Managing Cultural Differences in an International Organization Conflict Management System. *Harv. Negot. L. Rev.* 2009. No. 14. P. 271.

60. 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.

61. 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.

62. Nicotera A.M., Dorsey L.K. Individual and Interactive Processes in Organizational Conflict. *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice* / Oetzel, J.G., and S. Ting-Toomey (eds.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. P. 293-325.

63. Pinkley R.L. Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 1990. Vol. 75. P. 117-126.

64. Putnam L.L. Definitions and Approaches to Conflict and Communication. *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice* / Oetzel J.G., and Ting-Toomey S. (eds.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. P. 1-32.

65. Rahim M.A. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 2002. Vol. 13. No. 3. P. 206-235.

66. Ruben B.D. Communication and Conflict: A System-theoretic Perspective. *The Quarterly Journal of Speech*. 1978. Vol. 64. P. 202-210.
67. Slaikou K.A., Hasson R.H. Controlling The Cost of Conflict: How to Design A System for Your Organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
68. Smith S., Martinez J. An analytic framework for dispute systems design. *Harv. Negot. L. Rev.* 2009. Vol. 14. P. 123-169.
69. Stacey R.D. Research Perspective: Organizations as Complex Responsive Processes of Relating. *Journal of Innovative Management*. 2003. Vol. 8. No. 2. P. 27-39.
70. Thomas K.W., Pondy L.R. Toward an 'Intent' Model of Conflict Management among Principal Parties. *Human Relations*. 1977. Vol. 30. P. 1089-1102.
71. Tjosvold D. The Conflict-positive Organization: it Depends Upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. Vol. 29. P. 19-28.
72. Ury W., Brett J.M., Goldberg S.B. Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.
73. von Bertalanffy L. General System Theory: A New Approach to Unity of Science. *Human Biology*. 1951. Vol. 23. P. 303-361.
74. Walton R.E., McKersie R.B. A Behavioral Theory of Labor Negotiation, New York: McGraw-Hill, 1965.
75. Watson C., Hoffman R. Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes. *Leadership Quarterly*. 1996. Vol (7)1. P. 63-85.
76. Weick K. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.
77. World Bank. Mediation Service. URL: <https://www.worldbank.org/en/about/unit/mediation-services> (Дата звернення: 01.12.2023).

78. World Bank. Ombuds Service. URL:
<https://www.worldbank.org/en/about/unit/ombuds-services> (Дата звернення:
01.12.2023).

79. World Bank. Respectful worker advisors. URL:
<https://www.worldbank.org/en/about/unit/respectful-workplace-advisors> (Дата
звернення: 01.12.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження розуміння конфліктів та способів їх подолання

1. Як ви визначаєте поняття конфлікт?
 - а) «це можливість розібратися з непорозумінням та запобігти цього у майбутньому»
 - б) «невміння йти на компроміс»
 - в) «невмінням опанувати свої емоції»
 - г) «те, чого не потрібно бути на такій роботі, це неприйнятне»
2. Чи стикалися ви на роботі з конфліктними ситуаціями?
 - а) Так
 - б) Ні
3. Які причини конфлікту були?
 - а) Рівень кваліфікації співробітників;
 - б) Аспект керівництва;
 - в) Нечіткі або невизначені організаційні директиви;
 - г) Реформування органу;
 - д) Організація праці;
 - е) Не маю змоги обговорити напружену ситуацію з учасниками конфлікту;
 - ж) Неможливість сказати «ні»;
4. Що, на вашу думку, частіше за все є причиною конфлікту?
 - а) термінові доручення та нереальні строки їх виконання
 - б) неетичні вказівки та доручення
 - в) нерівномірний розподіл обов'язків
 - г) надмірна кількість завдань на одну особу / структурний підрозділ
 - д) особливості характеру певної людини
 - е) конкуренція
5. Як ви виходили з конфліктів?

Продовження Додатку А

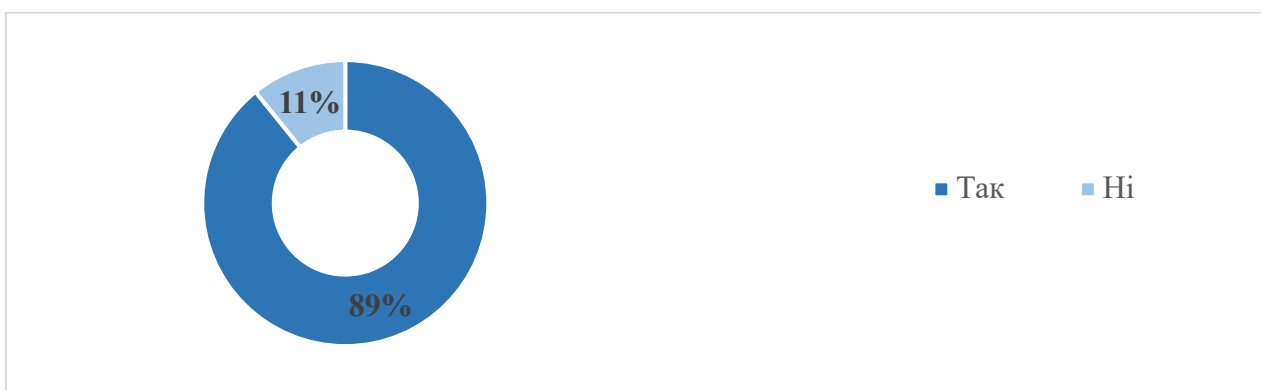
- а) пряма розмова (переговори) з тим, з ким є непорозуміння / конфліктна ситуація
 - б) звертаюсь до керівництва
 - в) провожу кулуарні розмови про цю проблему з іншими
 - г) звертаюсь до служби управління персоналом
 - д) пишу офіційні скарги на ім'я керівника департаменту
 - е) залучаю до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів)
6. Як ви бачите ідеальне вирішення конфліктів?
- а) залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій
 - б) налагодження всередині департаменту чіткого алгоритму вирішення непорозумінь/конфліктних ситуацій, де буде зрозуміло, до кого і коли звертатись
 - в) потреба у навчанні для працівників врегулюванню конфліктів
 - г) має сприяти внутрішній спеціаліст, який допомагатиме в таких ситуаціях
 - д) залучення служби управління персоналом до вирішення конфліктних ситуацій
 - е) залучення зовнішнього спеціаліста
7. Хто на вашу думку повинен вирішувати конфлікти у колективі?
- а) Безпосередній керівник
 - б) Авторитетний досвідчений колега, якому/якій усі довіряють;
 - в) Керівник департаменту, де працюють.
8. Структурний підрозділ Запорізької міської ради
9. Категорія посади
10. Ваша стать
11. Ваш вік

Результати дослідження розуміння конфліктів та способів їх подолання

1. Як ви визначаєте поняття конфлікт?



2. Чи стикалися ви на роботі з конфліктними ситуаціями?



3. Які причини конфлікту були?



Продовження Додатку Б

4. Що, на вашу думку, частіше за все є причиною конфлікту?



5. Як ви виходили з конфліктів?



6. Як ви бачите ідеальне вирішення конфліктів?



7. Хто на вашу думку повинен вирішувати конфлікти у колективі?



Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Лабін Ілля Олександрович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти ilya.labin@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Система управління конфліктами в органах місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Лабін І.О.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Капріцин І.І.