

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

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ПРОФІЛАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 3-го курсу, групи 8.2817-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Ю.О. Сколибог

Керівник: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.і.н. Приймак О.М.

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

Запоріжжя – 2020

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

Факультет соціології та управління

Кафедра соціальної філософії та управління

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

_____ Т.І.Бутченко

« _____ » _____ 2020 року

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

_____ Сколибог Юлії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____ Профілактика організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування

керівник роботи Приймак Олег Миколайович, д.і.н., доцент,

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

затверджені наказом ЗНУ від «29» травня 2019 року № 804-с

2. Строк подання студентом роботи 20 лютого 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: Крутінь Г.І., Чубур Н.В. Соціологія конфлікту. К. : КНЕУ, 2007. 152 с.; Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз. К. : КНТ, 2010. 232 с.; Приймак О.М., Приймак Ю.О. Соціальні аспекти інституціоналізації публічності державної влади: метод. посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 44 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Охарактеризувати стан наукової розробки теми. 2. Уточнити зміст понять «місцеве самоврядування», «організаційний конфлікт», «профілактика». 3. Визначити принципи та методи дослідження організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування. 4. Розкрити сутність функціонування органів місцевого самоврядування, як підсистеми публічного управління. 5. З'ясувати роль організаційних конфліктів у буденній діяльності органів місцевого самоврядування. 6. Описати типи організаційних конфліктів та методи їх попередження. 7. Проаналізувати результати дослідження ролі організаційних конфліктів у повсякденному функціонуванні органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя. 8. Визначити напрямки підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

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	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	29.05.2019	29.05.2019
Розділ 2	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	24.06.2019	24.06.2019
Розділ 3	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	23.09.2019	23.09.2019

7. Дата видачі завдання 29 травня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2019	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2019	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2019	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень 2019	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Вересень 2019	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Листопад 2019	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Січень 2020	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Лютий 2020	<i>виконано</i>

Студент Ю.О.Сколибог

Керівник роботи О.М.Приймак

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: складається з 98 сторінок, 89 позицій у списку літератури

ПРОФІЛАКТИКА, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ, ТЕХНОЛОГІЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ

Мета роботи полягає в дослідженні організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування та розробці технологій їх профілактики.

Об'єктом наукового дослідження виступають організаційні процеси в системі публічного управління та адміністрування.

Предмет дослідження – профілактика організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

Методи наукового дослідження: дедукції, індукції, аналізу, синтезу, класифікації, наративний, опитування, вторинної обробки даних.

Гіпотеза. Організаційні конфлікти в органах місцевого самоврядування дуже часто мають скритий характер й протікають в непублічній площині. Окремі їх різновиди можуть бути попереджені за допомогою технологій тотального управління якістю й методико-організаційного менеджменту.

Висновки: 1. В органах місцевого самоврядування організаційні конфлікти займають далеко не визначальне місце серед інших оргпроцесів і суттєво не впливають на якість адміністрування та управління. Професіоналізм, прозорість діяльності, можливість пошуку компромісу, цілераціональність повсякденної діяльності є тими складовими бюрократичної культури посадових осіб органів місцевого самоврядування, що забезпечують стабільність та еволюційність розвитку останніх, уможлиблюють розв'язання протиріч конструктивним шляхом.

2. Підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування може здійснюватись за допомогою технологій TQM. Реалізація останніх відбувається за допомогою методів підтримки і зміцнення співробітницьких взаємин, соціально-психологічного супроводу, організаційно-управлінського і морально-етичного тиску.

SUMMARY

Diploma thesis consists of 98 pages, 89 literature sources.

PREVENTION, ORGANIZATIONAL CONFLICT, TECHNOLOGY,
LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, MANAGEMENT

Research purpose is to study organizational conflicts in local self-government bodies and to develop technologies for their prevention.

Research object is organizational processes in the system of public management and administration.

Research subject is the prevention of organizational conflicts in local self-government bodies.

Research methods are deduction, induction, analysis, synthesis, classification, narrative, questionnaire, secondary data processing.

Research hypothesis is that organizational conflicts in local self-government bodies are often hidden and occur in the non-public area. Some of their varieties can be prevented with the help of technologies of total quality management, as well as methodological and organizational one.

Conclusions: 1. Organizational conflicts are far from being decisive among other organizational processes and do not significantly affect the quality of administration and management in local self-government bodies. The bureaucratic culture components of local government officials that ensure the stability and evolution of the latter's development and make it possible to resolve contradictions in a constructive way include professionalism, transparency of activity, possibility of finding a compromise and purposefulness of daily activities.

2. TQM technologies can help to increase the effectiveness of organizational conflicts prevention in local self-government bodies. The implementation of the latter occurs through the methods of support and strengthening of cooperative relationships, social and psychological support, organizational, managerial, moral and ethical pressure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1. Стан наукової розробки теми.....	9
1.2. Уточнення змісту понять «місцеве самоврядування», «організаційний конфлікт», «профілактика».....	18
1.3. Принципи та методи дослідження.....	22
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	28
2.1. Сутність функціонування органів місцевого самоврядування, як підсистеми публічного управління.....	28
2.2. Роль організаційних конфліктів у буденній діяльності органів місцевого самоврядування.....	41
2.3. Типологія та методи попередження організаційних конфліктів	54
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФІЛАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	67
3.1. Результати дослідження ролі організаційних конфліктів у повсякденному функціонуванні органів місцевого самоврядування. м. Запоріжжя.....	67
3.2 Напрямки підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування	72
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	91

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний етап розвитку України є одним з найскладніших за весь час розбудови незалежності. Зміни, які мають місце в державі, відбуваються в умовах війни та системної кризи, що посилює нестабільність суспільного розвитку, викликає дисфункції в структурі публічного управління, в політиці, економіці та культурі. Означені явища мають безпосередній вплив на ефективність діяльності системи органів місцевого самоврядування. Серед причин виникнення кризових явищ в структурі останньої недосконалість теорії і практики вітчизняного адміністрування. Саме управлінська криза гальмує прогресивну динаміку, демонструє не повну відповідність соціального управління вимогам часу, а також характерним особливостям українського суспільства.

Слід підкреслити, що інтегральними показниками, який зумовлює оцінку ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є адекватність управління територіальної громадою, з одного боку, і цілераціональність внутрішньо організаційних адміністративних процедур з іншого. Нині стає очевидною невідповідність багатьох парадигм публічного управління, що застосовуються, умовам перехідного періоду розвитку українського суспільства тим соціальним цілям, що виголошуються. Саме тому особливо гостро постає питання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, розв'язання якого відповідало б сучасним світовим досягненням науки і практики публічного управління, новим політичним орієнтирам, потребам економіки і резонувало із системними властивостями українського соціуму.

Об'єктом магістерської роботи виступають організаційні процеси в системі публічного управління та адміністрування.

Предмет дослідження – профілактика організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

Мета роботи полягає в дослідженні організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування та розробці технологій їх профілактики.

Для досягнення мети авторкою були визначені наступні дослідницькі завдання:

1. охарактеризувати стан наукової розробки теми;
2. уточнити зміст понять «місцеве самоврядування», «організаційний конфлікт», «профілактика»;
3. визначити принципи та методи дослідження організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування;
4. розкрити сутність функціонування органів місцевого самоврядування, як підсистеми публічного управління;
5. з'ясувати роль організаційних конфліктів у буденній діяльності органів місцевого самоврядування;
6. описати типи організаційних конфліктів та методи їх попередження;
7. проаналізувати результати дослідження ролі організаційних конфліктів у повсякденному функціонуванні органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя;
8. визначити напрямки підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

Новизна дослідження полягає в тому, що на основі використання міждисциплінарного підходу і здобутків теорії публічного управління та адміністрування, соціології, конфліктології, персонології було розроблено рекомендації щодо профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

Проблемна ситуація магістерської роботи полягає в наявності на теперішній час як теоретичних знань так і практичного досвіду щодо вирішення організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування в державах з демократичним, авторитарним та тоталітарним політичними режимами. Втім, використання такого типового досвіду в умовах транзитарного суспільства і константного реформування системи публічного управління та адміністрування в Україні є досить складним внаслідок наявності як рис перехідності у

політичному режимі, формах державного устрою та правління, так і значної дистанції між владою та суспільством.

Гіпотеза. Організаційні конфлікти в органах місцевого самоврядування дуже часто мають скритий характер й протікають в неpubлічній площині. Окремі їх різновиди можуть бути попереджені за допомогою технологій тотального управління якістю й методико-організаційного менеджменту.

Структурно магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан наукової розробки теми

Тема профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування є мало розробленою в системі наукових знань. Окремі її аспекти розглядаються представниками таких наукових галузей як публічне управління, соціологія конфлікту та конфліктологія, теорія управління соціальними процесами та загальна теорія організації. Аналіз їх уможливить розуміння сутності проблеми нашої магістерської роботи.

Найбільш інформативним стосовно предмету проекту є науковий доробок щодо функціонування органів місцевого самоврядування, в межах якого відбувається легітимізація принципів публічності влади.

До Другої світової війни домінувала «ортодоксальна теорія» публічного управління та адміністрування, основними представниками якої були Л. Галік, У. Урвік, Г. Файоль, М. Вебер [15, с. 23]. В основі цієї теорії лежить підхід до діяльності органів місцевої влади як до «технологічної» проблеми для розв'язання якої використовувалися фундаментальні принципи організації соціально-економічного розвитку: єдиноначальний керівник, розмежування функцій управління і контролю, галузевий принцип управління господарською та адміністративною сферами. Тепер ортодоксальна теорія зазнала серйозних змін, здійснено деякий відхід від неї в бік урахування взаємозв'язку міжвідомчої і міжгалузевої кооперації, міжособових відносин, координації зусиль неформальних груп, а також розробку варіантів різних методик системного аналізу [80, с. 66].

У 60-ті ХХ ст. роки набув розвитку так званий політичний підхід до аналізу функціонування органів публічного управління, в тому числі й

місцевого самоврядування, який при деякій модифікації зберігається і понині. Суть його полягала в розробці стратегічних аспектів організації виконавчої влади органів місцевого самоврядування, максимальному врахуванню власне організаційних структур управління та їх модифікацій в залежності від цілей, що формулювались, політичних лідерів, які приходили до влади. Реформістські теорії зазнали змін в напрямі розвитку інституційних аспектів публічного управління, надання великої уваги реорганізації відомчих структур, створення адміністративних агентств, а також консультативних і міжвідомчих урядових установ [34, с. 12].

Нині в літературі можна перерахувати багато теорій, в межах яких розглядався вплив органів місцевого самоврядування на економічну сферу життя регіону чи територіальної громади – кейнсіанство, неокейнсіанство, монетаризм, неокласична теорія, ліве кейнсіанство, пост-кейнсіанство, неолібералізм і сучасний консерватизм, синтез кейнсіанських і неокейнсіанських уявлень та ін. Упродовж багатьох років найбільш поширеною була кейнсіанська концепція макроекономічного регулювання, у відповідності з рецептами і основними постулатами якої відбувався у великій мірі післявоєнний розвиток країн Західної Європи [63, с. 71].

Заслугою Дж. Кейнса є обґрунтування об'єктивної необхідності публічного регулювання ринкової економіки шляхом здійснення певної фіскальної політики, використання ресурсів інвестицій, а також процентних ставок. Ним була запропонована досить чітка схема здійснення фіскальних заходів виконавчих структур органів місцевого самоврядування. На думку дослідника, вона повинна передбачати насамперед збільшення фінансових витрат, що сприяє виникненню додаткового платоспроможного попиту, підвищення рівня зайнятості і використання виробничих потужностей [26, с. 29].

Економічні теорії, що складають суть консерватизму, орієнтуються на обмеження економічних функцій публічного управління та розширення сфери дії ринкових мотивацій, стимулів і регуляторів. Теоретичним фундаментом

консерватизму є монетаризм представниками якого були М. Фрідмен, К. Бруннер, А. Мельнцер, Д. Лейдер. Консервативну теорію регулювання заснували Дж. Стіглер, С. Пельцман, Г. Демзер, а теорію гавенментального вибору – Дж. Б'юкенен [19, с. 17].

В руслі концепції публічного управління з II третини ХХ ст. формуються перші розробки теорії місцевого самоврядування. Останні як наука і практика у розглядалися в роботах О. Амбарцумова, І. Архангельського, А. Ансоффа, Ю. Васильєва, Х. Вольфанга, Д. Гвішіані, Д. Діксона, П. Друкера, В. Кабакова, В. Мещерякова, Г. Попова, та інших дослідників [28, с. 46]. Загальнотеоретичним аспектам діяльності органів останнього були також присвячені праці Д. Кліланда, У. Кінга, Ч. Мілса, К. Манхейма, М. Роберта, К. Янга та інших. У роботах Г. Абрамової, В. Ворони, В. Голікова, Д. Даниленка, Ю. Красовського, В. Леги, В. Міщенко, Ю. Пахомова, Л. Потехіної, М. Пласкунова, Ю. Саєнка, М. Сахарова [56, с. 82], та інших науковців де аналізувалися проблеми підвищення ефективності управління промисловими та сільськогосподарськими об'єктами, а також становлення та розвитку соціально-адекватного менеджменту, підготовки публічних чиновників [19, с. 22].

Слід також додати, що в сучасній Україні темі діяльності органів місцевого самоврядування присвячено достатньо велику кількість наукових досліджень. Проблеми публічного управління та його невід'ємної складової – місцевого самоврядування – як міждисциплінарного об'єкта, філософські та соціологічні його аспекти, аналіз ролі та якості організаційної субординації, процесів прийняття рішень, комунікації, реалізації влади, управління конфліктами знайшли своє відображення в роботах В. Абізова, М. Гараджі, П. Гоменюка, В. Дієва, М. Дмитрієвої, І. Мартинюка, О. Тимошенкової, Ф. Хеді, В. Южакова. Бюрократичній праці, як різновиду професійної діяльності, присвячені дослідження Л. Бажуткіної, Г. Дмитренка, В. Жбанова, В. Пилипенка, Т. Погорелової [22, с. 17]. Проблема управлінського відчуження та бюрократизму в органах місцевого самоврядування розглядалась в роботах А. Бузгаліна, І. Кального, А. Огурцова, М. Чешкова, а наукові пошуки М. Іванова,

С. Колупаєва, Г. Кочеткова, Ф. Котлера, А. Кутейникова, Е. Уткіна та інших вчених проводились в галузі інноваційного менеджменту організації [14, с. 36].

Різноманітні прикладні аспекти управління внутрішньо організаційними процесами знайшли своє висвітлення в роботах Р. Арона, Р. Блейка, П. Блау, В. Боголепова, М. Вудкока, В. Дункана, К. Кіллена, М. Маркова, В. Новікова, А. Ручки, Л. Сокурянської, М. Чурилова [39, с. 57]. та інших дослідників. Чимало праць у сучасній науковій літературі присвячено дослідженню морально-етичній складовій організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування, а також проблемам формування теоретичних засад управління організаційними змінами. Серед авторів цих праць – А. Алі-Заде, В. Бакіров, В. Борисенко, А. Герасимчук, Т. Герені, П. Гнатенко, В. Грачов, М. Головатий, К. Грищенко, А. Гусейнов, О. Донченко, А. Єрмоленко, А. Кривенков, В. Князєв, В. Малахов, І. Надольний, М. Пітерс, Т. Рудницька, Н. Смелзер, В. Тихонович, Г. Щокін, О. Яновський [39, с. 69]. та інші. Важливо зазначити, що низка досліджень з проблем трансформації та ціннісно-нормативної регуляції різних аспектів професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування виконана М. Бобневою, В. Врублевським, Є. Головахою, В. Корольком, Н. Костенко, О. Куценко, С. Макеєвим, М. Михальченком, В. Оссовським, Н.Паніною, Є. Пеньковим, І. Прибитковою, І. Поповою, Л. Сохань, Є. Суїменком, В. Танчером, Л. Хижняк, В. Хмельком, М. Шульгою, В. Ядовим та іншими науковцями [20, с. 14].

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць, в яких розглядаються питання діяльності органів публічного управління та адміністрування, а саме процесуальній складовій їх повсякдення необхідно зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі відсутній цілісний аналіз досліджуваної в нашій магістерській роботі проблеми. Саме тому ми вважаємо необхідним проаналізувати ту наукову спадщину, яка пов'язана саме із питаннями врегулювання організаційних конфліктів. В контексті теми магістерського дослідження останні можуть бути визначені як окремий тип соціальних конфліктів.

Відтак, дослідження проблеми соціального конфлікту беруть свій початок із глибокої давнини. Ще китайські філософи у VII ст. до н. е. бачили джерело розвитку природи і суспільства у боротьбі протилежностей. Мислителі Стародавньої Греції створили вчення про протилежності та їх роль у виникненні речей. Велику увагу дослідженню конфліктів приділив відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі, який у своїх працях, присвячених римській історії, розглядає конфлікти різного рівня і відзначає їх позитивну роль у суспільному розвитку. Однак більш ґрунтовно конфлікт розглянув А. Сміт. У 1776 р. вийшла його праця «Дослідження про природу та причини багатства народів», у якій він писав, що в основі конфлікту лежать поділ суспільства на класи та економічне суперництво між ними. Останнє він розглядав як рушійну силу розвитку суспільства. Великий внесок в осмислення соціальних конфліктів зробив і Г. Гегель, який однією з їх причин вважав соціальну поляризацію між «нагромадженням багатства» і «прив'язаним до праці класом» [3, с. 41].

Уже на початку XX ст. чимало мислителів виходили з того, що соціальний конфлікт – це реальність, неминуче явище в житті будь-якого суспільства і вагомий стимул його соціального розвитку. Метод екстраполяції, в цьому руслі, дозволив науковцям говорити й про буденність організаційних конфліктів в трудових колективах. Цих поглядів дотримувалися німецький соціолог М. Вебер, австрійський соціолог Л. Гумплович та інші дослідники. [32, с. 47].

Зазначимо, що в сучасній соціологічній науці існує два основних підходи до осмислення сутності соціального, а відповідно й організаційного, конфлікту.

Марксистська традиція розглядає конфлікт як явище, причини якого криються в самому суспільстві, насамперед у протистоянні класів та їх ідеологій.

Представники немарксистської традиції (Р. Дарендорф, Л. Козер) розглядали конфлікт як частину життя суспільства, яким необхідно вміти керувати, як соціальний процес, що не завжди веде до зміни соціальної

структури суспільства. Хоча, звичайно такий результат теж можливий, особливо тоді, коли конфлікт піддався консервації і не був вчасно розв'язаний. Водночас існують також інші пояснення природи і сутності конфліктів. Так, німецький соціолог Г. Зіммель визначав конфлікт не тільки як одну із форм розбіжностей, але і як соціалізуючу силу, здатну об'єднати протиборчі взаємозалежні сторони. З цього приводу він писав, що «конфлікт очищає повітря» [15, с. 77]. Своє подальше теоретичне обґрунтування проблема конфлікту отримує у середині ХХ ст. При цьому соціологічна теорія конфлікту протистоїть теорії структурно-функціонального аналізу [44, с. 28].

У другій половині ХХ ст. у соціологічній науці сформувався новий напрям, який всебічно і глибоко досліджує проблему конфлікту. Найбільш відомими його представниками є Р. Дарендорф, Л. Козер, Д. Локвуд, К. Боулдінг та інші вчені. Так, німецько-англійський соціолог Р. Дарендорф створив теорію конфліктної моделі розвитку організації виходячи з того, що будь-яка трудова спільнота постійно піддається соціальним змінам і внаслідок цього щоразу спричиняє конфлікт [32, с. 19]. Він розглянув причини формування й етапи розвитку організаційних конфліктів, в основі яких насамперед бачив конфлікт інтересів. На макрорівні будь-яке суспільство, на його думку, спирається на примус. Для членів суспільства характерна нерівність соціальних позицій (наприклад, у розподілі власності і влади), а звідси і розбіжність їхніх інтересів і устремлінь, що викликає взаємні непорозуміння та антагонізм. Р. Дарендорф дійшов висновку, що соціальна нерівність і породжені нею соціальні протиріччя створюють соціальну напруженість і конфліктні ситуації. В свою чергу, на макрорівні, на думку Дарендорфа, в основі конфліктів часто лежать політичні чинники: боротьба за владу, престиж, авторитет. Боротьба за володіння і розпорядження ресурсами, за лідерство, владу і престиж роблять конфлікти в організації неминучими. Придушення конфлікту веде до його загострення. Тому завдання керівника полягає у тому, щоб вміти контролювати організаційний конфлікт: він повинен бути легалізованим,

інституціоналізованим, а також, розвиватися і розв'язуватися на основі існуючих у суспільстві правил і процедур. [5, с. 48].

Американський соціолог Льюїс Козер у працях «Функції соціальних конфліктів» (1956) та «Продовження дослідження соціального конфлікту» (1967) обґрунтовує свою теорію позитивно-функціонального організаційного конфлікту. Під останнім він розуміє боротьбу між членами або підрозділами трудового колективу за цінності і претензії на певний статус, владу і ресурси, а також боротьбу, в якій цілями супротивників є нейтралізація, нанесення збитку чи усунення супротивника. [20, с. 39]. З позицій соціологічної науки Л. Козер надав класифікацію конфліктів [20, с. 61].

Загальна теорія конфлікту розроблялася і американським соціологом Кеннетом Боулдінгом, який написав працю «Конфлікт і захист: загальна теорія» (1963). На думку Боулдінга, конфлікт – це ситуація, в якій сторони розуміють несумісність своїх позицій і прагнуть випередити супротивника своїми діями. Конфлікт виступає як вид соціальної взаємодії, за якої сторони усвідомлюють своє протистояння і своє відношення до нього. І тоді вони свідомо організовуються, а також виробляють певну стратегію і тактику боротьби. Але все це не виключає той факт, що конфлікти можна переборювати або обмежувати [13, с. 24]. У останнє десятиліття ХХ ст. ця тема стала більш предметно висвітлюватися в численних статтях, наукових публікаціях, наприклад у фахових соціологічних журналах. З'являються монографічні дослідження, проводяться круглі столи, присвячені проблемі соціальних та організаційних конфліктів.

Окремо слід розглянути внесок фахівців в галузі психології у розкриття теми сутності та змісту організаційного конфлікту. Так наприклад, в психології управління у вивченні конфліктів в організації виділяють декілька типів: внутрішньогрупові, між групові, між групою та особистістю, а також між групою та організацією [14, с 47].

Виникнення організаційних конфліктів в психології організації розглядалися з позиції трьох підходів: мотиваційного, ситуаційного та

когнітивного, ці підходи розрізняються, перш за все, розумінням витоків і природи організаційних конфліктів. З точки зору мотиваційного підходу, поведінка співробітників підрозділу чи неформальної групи в організації розглядається як віддзеркалення їх внутрішніх проблем. Наприклад, аутгрупова (спрямована назовні) ворожість є наслідком внутрішніх напружень і проблем в самій групі, її власних протиріч і конфліктів. Подібне пояснення тому і називається мотиваційним, що організаційна група потребує зовнішнього конфлікту з метою розв'язання своїх власних проблем [28, с 92].

Таке розуміння міжгрупових відносин отримало найбільше втілення в роботах З. Фрейда, який стверджував, що аутгрупова ворожість неминуча в будь-якій міжгруповій взаємодії і має універсальний характер, оскільки є важливим засобом підтримки згуртованості і стабільності групи [37, с 64]. Другий варіант мотиваційного пояснення причин виникнення організаційних конфліктів заснований на принципах концепції фрустраційної детермінації агресії, що дала поштовх відповідним дослідженням в області внутрішньо організаційної взаємодії. Вони пов'язані головним чином з ім'ям такого психолога як Л. Берковіц. Спираючись на відомі загальнопсихологічні дослідження він переніс їх ідеї в область внутрішньо організаційної взаємодії. В своїх дослідженнях Берковіц проаналізував різноманітні соціально-психологічні впливи на поведінку окремих співробітників організації [48, с. 38].

Не меншої значущості в психологічній науці у вивченні організаційних конфліктів набув ситуаційний підхід. Саме він став плідною основою як теоретичних, так і емпіричних узагальнень.

Ситуаційний підхід в дослідженні організаційних конфліктів міцно пов'язаний з іменем такого дослідника як М. Шериф. Останній довів, що організаційні конфлікти виникають в наслідок особливостей зовнішньої ситуації, перш за все, її конкурентного характеру [30, с 79]. На основі дослідження конфліктів в рамках повсякдення організації і з урахуванням соціальних змінних була сформована «реалістична теорія конфлікту» Д. Кемпбелла, що розглядала організаційні конфлікти як наслідок об'єктивного

конфлікту інтересів формальних та неформальних груп. Її вихідною тезою являється припущення про «раціональність» організаційного конфлікту [46, с. 81]:

Таким чином, у сучасній публічно-управлінській, економічній, соціологічній та психологічній науковій літературі досить глибоко і повно розглянуті такі аспекти предмету нашої магістерської роботи як діяльність органів місцевого самоврядування, теоретичні та практичні принципи управління організаційними конфліктами, технології їх упередження та розв'язання. Методологічними засадами їх розкриття стали кейнсіанство, некейнсіанство, монітаризм, марксизм, та неомарксизм, веберіанство. Найбільший внесок в розкриття теми зробили М. Вебер, Р. Дарендорф, Л. Козер, К. Боулдінг, Г. Дмитренко, В. Жбанов, В. Пилипенко, Н. Костенко, О. Куценко, С. Макеєв та інші. Разом з цим, тема профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування не стала на теперішній час предметом окремого наукового пошуку, що не лише підсилює її актуальність, а й спонукає авторку до її розкриття.

1.2. Уточнення змісту понять «місцеве самоврядування», «організаційний конфлікт», «профілактика»

Розкриття теми профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування можливе шляхом використання понять і категорій, головними з яких є «публічне управління» та «місцеве самоврядування». Операціоналізація понять в цьому руслі здійснюється в межах двох понятійних ланцюгів. Перший – «публічний» – «публічне управління» – «публічне адміністрування» – «система місцевого самоврядування» – «органи місцевого самоврядування» – «посадова особа місцевого самоврядування». Другий – «організація» – «організаційний процес» – «організаційний конфлікт» – «методи управління та розв'язання організаційних конфліктів» – «профілактика організаційних конфліктів».

Перейдемо до характеристики першого ланцюга в опереціоналізації понять.

Відтак, розглянемо термін «публічний». Згідно з великим тлумачним словником сучасної української мови «публічний» – це такий, який відбувається в присутності людей, публіки, прилюдний. За Л. Пала, публічний – це державна або публічна влада для розв’язання певної проблеми або сукупності взаємопов’язаних проблем [67, с. 28]. А. Селиванов акцентує увагу на те, що термін публічність є «юридичною ознакою присутності держави у суспільних відносинах, які врегульовані позитивним правом, коли громадянин сприймаючи Конституцію як Основний Закон, погоджується із передачею державі окремих природних суб’єктивних прав, які можуть відчужуватися», і, таким чином, публічна влада за своєю конституційно-правовою характеристикою набуває ознаки правосуб’єктності від суверенітету народу [65, с. 54].

«Принцип публічності», на думку Г. Атаманчука, включає «широкий доступ громадян до участі в питаннях управління шляхом обрання відповідних органів та громадського контролю за їх функціонуванням, відкритості функціонування згаданих органів, а також судовий контроль за дотриманням в управлінських процесах закріплених конституційно інтересів суспільства, прав і свобод громадян». Держава є офіційним представником усього суспільства, однак суспільна влада не може ототожнюватися ані з публічною, ані з державною, а публічна не вичерпується її державним різновидом. Остання є основною формою виявлення публічної влади, але не єдиною. Звичайно, і публічна, і державна влада є владою в суспільстві, і в цьому розумінні мають суспільний, а не особистий характер. Однак поняття суспільної влади набагато ширше і публічної, і державної [52, с. 17].

Публічне управління – це владний вплив на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності методів (економічних, адміністративних,

інформаційно-психологічних та ін.) з метою досягнення цілей суспільного розвитку [31, с. 42].

Публічне адміністрування – регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного управління, пов'язана з реалізацією управлінських функцій способами, визначеними в інструкціях, регламентах і процедурах, яка концентрується на впровадженні в життя директив, розпоряджень, наказів тощо [31, с. 83].

Система місцевого самоврядування – це сегмент публічного управління, що являє собою сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та організаційних форм за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення. Це право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах кодифікованого права певної держави. Місцеве самоврядування – право та змога органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення [3, с. 39].

Органи місцевого самоврядування – це органи, що утворюються територіальною громадою (територіальними громадами району, області) у встановленому законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділені відповідно до закону владними повноваженнями, які реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах [28, с. 19].

Державними службовцями є особи, на яких покладається безпосереднє виконання функцій держави на відповідній території, у конкретній галузі державного управління.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо

здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. В досліджуваний період в системі місцевого самоврядування існували такі посади як міський голова, вїйт, стряпчий, гласний, канцелярист, квартальний, сільський староста, волосний староста, земський начальник, писар [66, с 5].

Другий ланцюг операціоналізації понять має наступний вигляд.

Організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується. В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називаються підприємствами. Організації поділяються на формальні та неформальні. Формальні організації – це такі організації, в яких діяльність людей організовується свідомо й регламентується певними законами, наказами, обов'язками і т.д. Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно [16, с. 54].

Організаційний прогрес являє собою процес використання організаційних факторів розвитку та підвищення ефективності управлінської, адміністративної та виробничої діяльності. Його суть полягає в удосконаленні існуючих та застосування нових методів і форм організації професійної діяльності, елементів складно структурованого механізму в усіх ланках управління. Організаційні процеси поділяються на формальні та неформальні. Типовими організаційними процесами виступають комунікація, прийняття рішень, виробництво, планування, координація та конфлікт.

Конфлікт, причиною якого є розбіжності соціальних груп або осіб в думках і поглядах, прагненні зайняти лідуєче положення у прояв соціальних зв'язків людей є соціальним конфліктом. Це зіткнення протилежних цілей, позицій, поглядів суб'єктів взаємодії. Разом з цим, конфлікт є найважливішою стороною взаємодії людей в суспільстві, свого роду клітинкою соціального буття. Це форма стосунків між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами [45, с. 31].

Організаційний конфлікт – різновид соціального конфлікту та тип організаційного процесу, що протікає в середині трудового колективу організації та являє собою відкриту боротьбу чи протистояння співробітників або їх груп з питань розвитку ситуації [83, с. 11].

Методи управління організаційним конфліктом – сукупність засобів спрямованих на розв’язання, упередження, профілактику, координацію, припинення та закінчення конфлікту в трудовому колективі організації. Розрізняють такі основні методи управління і попередження конфліктів як: внутрішньоособистісні – методи впливу на окрему особистість; структурні методи – методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів; міжособистісні методи чи стилі поведінки в конфлікті; персональні методи; переговори; методи управління поведінкою особистості; методи, які передбачають агресивні дії (використовуються дуже рідко) [19, с. 77].

Профілактика – різновид організаційного процесу, що являє собою сукупність попередніх заходів для недопущення негативних явищ в трудовому колективі.

Профілактика організаційного конфлікту – різновид організаційного процесу, що являє собою сукупність попередніх заходів для недопущення конфліктів в трудовому колективі.

Таким чином, ключовими поняттями магістерської роботи виступають публічне управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, організаційний процес, конфлікт, профілактика. Ключовим серед них виступає поняття система місцевого самоврядування. Сутність його полягає в тому, що воно являє собою сегмент публічного управління за допомогою якого відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення. Виходячи з цього профілактика організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування це різновид організаційного процесу, що являє собою сукупність попереджувальних заходів для недопущення конфліктів в трудових колективах органів місцевого самоврядування.

1.3. Принципи та методи дослідження

Для того, щоб більш об'єктивно і точно розкрити обрану тему ми будемо використовувати певний набір наукових принципів і методів, які дають змогу детальніше розкрити питання профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

До загальнонаукових принципів наукового пізнання використаних під час написання магістерської роботи належать: історичний, термінологічний, системний, діалектичний, а також принцип об'єктивності.

Перш ніж вивчати сучасний стан проблеми, необхідно вивчити розвиток формування органів місцевого самоврядування. Принцип історизму є світоглядним у тому розумінні, що має теоретичну підставу. Історизм ґрунтується на уявленнях про сутність розвитку, про прогрес, синтезування, взаємозв'язок якості й кількості, причинності і т.д. Отже, за допомогою принципу історизму ми можемо простежити динаміку розвитку різних поглядів на проблему, визначити рівень її вивчення. За допомогою принципу історизму були визначені основні етапи розвитку наукових поглядів щодо проблеми значущості організаційних процесів та конфліктів в органах місцевого самоврядування [14, с. 23].

Зазначимо, що будь-яке теоретичне дослідження потребує опису, аналізу та уточнення понятійного апарату конкретної галузі науки, тобто категорій і понять, що їх позначають. За допомогою термінологічного принципу, який передбачає вивчення історії категорій і позначуваних ними понять, ми розробили та уточнили зміст понять «місцеве самоврядування», «публічне управління», «профілактика», «організаційний конфлікт» та інші. Вирішити це завдання допоміг метод термінологічного аналізу. Зазначимо, що визначення цих понять ґрунтуються на тлумачних та професійних словниках.

Принцип системності вимагає розмежування зовнішньої і внутрішньої сторін матеріальних чи соціальних систем, сутності та їх проявів, виявлення різних сторін предмета, розкриття форми й змісту, елементів і структури, випадкового й необхідного і т.д. Цей принцип направляє мислення на перехід

від явищ до їх сутності, до пізнання цілісності системи, а також необхідних зв'язків розглянутого предмета з навколишніми його предметами, процесами. Він став у нагоді під час характеристики органів місцевого самоврядування як системи [75, с. 29].

Об'єктивність як принцип наукового пізнання займає важливе місце у методологічній основі нашого магістерського дослідження. За його допомогою стало можливим всебічне неупереджене розкриття досліджуваного предмету, а також складових останнього. Принцип об'єктивності став у нагоді при визначенні ефективності технологій профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування. Крім того, визначений принцип уможливив відмову від стійких соціальних ідеологем негативного забарвлення, що сформувалися на теперішній час в масовій суспільній свідомості відносно адміністративних процедур структури місцевого самоуправління [10, с. 47].

Реалізація цих принципів стала можливою за допомогою загальнонаукових методів (аналізу, синтезу, абстрагування, індукції, дедукції, класифікації, логічного), міждисциплінарних (ретроспективного, футороспективного, наративного), а також конкретно наукових (вторинної обробки документів).

Слово «метод» грецького походження (metodos), що в перекладі означає спосіб досягнення певної мети.

При оцінці можливостей перерахованих методів треба враховувати, що жодний із них сам по собі не може цілком забезпечити роботу над вирішенням складної дослідницької проблеми. Кожний метод відбиває один якийсь бік функціонування державного сегменту соціального управління і тому не може бути поданий як єдиний. З огляду на це необхідно використовувати весь арсенал методів дослідження в комплексі: і загальні, і спеціальні методи в їх найтіснішому взаємозв'язку [51, с. 12].

Аналіз – це прийом мислення, пов'язаний з розкладанням досліджуваного об'єкта на складові частини, сторони, тенденції розвитку і способи функціонування з метою їх самостійного вивчення. Використовувався цей

метод протягом всієї роботи й особливо ефективним став при дослідженні складових системи органів місцевого самоврядування.

Синтез – метод дослідження явищ шляхом зведення в єдине ціле даних, які були отримані в результаті аналізу. Визначений метод став у нагоді при створенні узагальнюючого образу місцевої влади в демократичній державі, а також під час формування системного уявлення щодо сутності та змісту організаційних конфліктів.

Абстрагування – процес уявного виділення, вичленовування у контексті дослідження певних мас, ознак, властивостей і відношень конкретного предмета або явища, що цікавлять, й одночасне відволікання від інших властивостей, ознак, відносин, які в цьому контексті не суттєві. Метод абстрагування застосовується в другому розділі для виявлення загальних рис організаційних процесів та конфліктів в органах місцевого самоврядування. За допомогою цього методу були визначені особливості формування органів місцевого самоврядування в Україні [51, с. 23].

Дедукція (з лат. «виведення») – така форма мислення, коли нова думка виводиться чисто логічним шляхом (тобто за законами логіки) із попередніх думок. Така послідовність думок називається висновком, а кожний компонент цього висновку є або раніше доведеною думкою, або аксіомою, або гіпотезою. Цей метод знайшов відображення в процесі формулювання проміжних та кінцевих висновків магістерської роботи.

При використанні індуктивного прийому думка рухається від частинного знання, знання фактів, до знання загального. У буквальному значенні, індукція й означає наведення. У дедуктивному умовиводі рух думки йде від знання загального до знання часткового. Дедуктивні умовисновки дають достовірні знання за умови, що таке знання містилося в посиланнях. Ці два методи використовувалися протягом написання всієї магістерської роботи.

Крім того, під час написання магістерської роботи широкого використання отримав метод класифікації, сутність якого полягає у виокремленні певних груп, типів та видів елементних складових предмету.

Визначений метод допоміг при характеристиці типів організаційних конфліктів та технологій їх профілактики.

Причинно-наслідкові зв'язки між етапами еволюції теорії та практики адміністративної діяльності в сфері управління були виявлені нами за допомогою логічного методу пізнання. Його використання також дозволило визначити передумови та причини виникнення організаційних конфліктів.

Під час написання магістерської роботи нами були також використані методи міждисциплінарного характеру, серед яких особливе місце займає футороспективний, ретроспективний та наративний [75, с. 11].

Футороспективний метод – це метод, на основі якого робиться припущення. На основі футороспективного методу було сформульовано гіпотезу нашої магістерської роботи. Ретроспективний метод – дозволив виявити внесок фахівців в галузі соціології, психології та публічного управління у розкриття теми нашої магістерської роботи. Наративний метод

допоміг нам під час опису вітчизняного та іноземного досвіду розв'язання організаційних конфліктів в органах місцевої влади.

Конкретнонаукові методи дослідження відбивають специфіку об'єкта дослідження, його предмет і завдання. Дослідження зазвичай починають зі збору вторинних даних. Вторинні дані – інформація, що уже десь існує, будучи зібраною раніше для інших цілей. Вторинні дані служать відправною крапкою дослідження. Вони вигідно відрізняються тим, що обходяться дешевше і більш доступні. Однак потрібних дослідникові відомостей може просто не бути, або наявні дані можуть виявитися застарілими, неточними, неповними або ненадійними. У цьому випадку дослідникові доведеться з набагато великими витратами засобів і часу збирати первинні дані, що, імовірно, виявляться і більш актуальними, і більш точними [23, с. 31].

Конкретнонаукові методи пізнання були використані нами під час написання праксеологічної частини магістерської роботи. Метод вторинної обробки фактологічних та статистичних даних дозволив нам інтерпретувати результати попередніх описових та аналітичних друкованих досліджень, що

безпосередньо пов'язані з темою профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування.

Важливе місце при написанні магістерської роботи зайняло соціологічне дослідження здійснене методом опитування. Останнє являє собою найпоширеніший метод в соціології збору первинної інформації, за його допомогою одержують майже 90% усіх соціологічних даних. Два основних різновиди соціологічного опитування: анкетування й інтерв'ювання. Для проведення дослідження використано метод анкетування.

Анкетування – у писемній формі фіксується послідовність питань. Відповіді даються респондентам як у присутності того, хто опитує, так і заочно. Дослідження зазвичай починають зі збору вторинних даних. Вторинні дані – інформація, що уже десь існує, будучи зібраною раніше для інших цілей. Вторинні дані служать відправною крапкою дослідження. Вони вигідно відрізняються тим, що обходяться дешевше і більш доступні. Однак потрібних дослідникові відомостей може просто не бути, або наявні дані можуть виявитися застарілими, неточними, неповними або ненадійними. У цьому випадку дослідникові доведеться з набагато великими витратами засобів і часу збирати первинні дані, що, імовірно, виявляться і більш актуальними, і більш точними.

Таким чином, в основу розкриття теми магістерської роботи покладені принципи системності, об'єктивності та діалектики. Їх реалізація стала можливою за допомогою використання загальнонаукових, міждисциплінарних та конкретнонаукових методів пізнання. Серед них найбільш вагому роль відіграли методи аналізу, синтезу, класифікації, нарративний, опитування та вторинної обробки даних.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Сутність функціонування органів місцевого самоврядування, як підсистеми публічного управління

Органи місцевого самоврядування являють собою невідемну складову системи публічного управління. Розбудова принципів демократії створює правові гарантії для їх розвитку. Місцеве самоврядування здійснює функції публічної за своїм характером виконавчої влади, виконуючи завдання правової, демократичної держави. Як елемент громадянського суспільства місцеве самоврядування відкриває простір для прояву громадянської активності людей, а в якості виконання завдань держави виступає формою залучення громадян до управління державними справами. Ці особливості вимагають правової урегульованості місцевого самоврядування на основі законодавчого перерозподілу повноважень між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, забезпечення його правової, організаційної та фінансової автономії [54, с. 124].

В публічно-адміністративній сфері принципи і механізми права забезпечують правову впевненість, відкритість і прозорість, відповідальність органів місцевого самоврядування за свої дії перед іншими адміністративними, законодавчими або судовими органами, ефективність і результативність їх діяльності.

Органи місцевого самоврядування являють собою досить жорстку, внутрішньо узгоджену і взаємопов'язану у своїх елементах систему. Остання являє собою сукупність установлених Основним Законом будь якої країни органів місцевого самоврядування, що забезпечують захист прав, свобод і законних інтересів громадян, безпеку держави й суспільства, вирішують питання соціально-економічного та культурного будівництва [35, с. 79]. Народ

здійснює свою владу як безпосередньо, так і через органи державної влади і місцевого самоврядування. Це означає, що й органи державної влади, і органи місцевого самоврядування – суть органи влади народу, але водночас – це різні форми здійснення цієї влади.

Орган місцевого самоврядування – це орган самоврядного територіального співтовариства (територіальної громади), яким він формується і перед яким відповідає за належне здійснення своїх повноважень [39, с 24]. Система органів місцевого самоврядування, на відміну від системи державних органів, не підпорядковується принципу поділу влад. Однак це не виключає їх функціонального і компетенційного розмежування. Змістовна класифікація цих органів зводиться до їх поділу на представницькі і виконавчі. Представницькі (ради) є виборними, їх основна функція полягає у виявленні і відображенні думок, настроїв та інтересів членів територіальної громади та їх оформленні у вигляді загальнообов'язкових рішень з питань місцевого значення. Як слушно зазначає з цього приводу В.І.Васильєв, «головна ознака представницького органу в тому й полягає, що будучи виборним органом, він один поєднує у своїй особі всю місцеву спільноту і уповноважений цією спільнотою на вирішення найважливіших питань його життєдіяльності». Втіленням цих рішень в життя займаються виконавчі органи, які можуть бути виборними або призначуваними [62, с. 121].

Слід відзначити, що в організації публічної влади на місцях одночасно поєднуються два початки: суспільний і державний. Державний початок виявляється у тому, що: а) територія місцевого співтовариства є державною територією, а місцеві жителі є громадянами держави; б) статус місцевого самоврядування визначається державою в Основному Законі; в) місцеві справи вирішуються самостійно, але в руслі єдиної державної політики; г) органи місцевого самоврядування не мають права встановлювати свою компетенцію, оскільки це прерогатива держави. У свою чергу, суспільний початок виявляється у наступному: а) органи місцевого самоврядування самостійно реалізують надані їм повноваження і органи державної виконавчої влади не

мають права втручатися в законну діяльність органів і посадових осіб місцевого самоврядування; б) матеріально-фінансову базу їх складає комунальна власність і місцевий бюджет; в) місцеві ради самостійно встановлюють місцеві податки і збори; г) територіальні громади можуть мати власну символіку і статут, що відбивають історичні, національно-культурні, соціально-економічні особливості відповідної території; д) правові акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування, прийняті в межах їхніх повноважень, обов'язкові на території місцевого самоврядування для усіх фізичних і юридичних осіб [25, с. 51].

Система місцевого самоврядування включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення. Система місцевого самоврядування включає місцеві Ради народних депутатів, органи територіального громадського самоврядування (ради і комітети мікрорайонів, житлових комплексів, домові, вуличні, квартальні, селищні, сільські комітети та інші органи), а також місцеві референдуми, збори, сходи громадян, інші форми безпосередньої демократії [88, с. 39].

Міське самоврядування як один із важливих факторів і джерел суспільного розвитку формувалася в процесі генези держави, вбираючи й реалізуючи її багатогранну сутність. Разом з цим у зв'язку з якісними змінами функції держави, зростанням її соціальної ролі, а також процесами глобалізації суспільства, переходом його від індустріальної стадії розвитку до інформаційної, – сутність і зміст діяльності органів місцевого самоврядування суттєво змінилися. Розвиток демократичних процесів розкрив нові аспекти взаємодії між громадою та владою, що в теоретичних дослідженнях раніше не розглядали взагалі. Поглиблення спеціалізації його професійної практичної діяльності почало вимагати більшої уваги до оцінки якості останньої, зокрема

залучення для цього прямих та зворотних зв'язків між органами місцевого самоврядування та громадою [54, с. 68].

Громадяни найчастіше звертається до посадових осіб перших з певними проблемами, сподіваннями й очікуваннями. Отже, їх сприйняття посадових осіб місцевого самоврядування пов'язане з особистими мотивами та потребами. Результатом спілкування з владними інституціями є суперечлива і вразлива фіксація відповідного образу. Звичайно своє судження про них роблять і ті індивіди, які безпосередньо не звертаються до органів місцевої влади. У такому випадку образ місцевої влади складається через повідомлення ЗМІ або розповідей оточення. Тобто у свідомості пересічних громадян через образ окремого чиновника та місцевої влади, в тому числі й посадової особи місцевого самоврядування, формується узагальнений іноді абстрактний образ держави [24, с. 39].

Уперше правовий статус посадових осіб органів місцевого самоврядування був визначений з прийняттям у 1993 році Закону України «Про державну службу». Постановою Верховної Ради України про введення в дію цього закону на працівників органів місцевого та регіонального самоврядування була поширена дія Закону України «Про державну службу» 1993 року і вони були прирівняні до відповідних категорій посад державних службовців. У перехідних положеннях Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», прийнятого у 1997 році, підтверджувалося, що на посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія Закону України «Про державну службу». Вони прирівнюються до відповідних категорій посад державних службовців, якщо інше не передбачено законодавством України. І лише з прийняттям у 2001 році Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» така служба виокремилась в особливий інститут [70, с. 22].

У цьому законі закріплене наступне визначення служби в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування,

що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом [4, с. 56].

У той же час необхідно зазначити, що прийнятий у 2001 році Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» застарів та потребує суттєвого оновлення його основних положень. Наразі розроблений законопроект про службу в органах місцевого самоврядування, який постановою Верховної ради України від 23.04.2015 № 359-VIII взятий за основу та знаходиться на доопрацюванні [5, с. 84].

Виходячи зі становлення та розвитку законодавства у цій сфері, необхідно зазначити, що служба в органах місцевого самоврядування є новим видом публічної службової діяльності, який хоч і взаємодіє з державною службою, ідентичний їй за набором структурних елементів, але відрізняється від державної служби за змістовним наповненням низки елементів. Адже мета муніципальної службової діяльності, насамперед, полягає у служінні інтересам територіальної громади та обслуговуванні функцій та повноважень місцевого самоврядування, реалізації їх безпосередньо населенням та органами місцевого самоврядування та є похідною від обсягу питань місцевого значення, які вирішуються на муніципальному рівні й окремих державних повноважень, якими наділяються органи місцевого самоврядування у порядку делегування [6, с. 23-24].

Як зазначає Ю.П. Битяк, служба в органах місцевого самоврядування – це самостійний вид публічної служби, який близький за своїми характеристиками до державної. Зокрема, це професійна діяльність, пов'язана із зайняттям посад, спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та виконання окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. Останні положення, вказує науковець, підкреслюють як роль, так і її зв'язок з органами виконавчої влади, державним управлінням та державною службою. Проте на думку Ю.П. Битяка, службу в органах місцевого

самоврядування не можна розглядати як державну, про що свідчить і врегулювання її проходження окремим законом [7, с. 14].

Отже, наразі служба в органах місцевого самоврядування є окремим видом публічної служби в Україні, яка має певні особливості порівняно з державною службою, а саме:

- служба в органах місцевого самоврядування, як і державна служба, формується та реалізується у встановлених для неї організаційних структурах; якщо для державної служби такою структурою є державний орган або його апарат, то для служби в органах місцевого самоврядування – орган місцевого самоврядування або його виконавчий орган/апарат;

- цілі та завдання служби в органах місцевого самоврядування в соціальному аспекті схожі із завданнями державної служби: забезпечення прав і свобод людини і громадянина, виконання Конституції та законів України, правових актів органів та посадових осіб місцевого самоврядування, виконання інших повноважень, покладених на органи місцевого самоврядування; стосовно цілей та завдань у соціальному аспекті служба в органах місцевого самоврядування є безпосереднім продовженням державної служби, але не в державно-територіальному масштабі, а на території адміністративно-територіальної одиниці, на якій діє орган місцевого самоврядування; [81, с. 36].

- формування особового складу служби, здійснення кадрової політики в органах місцевого самоврядування – завдання тільки органів місцевого самоврядування на основі адміністративно-правових норм у нормативних актах про службу в органах місцевого самоврядування;

- принципи служби в органах місцевого самоврядування частково збігаються з принципами державної служби завдяки своїй спільній соціальній сутності в масштабах суспільства, але мають бути і власні принципи, що відбивають особливості служби в органах місцевого самоврядування: підконтрольність та підзвітність посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою; право відкликання виборних посадових осіб і висловлення їм недовіри територіальною громадою;

– правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування також має свої особливості; правові норми, що регулюють цей вид публічної служби, закріплені, зокрема, у законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», але цим не обмежується регулювання служби в органах місцевого самоврядування: органи та посадові особи місцевого самоврядування приймають нормативні акти, які регулюють окремі питання організації та здійснення служби [81, с. 98].

Вчені, зокрема, виділяють такі основні ознаки служби в органах місцевого самоврядування: 1. це особливий вид публічної служби, тобто служби в органах місцевої влади; 2. це професійна діяльність в органах місцевого самоврядування, за здійснення якої муніципальні посадові особи одержують заробітну плату з місцевого бюджету; муніципальні службовці – це особи, які несуть службу на посадах в органах місцевого самоврядування; 3. це діяльність з виконання повноважень органів місцевого самоврядування, тобто діяльність, що перебуває в підпорядкуванні муніципального утворення; 4. це діяльність, яка організується на постійній основі, тобто посадові особи здійснюють повноваження органу місцевого самоврядування як основну роботу протягом невизначеного часу (постійно); посадові особи, що обираються, навпаки, діють протягом певного проміжку часу (тимчасово) [9, с. 122].

Виходячи з положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р, та тематики й змісту даної роботи за основу будемо використовувати визначення поняття «служба в органах місцевого самоврядування», запропоноване Кушніровою Г.П. Так, службу в органах місцевого самоврядування характеризовано як професійну управлінську діяльність, пов'язану з наділенням владними повноваженнями і відповідальністю, обмежену законодавством, таку, що має нормотворчий характер та виконує обслуговуючу функцію шляхом надання управлінських послуг територіальній громаді та всьому суспільству [10, с. 78].

Значна роль у забезпеченні реалізації завдань та функцій органів місцевого самоврядування належить службовцям, що їх виконують, а саме посадовим особам місцевого самоврядування.

На сьогодні поняття «посадова особа місцевого самоврядування» у чинному законодавстві закріплене у положеннях Законів України «Про місцеве самоврядування» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [75, с. 24].

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. Такий закон закріплює, що на посаду можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку [4, с. 53].

Враховуючи наведене, ми бачимо законодавчо закріплену сферу професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, а також те, що ця служба має здійснюватися особами з відповідною освітою та професійною підготовкою.

Зазначимо, що на сьогодні в нормативних актах відсутні чіткі критерії щодо розмежування понять «посадова особа» та «службова особа». Законодавець часто використовує узагальнені поняття, такі як «службовці», «співробітники», «працівники». Відсутність єдиного підходу у визначенні їх співвідношення негативно позначається на практиці застосування відповідних норм. Звичайно, з метою розв'язання суперечностей та неузгодженостей щодо цього у сучасній науці проводились дослідження змісту понять «посадова» і «службова» особи з метою встановлення критеріїв їх розмежування, проте законодавчо дане питання залишилось неузгодженим і до сьогодні [86, с. 112].

Виходячи зі змісту нормативного визначення поняття посадової особи місцевого самоврядування можна виокремити такі основні ознаки: праця в органах місцевого самоврядування; наявність в особі посадових повноважень

щодо здійснення управлінської (організаційно-розпорядчі функції) та консультативної (консультативно-дорадчі функції) діяльності; одержання заробітної плати за свою діяльність за рахунок місцевого бюджету. Проте ці ознаки не відображають повного змісту, закладеного законодавцем у поняття посадової особи місцевого самоврядування.

Посада, її призначення, коло функцій і завдань визначаються потребою та компетенцією органу і окреслюються межами законодавчих та інших нормативних актів. Посада не залежить безпосередньо від посадової особи, тобто не є її «власністю», проте відповідні повноваження можуть визначатися як індивідуально для однієї посадової особи, так і для групи осіб з однотипними посадами. Кожну посаду обіймає людина і важливим чинником є не лише професійна підготовка особи, її освіта, а й компетентність, моральні якості, реалізація особистих прав і свобод тощо. Термін «посада» також має і грошовий вміст. Штатний розпис посад впливає на формування бюджету як територіальної громади в цілому, так і на її суб'єктів окремо. Як наслідок, посада передбачає відповідальність за невиконання або неналежне виконання визначених обов'язків [29, с. 34].

Наступна ознака посадової особи місцевого самоврядування, котра визначена законодавцем як здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, викликає теж постійні дискусії у науковців [77, с. 93].

Загальновідомо, що посадова особа є професійним виконавцем управлінських функцій. Саме наявність повноважень визначає її роль в управлінському процесі. Організаційно-розпорядчі обов'язки – це обов'язки по здійсненню керівництва трудовим колективом, діяльністю окремих працівників. Виконання особою організаційно-розпорядчих функцій супроводжуються визначенням форм та застосуванням відповідних методів управлінської діяльності, вибором моделі впливу на підлеглих і створенням умов для виконання ними службово-трудова обов'язків. Це – реальні важелі впливу на формування органу чи його підрозділу та на скерування діяльності

підлеглих по службі працівників у напрямі виконання завдань та функцій відповідно до компетенції цього органу. Виконуючи свої повноваження, така посадова особа водночас реалізує компетенцію відповідної організаційної структури і здійснює управління людьми, впливаючи на їх поведінку з допомогою юридично-владних дій. Таким чином, виконання організаційно-розпорядчих функцій є характерною ознакою для керівної посади [58, с. 61].

А от консультативно-дорадчими функціями, що обумовлені завданнями, обов'язками та повноваженнями, які полягають у діях консультування, аналізу, підготовки пропозицій, прогнозів, порад і рекомендацій, наділені усі особи, що перебувають на службі в органах місцевого самоврядування. Законодавче поєднання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій передбачає їх обов'язкову подвійну наявність для посадової особи органу місцевого самоврядування. [14, с. 85].

В Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачене розмежування посад за способом їх зайняття: обрання на них чи призначення. Так, статтею 3 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено, що: виборними посадами є посади в органах місцевого самоврядування, на які особи обираються територіальною громадою (сільські, селищні, міські голови) та обираються або затверджуються відповідною радою (голови обласних, районної у місті, районних рад, секретар ради, заступники голови); посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України (начальники управлінь, відділів тощо, їх заступники, спеціалісти) [61, с. 178].

Сьогодні органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до громадян і питання місцевого значення ефективно вирішуються завдяки місцевим органам влади, їх посадовим особам, які краще обізнані щодо реального стану справ на місцях. Одержувачем послуг на місцях є громадяни, які зацікавлені в якості цих послуг і саме територіальна громада регулює

діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Інакше кажучи, наявна взаємозалежність і зацікавленість у взаємозв'язку між територіальною громадою, яка є користувачем послуг, і посадовими особами органів місцевого самоврядування, які мають забезпечити надання якісних послуг у межах своєї компетенції. Основне завдання посадових осіб місцевого самоврядування – це компетентне вирішення ними під свою відповідальність частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах місцевого населення, надання якісних публічних послуг [16, с. 23].

Сукупність регуляторів професійної діяльності посадової особи місцевого самоврядування можна поділити на декілька груп. Однією з найважливіших з них відповідно до теорії «раціональної бюрократії» М. Вебера є цілераціональність, під якою розуміють планомірну дію, визначену раціонально усвідомленими мотивами. Законодавство, що регламентує діяльність посадових осіб місцевого самоврядування у розвинутих країнах світу базується саме на цій основі. Тобто в ідеальному випадку поведінка публічного чиновника характеризується планомірністю, ініціативністю й цілераціональною мотивацією. Інституціоналізація її відбувається в межах наступних принципів [30, с. 95].

Першим з них є принцип служіння територіальній громаді. Він означає, що посадові особи місцевого самоврядування повинні спрямовувати свою діяльність на користь територіальної громади, її інтересів і задовольняти насамперед потреби її членів. Принцип поєднання місцевих і державних інтересів полягає в узгодженні діяльності місцевої та центральної гілок влади. Місцевий інтерес є не чим іншим, як уявленням про шляхи розвитку своєї території. Він – спонукальна сила до діяльності посадових осіб місцевого самоврядування як членів територіальної громади, реальною причиною дій, звернень, прийняття рішень. У межах місцевих інтересів можна виділити також і спільні інтереси членів громади, що виявляються у спільному задоволенні комунально-побутових, локально-культурологічних та інших потреб шляхом отримання від влади відповідних послуг. Посадові особи місцевого

самоврядування при вирішенні питань місцевого значення повинні враховувати як місцеві, так і загальнодержавні інтереси. Такий принцип слугує розвиткові процесів консолідації суспільства, становленню атмосфери паритетних відносин між органами державної влади та органами місцевого самоврядування [27, с. 93].

Принцип верховенства права, демократизму та законності означає підпорядкованість посадових осіб місцевого самоврядування правам людини. Визнання пріоритету норм права в діяльності службовців перед іншими суспільними нормами (моралі, звичаїв). Принцип законності означає, що всі посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень і в спосіб, що передбачені Основним Законом країни та іншими нормативно-правовими документами, оскільки їхні функції та повноваження підпорядковано служінню особі й територіальній громаді [16, с. 87].

Важливе місце серед цілераціональних регуляторів займає принцип підконтрольності, особистісної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків. Його слід розуміти як певний стан організаційних відносин, за яким посадова особа місцевого самоврядування має право перевіряти іншу в процесі виконання службових обов'язків [6, с. 134].

Професіоналізм посадових осіб місцевого самоврядування є визначальною рисою в організації та функціонуванні системи влади. Це не тільки одна з основних вимог, що визначає напрямки формування і практичної діяльності службовців, але й необхідна правова норма, без виконання якої неможливо отримати права на здійснення посадових повноважень [17, с. 77].

Разом з цим, в системі органів місцевого самоврядування цілераціональність не є єдиним соціальним регулятором. Поряд з її безособовістю, деперсоніфікованістю, підкоренню букві закону та іншими нормами співіснують, принаймні, ще дві групи соціальних регуляторів – ірраціонального й соціально-ціннісного характеру. Оскільки саме вони компенсують недоліки та доповнюють «модельністю» й певною гуманізацією

цілераціональність, ми вважаємо за необхідне більш глибоко і повніше розкрити їх зміст і сутність [29, с. 106].

Ірраціональність як соціальний регулятор має діаметрально протилежну від цілераціональності сутність. Під її впливом посадова особа місцевого самоврядування фіксує певні принципи і цінності, раціонально не усвідомлюючи їх вибір. Зміст і структура останніх формується під впливом традицій, звичаїв і культури соціального оточення, що позначаються на процесі виконання професійних обов'язків. У цьому контексті ірраціональні норми посадової особи місцевого самоврядування формуються під впливом елементів національної виробничої культури, духовних цінностей місцевої громади й субкультури професійної групи, до складу якої вони входять [64, с. 36].

Комплекс соціально-ціннісних регуляторів є третім інституційним чинником регламентації поведінки посадової особи місцевого самоврядування. Значення його подвійне. З одного боку, воно виступає як межа, а з іншого – як елемент зв'язку між цілераціональністю й ірраціональністю. Цей соціальний регулятор відіграє визначальну роль у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Цінностями та нормами його виступають: виконавча готовність, своєчасність виконання, готовність реалізувати задану зверху ініціативу, професійна етика, власна виконавча ініціатива й комунікативна компетентність. Умовно ці норми поділяються на дві групи: перші три тяжіють до цілераціональності, а наступні до ірраціональності.

Таким чином, публічна влада є ідеальним типом панування в постіндустріальному або інформаційному суспільстві. Її невідомою складовою, поряд з державою, виступає система органів місцевого самоврядування. Наявність останньої виступає іманентною ознакою високого рівня розвитку правової соціально-сервісної держави та громадянського суспільства. Принцип публічності органів місцевого самоврядування є в їх діяльності визначальним. Він включає широкий доступ громадян до участі в питаннях управління територіальною громадою шляхом обрання відповідних органів та громадського контролю за їх функціонуванням, відкритості

функціонування згаданих органів, а також судовий контроль за дотриманням в управлінських процесах закріплених конституційно інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування залежить від комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників. Останні пов'язані з якістю діяльності як окремої посадової особи місцевого самоврядування, так і певної установи. Втім, не менш важливими в цьому переліку є й маркери задоволення потреб громадян, сутності сконструйованого у свідомості останніх образу влади, їх очікувань щодо рівня обслуговування тощо. Саме тому соціальними регуляторами діяльності посадових осіб місцевого самоврядування виступають цілераціональність, соціальна ціннісність й ірраціональність.

2.2. Роль організаційних конфліктів у буденній діяльності органів місцевого самоврядування

Одним із продуктів діяльності органів місцевого самоврядування є публічні послуги. Надання їх є наслідком сукупності внутрішньоорганізаційних процесів. Складнопов'язані між собою, вони роблять нечіткою межу між формальною та неформальною сферами буденності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Втім, саме такий стан речей, незалежно від набору внутрішніх соціальних норм та цінностей, дозволяє персоніфікувати відповідальність та професійні відносини без суттєвого зниження рівня цілераціональності [15, с. 23].

У повсякденній життєдіяльності посадових осіб місцевого самоврядування, можна виокремити дві сфери – формальну та неформальну. В межах першої діють групи співробітників підрозділів, відділів або департаментів, діяльність яких свідомо координується та які створені керівництвом задля досягнення спільної цілераціональної мети. В ній реалізується модель поведінки та відносин, яка передбачена заздалегідь та на

нормативних підставах. Головною ознакою формальної сфери є наявність узгодженої і загально-визначеної процедури діяльності окремих підрозділів організації. Формальні групи керівництво створює в ході структурування внутрішньоорганізаційного простору у зв'язку з управлінською необхідністю [36, с. 84].

Інституціональні засади функціонування формальної сфери зафіксовані у статуті, правилах, планах, посадових інструкціях, що надає можливість свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення спільної раціональної мети. В ній чітко регламентуються формалізовані організаційні відносини, що цілеспрямовано штучно вводяться в соціальне середовище задля упорядкування діяльності, поділу, координації, контролю та планування праці посадової особи органів місцевого самоврядування. В цій сфері життєдіяльності місцевого самоврядування виокремлюють три різновиди груп – керівників, функціонерів, виконавців. До першої входять керівник та його заступники, які концентрують в своїх руках управлінські функції та повноваження. Другі складаються з рядових співробітників, обов'язок яких полягає у безпосередньому наданні певного різновиду публічної послуги. В свою чергу місією функціональних груп є виконання одного або декількох завдань, сутність яких полягає у вирішенні ситуативних структурних проблем [17, с. 73].

У формальних групах стосунки між посадовими особами органів місцевого самоврядування деперсоніфіковані. В наслідок цього вони набувають характеру відносин між статусами й функціональними ролями. Тому ця ознака формальної сфери життєдіяльності місцевого самоврядування має високий рівень раціональної інституціоналізації та нормативно встановлені правила і завдання. Формальній сфері та її структурно-організаційним складовим притаманні такі риси, як раціональність, ефективність, деперсоніфікованість, однозначність, які є необхідними умовами існування будь-якої організації, зокрема і органів місцевого самоврядування. В її межах посадові особи можуть втрачати змістовні цілі своєї діяльності й підпорядковувати правила її

функціонування і ділові принципи завданню збереження та зміцнення установи як такої [54, с. 29].

Незважаючи на те, що формалізація відносин сприяє загальній раціоналізації та оптимізації організаційної діяльності, посадова особа органів місцевого самоврядування в ній діє переважно не як особистість, а як функціонер. Відносини між колегами, таким чином, набувають форми стосунків байдужих один до одного індивідів. Втім, переваги формальної організації праці не забезпечують не тільки достатнього рівня інтеграції посадових осіб органів місцевого самоврядування, а й усієї повноти людських потреб у комунікації, співучасті та підтримці. Крім того, посилення формалізації може призвести до замкнутої корпоративності і корупції, централізації і регламентації всіх форм життя, узвичаєння використання насильницьких методів в управлінні. Все це зумовлює переорієнтацію міжособистісних стосунків виключно на успіх і власний інтерес. У трудовому колективі починає переважати однобічна формальна цілепокладеність, яка проникає в життєві сфери і витісняє комунікативну раціональність. Останнє може стати причиною виникнення соціальних патологій в групах [25, с. 51].

Тому суттєвим чинником життєдіяльності посадових осіб місцевого самоврядування виступають процеси спонтанної саморегуляції. Останні, з одного боку, є іманентною ознакою самоуправлінської активності, а з іншого – виявом вимог людського життя. Саме в них визнається цінність особистості та міжособистісних стосунків. Цим і зумовлено те, що поряд із формальною сферою співіснує інша, відмінна форма соціальної впорядкованості і організованості. Вона й обумовлює існування феномену неформальної сфери життєдіяльності установи [34, с. 23].

Неформальна сфера є продуктом самоорганізації та саморегулювання посадової особи місцевого самоврядування. В ній розгортаються зв'язки і процеси, не заплановані програмою, які виникають в організаціях спонтанно. Суб'єктами її виступають неформальні групи посадових осіб місцевого самоврядування. Останні, хоча й виникають спонтанно, є постійними акторами

внутрішньоорганізаційного комунікативного простору. Керівництво посадових органів місцевого самоврядування повинне приділяти неформальним групам особливу увагу, бо вони можуть стати домінуючими, взаємно проникати в інші групи та істотно впливати на якість управління [17, с. 112].

В цьому контексті, групи посадових осіб місцевого самоврядування неформальної сфери життєдіяльності організації мають низку позитивних ознак. Їх кордони є відкритими, структура варіативною, модель прийняття рішень децентралізованою, відповідальність має ознаки не норми, а цінності. Соціальний контроль в них здійснюється шляхом вироблення та закріплення групових елементів допустимої поведінки. Але слід враховувати, що неформальні групи посадових осіб місцевого самоврядування можуть породжувати певні ризики. Причиною виникнення останніх виступає, як правило, опір змінам, що відбувається у зв'язку з можливими загрозами існуванню неформальної групи. Ускладнення може викликати й наявність неформальних лідерів серед посадових осіб місцевого самоврядування, які мають практично такий самий статус, як і керівники у формальних групах. Тобто, поряд із позитивом синергічного ефекту зростання ролі неформальних групових процесів може заважати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, поширювати чутки, сприяти висуненню некомпетентних посадових осіб місцевого самоврядування, стримувати підвищення ефективності діяльності владних структур [13, с. 23].

В комунікативному просторі місцевого самоврядування групи посадових осіб, як формальні, так і неформальні, можуть нав'язувати своїм членам конформістську модель відносин. При цьому, в першому випадку регуляторною основою стосунків виступають накази, розпорядження, посадові інструкції, а в другому – закріпленні у вигляді групових традицій та звичаїв норми. Свій вплив неформальні групи посадових осіб місцевого самоврядування здійснюють через специфічні комунікативні мережі, основою функціонування яких є неформальні зв'язки між членами трудового колективу [19, с. 41].

Виходячи з цього процеси в організації поділяються на формальні та неформальні. Критерієм типологізації стилів управління ними, у зв'язку з цим, виступає рівень цілераціональності. Останній, за умов використання методу ідеальної типологізації може бути максимальним та мінімальним. Група максимально раціональних, або цілераціональних, стилів управління організаційними процесами, таким чином, найбільш часто використовується та є ефективною у формальній сфері життєдіяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Мінімум раціональними, або патримоніальними, є, за типовою ознакою, ті стилі управління, що використовуються переважно у неформальній сфері організаційного повсякдення. Означена аксіома є універсальною. Втім, процеси у кожній із сфер також можна поділити на декілька різновидів. Серед них найбільш важливими є процес прийняття рішень, реалізації влади та впливу, конфлікт, комунікативний та мотиваційний процеси [69, с. 75].

Процеси прийняття рішень, урядних структурах поділяються, в свою чергу, на прийняття формальних рішень неформальними групами, прийняття неформальних рішень неформальними групами та прийняття неформальних рішень формальними групами. У першому та третьому випадках доцільне використання колективних експертиз, що забезпечують велику обґрунтованість і, як правило, велику ефективність. Групове ухвалення рішень, як неформального змісту, так і за допомогою неформальних технологій, складається з чотирьох фаз: встановлення фактів, оцінка фактів, пошук рішень, ухвалення рішень.

Не менш поширеною формою прийняття рішень з неформальних питань серед посадових осіб місцевого самоврядування є дискусія. Якщо рішення ініційоване неформальною групою посадових осіб місцевого самоврядування, то воно є логічним виводом з дискусії, підтримано всіма її членами, його значення зростає, до того ж воно перетворюється на групову норму неформального характеру і в деяких випадках може бути сприйняте персоналом структурних підрозділів. Що ж до впливу групової дискусії як

стадії, передуючої ухваленню неформального групового рішення, то напрям подальшого аналізу також позначився досить чітко. В цьому контексті слід додати, що широко практикованою формою серед посадових осіб місцевого самоврядування є різного роду наради, у порядку денному яких містяться й неформальні питання. Їх також можна класифікувати як неформальну групову дискусію [48, с. 96].

Поряд з процесами прийняття рішень посадовими особами місцевого самоврядування важливу роль відіграють комунікативні процеси. Останні також поділяються на формальні та неформальні. Перші виступають засобом візуалізації, оскільки через них реалізується представницька функція та визначається статусно-рольовий набір посадових осіб місцевого самоврядування. Але значна кількість питань розглядається в трудових колективах неформальними групами, які не наділені офіційними повноваженнями. Останні, як правило, створюються на базі родинних або старих шкільних зв'язків, дружніх відносин та інших спільних інтересів. У повсякденній діяльності керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або кількома неформальними групами всередині або за межами структурного відділу або підрозділу. При цьому, слід зазначити, що природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, яка характеризує взаємовідносини між різними партіями, а також різні чутки: про переміщення кадрів, скорочення штатів, чвари між керівником та заступниками, випровадження на пенсію тощо. Для розвитку неформальних комунікацій використовуються неофіційні правила й ритуали, система облаштування ящиків для анонімного внесення пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторства різних рівнів [74, с. 18].

У вузькому сенсі комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшим числом осіб. Основні функції його полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з елементів. В неформальних групових комунікаціях посадових осіб місцевого самоврядування реалізуються управлінська, інформативна, емотивна й контактна функції. У владних структурах співіснують декілька моделей

групового комунікативного процесу. Перша з них має вертикальний вектор і відбувається за висхідним або низхідним напрямком. В цьому типі комунікативної мережі беруть участь керівники та персонал структурного підрозділу або лідер та послідовники неформальної групи. У горизонтальній моделі комунікації обмін інформацією відбувається між рівностатусними посадовими особами місцевого самоврядування. Вона сприяє координації діяльності між лінійними функціональними підрозділами і відіграє головну роль у тих неформальних групах, що мають у своєму складі декілька структурних відділів [29, с. 75].

Поряд із прийняттям рішень та комунікацією, як у формальній, так і неформальній сферах життя посадових осіб місцевого самоврядування важливу роль займають конфлікти. При цьому, якщо ролі різновиди його мають всі ознаки формальності, то конфлікти неспівпадіння норм поведінки та бажань є суто неформальними. У структурному відношенні конфлікт являє собою складне соціальне явище, елементи якого мають тісні зв'язки. В організаційному житті, серед останніх, соціальну систему утворюють актори конфлікту, конфліктний простір, уявлення про ситуацію, мотиви, причини, передумови та привід відкритого протистояння, а також обставини, за яких відбувається неформальний груповий конфлікт [80, с. 91].

В організаційному конфлікті поведінка посадових осіб місцевого самоврядування має певні принципи, стратегії й тактики. У першому спектрі головними принципами дії конфліктуючих сторін виступають концентрація, координація сил, нанесення удару по найуразливіших зонах суперника, економія сил та часу. У другому, тактичному спектрі, поведінка посадових осіб органів місцевого самоврядування конфліктної ситуації може бути жорсткою, нейтральною та м'якою. При цьому, кожен із учасників внутрішньоорганізаційного конфлікту застосовує такі шаблонні методи досягнення мети як тиск, санкціонування, соціальне та психологічне насильство, демонстраційні дії, фіксація власних позицій, дружелюбність, угоди. Втім, у будь-якому випадку, можна виокремити два критерії аналізу

шляхів розв'язання внутрішньоорганізаційного конфлікту – це ступінь бажання конфлікту та ступінь готовності до нього. Зміст останнього віддзеркалює раціональне ставлення учасників до протистояння, яке обтяжене певним формалізмом. У свою чергу, готовність до конфлікту є соціально-психологічною, дуже часто емоційною, похідною й містить ознаки неформальності. Виходячи із розуміння того, що ступені в обох випадках є мінімальними та максимальними логічно зробити припущення про використання у повсякденних конфліктних ситуаціях таких шляхів їх розв'язання як співпраця, боротьба до перемоги, компроміс, ухилення від конфлікту [38, с. 64].

Будь який організаційний конфлікт має свої причини. Для того, щоб точно визначити їх, необхідно знати які причини конфліктів існують взагалі. Усі причини, описані в літературі з конфліктології можна поділити на дві великі групи: причини раціонального характеру та причини емоційного характеру [6, с. 128].

Раціональні причини організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування можна поділити, в свою чергу, на наступні підгрупи:

1) незадовільні комунікації, або фактори, пов'язані з інформацією (в основі багатьох конфліктів лежить інформація, прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої. Це можуть бути неповні або неточні факти; чутки, що дезінформують суб'єктів організаційної взаємодії; підозри у навмисному приховуванні інформації чи її обнародуванні; сумніви в надійності та цінності джерел інформації; спірні питання законодавства, доктрин, правил порядку дій та інше. Передача інформації також може виступати каталізатором організаційного конфлікту, заважаючи окремим посадовим особам чи цілим колективам підрозділів зрозуміти ситуацію або точки зору інших. До проблем передачі інформації можна також віднести неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити організаційні функції та мотиви діяльності різностатусних суб'єктів конфліктної ситуації); [11, с. 22].

2) взаємозалежність інтересів (можливість організаційного конфлікту існує скрізь, де одна посадова особа органів місцевого самоврядування або персонал підрозділу залежать у реалізації своєї організаційної місії від іншої посадової особи або групи. Оскільки всі контактні з органами місцевого самоврядування групи громадян є системами, які складаються з взаємозалежних елементів, при недостатньо ефективній роботі хоча однієї їх групи або людини саме взаємозалежність завдань або інтересів може спричинити конфлікт);

3) розподіл ресурсів (в будь яких трудових колективах, організаціях, в тому числі й системи місцевого самоврядування ресурси завжди обмежені). Тому на них покладене завдання ефективного розподілу матеріальних, фінансових, енергетичних, людських, інформаційних ресурсів для того, щоб найбільш ефективно досягнути адміністративних та соціально-управлінських цілей. Виділити велику частку ресурсів одній контактній цільовій групі означає, що інші отримають меншу частку від загальної кількості [14, с. 52];

4) ціннісні фактори, або відмінності в уявленнях та цінностях уявлення про деяку ситуацію залежить від бажання досягнути визначеної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, посадові особи місцевого самоврядування можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, які, за їх думкою, сприятливі для їх колег в підрозділі, відділі чи департаменті та особистих потреб. Ціннісні фактори – це суспільні, групові чи особистісні системи переконань, вірувань та поведінки, ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні та інші об'єкти, важливі для окремого службовця чи персоналу департаменту в цілому;

5) відмінності в цілях (можливість організаційного конфлікту зростає по мірі того, як відділ, підрозділ чи департамент, що знаходяться у ієрархічному підпорядкуванні в структурі органів місцевого самоврядування стають більш спеціалізованими. Це трапляється тому, що організаційні суб'єкти адміністративної дії в територіальній громаді самі формують свої цілі та

можуть приділяти більше уваги їх досягненню, ніж цілям членів тієї ж громади або держави); [12, с. 53].

б) структурні фактори (ці фактори зазвичай пов'язані з існуванням формальної та неформальної сфери життя органів місцевого самоврядування. Сюди можуть бути віднесені питання власності, соціального статусу, владних повноважень та звітності, різні соціальні норми та стандарти, традиції, системи безпеки, заохочення чи покарання, розподіл ресурсів та інше);

7) фактори відносин, або відмінності у манері поведінки та життєвому досвіді (ці фактори пов'язані з почуттям задоволення від взаємодії або його відсутності. Причому важливо враховувати основу відносин – добровільні чи примусові, їх сутність – незалежні, залежні, взаємозалежні, баланс сили, вагомість для себе та інших, взаємоочікування, тривалість відносин, сумісність сторін стосовно цінностей, поведінки, особистих та професійних цілей посадових осіб місцевого самоврядування інше) [17, с. 83];

8) фактори, безпосередньо пов'язані з керівником організації чи установи системи місцевого самоврядування в яких виник конфлікт, що потребує втручання влади (сюди можна віднести фактори, пов'язані зі стилем поведінки керівника та його діяльності, рисами характеру, оцінками оточуючих, здатністю діяти в конкретній ситуації, виконувати свої функції. Нерідко трапляється так, що керівник не бачить себе зі сторони та винуватцем конфлікту вважає іншу людину. Насправді ж ця реакція стає тільки результатом прояву якихось особистих або професійних якостей керівника) [8, с. 27].

До другої групи причин організаційних конфліктів відносять емоційні. Конфлікти, викликані такими причинами, трапляються в ситуаціях, коли учасники мають різні почуття та емоції, які лежать в основі відносин людей як особистостей. Емоційно-поведінські фактори неминуче ведуть до конфліктів, якщо зачіпаються інтереси, підривається самооцінка, виникає загроза безпеці (фізичної, фінансової, емоційної чи соціальної); якщо створюються умови, викликаючи негативні емоційні становища; якщо в поведінці посадових осіб місцевого самоврядування виявляється егоїзм, безвідповідальність,

несправедливість. Так, співробітники просто викликають одне в одного роздратування стилем своєї поведінки, відання справ, взаємодій, що виявляються в недовірі, почуттях загрози, страху, заздрості, зненависті, злоби та інше [3, с. 117].

Якщо організаційний конфлікт в підрозділі чи департаменті місцевого самоврядування викликаний одним з раціональних факторів, то його відносно легко вирішити; емоційні ж конфлікти значно трудніше піддаються вирішенню, тому що в їх основі знаходяться причини, пов'язані з особистісними особливостями посадової особи.

Наведене групування причин конфліктів сприяє їх розумінню та аналізу, але слід пам'ятати, що реальне життя багатше усякої схеми та можна виділити багато інших причин виникнення суперечностей, а також виявити тісні взаємозв'язки між різними факторами, які спричинили той або інший організаційний конфлікт.

Після того, як ми визначили до якого виду віднести виниклий конфлікт, які його дійсні причини та який рівень організаційної взаємодії він порушив, слід перейти до дослідження його динамічної сторони та складу його учасників.

Організаційний конфлікт завжди починається як двостороннє (або багатостороннє) протиборство йому, як правило, передують дії однієї зі сторін, яка виступає в якості ініціатора конфлікту. Потім розвиток конфлікту йде шляхом зростання (ескалації) до пікових (критичних) позначок, після чого починається спад, який завершується результатом. Завершення первісного конфлікту в результаті може дати початок повторним, похідним конфліктам, в тому числі й в інших сферах взаємин. Так виникає феномен багатомірності організаційного конфлікту. За результатом конфлікту часто настає постконфліктний синдром, який характеризується напругою у відносинах раніше конфліктуючих сторін. При загостренні відносин постконфліктний синдром може спричинити повторний організаційний конфлікт на інших рівнях взаємодії, з новим складом учасників, навіть з інших причин [15, с. 83].

В якості головних етапів розвитку організаційного конфлікту можна назвати наступні: виникнення суперечностей; зростання напруги у відносинах; усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників; власне конфліктна взаємодія; вирішення конфлікту [19, с. 59].

За думкою С.І. Самитіна та Л.Д. Столяренка, якщо суб'єкт врегулювання управляє конфліктом на початковій фазі, то він ліквідується на 92%, якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії пік – менш ніж на 5%, на стадії спаду – десь на 20%, на стадії повторного періоду зростання – менш ніж на 7%, а на стадії повторний пік – менш ніж на 2% [19, с. 46]. Виходячи з цих розрахунків, можна зробити висновки, що задля уникнення постконфліктного синдрому, а також можливості появи повторного організаційного конфлікту суб'єкт врегулювання повинен додати максимум зусиль та засобів на початковому етапі, тому що саме на цьому етапі є можливість вирішення конфлікту майже на 100% у разі ж тривалого або затяжного конфлікту, коли присутня ймовірність переходу конфлікту у фазу повторного, така можливість знижується до 2% [39, с. 78].

Важливе місце як у формальній, так і неформальній сферах життя органів місцевого самоврядування є процеси реалізації влади та впливу. При цьому в загальнотеоретичному вигляді вплив – це така поведінка однієї посадової особи місцевого самоврядування, що змінює поведінку іншої. В свою чергу влада – це можливість або офіційне право одних посадових осіб впливати на поведінку інших або давати накази підлеглим, а також стимулювати чи карати їх при виконанні різних завдань за допомогою кодифікованих у посадових інструкціях важелів. У неформальній сфері повсякдення влада та вплив є латентними й пов'язані не стільки з рівнем ієрархії, скільки з ступенем залежності однієї особи від іншої. Такий стан речей, з одного боку, пояснюється прямою залежністю підлеглих від керівника в підвищенні заробітної плати, службовому підвищенні, розширенні повноважень, задоволенні соціальних потреб тощо. З іншого – залежність керівника від підлеглих полягає у отриманні необхідної інформації для прийняття рішень, здатності підлеглих виконати завдання, а також схильності до виконання норм трудової дисципліни. В цьому контексті,

основними важелями неформальної влади та впливу можна вважати навіювання, переконання, прохання, погрозу, наказ. Формальна влада та вплив у трудовому колективі ґрунтуються на експертизі, винагороді, законності, праві розпорядження ресурсами.

Внаслідок відсутності різкого розмежування означені групи важелів можуть використовуватись в структурі управління місцевих органів влади у вигляді комбінаторних форм. Такий стан речей є абсолютно логічним й доцільним, оскільки кінцевим продуктом діяльності такої організації є не адміністративна процедура, а один з багатьох різновидів соціальних послуг [18, с. 25].

Таким чином, надання публічних послуг виступає тим процесом, що визначає сутність діяльності органів місцевого самоврядування та доводить необхідність їх існування в місцевій територіальній громаді. Воно є наочним елементом та квінтесенцією внутрішньоорганізаційної життєдіяльності. В трудовому колективі органу місцевого самоврядування у його внутрішньому житті, динаміка визначається процесами не завжди безпосередньо пов'язаними з кінцевим продуктом.

Вони протікають як у формальній так і неформальній сферах закладу, корелюються з типовими функціями управління та структурою останнього, а також забезпечують його соціальну самодостатність та цілісність. Головними серед них є процеси комунікативні, прийняття рішень, реалізації влади та впливу, мотивації, адміністрування та конфлікт.

Останній може мати як конструктивну так і деструктивну роль, протікає як у формальній так і неформальній сферах повсякденної діяльності персоналу, є складно переплетеним з іншими соціальними оргпроцесами. Пошук причин, передумов, аналіз стадій, результатів та наслідків організаційних конфліктів, управління ними, входить до функцій керівника та дозволяє останньому забезпечувати ефективну діяльність підлеглих

2.3. Типологія та методи попередження організаційних конфліктів

У соціальному просторі, де одним із суб'єктів соціального управління виступають органи місцевого самоврядування конфлікти можна поділити на три типи. По-перше, це організаційні конфлікти за критерієм кількості учасників (діадичні – приймають участь дві особи, локальні – участь приймають дві та більше осіб, загальні – охоплюють практично усіх суб'єктів соціального простору певної установи). По-друге, конфлікти за критерієм причинно-мотиваційної сторони (до цієї групи відносять конфлікти, викликані організаційно-ієрархічними факторами, вони пов'язані з різницею в поглядах на цілі, структуру, взаємовідносини, розподіл ролей в конкретному органі місцевого самоврядування та конфлікти, викликані емоційними факторами – недовірою до людей, почуттям загрози, страху, заздрості, ненависті і т.д.). По-третє, конфлікти з урахуванням функціональної сторони та можливих наслідків (негативні конфлікти та позитивні) [8, с. 83].

В органах місцевого самоврядування, як у різновиді макроорганізаційної системи конфлікти можна класифікувати в залежності від рівнів соціальної взаємодії. Так, виділяють кілька рівнів соціальної взаємодії:

1) міжособистісний конфлікт залучає двох або більше індивідів, якщо вони сприймають себе як тих, хто знаходяться в опозиції один до одного з позицій цілей, прихильностей, цінностей або поведінки. Це, мабуть, найбільш поширений тип конфлікту, причому згідно з мотиваційною концепцією під таким конфліктом розуміють усвідомлену несумісність намірів та інтересів індивідів і, таким чином, конфлікт стає частиною організаційного буття, взаємодій індивідів та груп; за когнітивною концепцією основи конфлікту полягають у несумісності знань, уявлень сторін протиставлення, причому стверджується, що конфлікт стає реальністю тільки тоді, коли він сприйнятий та усвідомлений учасниками;

2) внутрішньогруповий конфлікт є більше ніж звичайна сума міжособистісних конфліктів. Це, як правило, зіткнення між частинами або усіма співробітниками певного підрозділу або департаменту чи відділу системи

місцевого самоврядування, що впливає на групову динаміку та місію конфліктогенної спільноти в цілому. Часто такий конфлікт виникає в результаті зміни балансу сил в групі, заміни керівництва, появи неформального лідера, змінени ставлення до районної чи обласної державної влади т.п.;

3) міжгруповий конфлікт являє собою протистояння або зіткнення двох чи більше груп. Він може носити повсякденно-професійний, соціально-неформальний, соціально-правовий чи емоційний характер. Зазвичай такі організаційні конфлікти носять інтенсивний характер та при недостатньо ефективному управлінні ними з боку керівництва не дають жодній з груп виграшу чи задовільнення потреб. Перехід міжгрупового конфлікту у чуттєво-емоційну стадію руйнуюче впливає не тільки на залучені в нього групи посадових осіб місцевого самоврядування, але й на рівень соціального спокою територіальної громади взагалі. Розвиток міжгрупового конфлікту, як правило, призводить до конфлікту соціальнопросторового; [15, с. 74].

4) соціальнопросторовий організаційний конфлікт в органах місцевого самоврядування асоціюється з протистояннями та зіткненнями, які виникають на підставі того, як були позиціоновані його суб'єкти по відношенню до різних ресурсів, благ, та можливостей розподілу останніх в межах певної адміністративно-територіальної одиниці. Виділяють чотири різновиди цього конфлікту: вертикальний (це конфлікт між ієрархічними рівнями в органах місцевого самоврядування; його виникнення та розв'язання зумовлено тими сторонами професійної діяльності, які впливають на вертикальні зв'язки та відносини в структурі органів місцевого самоврядування: цілі, влада, комунікації, культура і т.д.), горизонтальний (цей організаційний конфлікт залучає рівні за статусом підрозділи або неформальні групи системи місцевого самоврядування. Він частіше за все виступає конфліктом цілей), лінійно-функціональний (такий тип організаційного конфлікту частіше носить свідомий або чуттєвий характер; його вирішення пов'язаний з поліпшенням відносин між виконавчими підрозділами місцевого самоврядування та контактними цільовими групами територіальної громади) [3, с. 11-15].

Усі типи організаційних конфліктів тісно пов'язані між собою та можуть переходити з одного в інший: так, наприклад, міжособистісний конфлікт може спричинити внутрішньо груповий.

Говорячи про учасників організаційного конфлікту, слід відзначити, що часто можна зустрітися з ситуацією, в якій деякі з учасників відкрито виступають один проти іншого, а деякі позиціонують себе за межами конфліктного поля, а іноді й стимулюють розвиток конфлікту, сподіваючись отримати від нього пряму чи посередню вигоду. У першому випадку кажуть про актуальних учасників конфлікту (вони впливають на розвиток подій та намагаються змінити конфліктну ситуацію, роблячи для цього усе можливе), а в іншому – про учасників потенційних (вони можуть оцінювати ситуацію як таку, яка зачіпає їх інтереси, але вони не прагнуть впливати на неї, або ж навпаки, можуть стимулювати організаційні конфлікти, ніби знаходячись в стороні від самої події, з метою отримання якої-небудь вигоди) [18, с. 59].

З точки зору розподілу «ролей» в організаційних конфліктах в органах місцевого самоврядування, їх учасників можна класифікувати наступним чином:

- 1) опонент – учасник, який вважає свої інтереси неузгодженими з інтересами іншої сторони; одна з протиборствующих сторін;
- 2) противник – опонент, який намагається реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншої сторони;
- 3) прихильник – учасник, який співпрацює з конкретним опонентом;
- 4) співчуваючий та засуджуючий – учасники, які бачать організаційний конфлікт відповідно даного та іншого опонентів;
- 5) посередник – учасник, інтерес та головна мета якого вирішити конфлікт;
- 6) арбітр – учасник, головна мета якого проаналізувати організаційний конфлікт та подати рекомендації з його вирішення [8, с. 87].

Розглянувши основні характеристики організаційних конфліктів, що мають місце в органах місцевого самоврядування, слід приділити увагу

дослідженню позитивних та негативних конфліктів, а також їх можливих наслідків, тобто визначити позитивні та негативні роль та значення організаційних конфліктів для їх учасників.

Коли посадові особи місцевого самоврядування думають про конфлікт, вони частіше за все асоціюють його з агресією, погрозами, ворожнечею і т.п. В результаті, існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати та що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає. Таке відношення чітко простежується в роботах авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та прихильників концепції бюрократії по М. Веберу [44, с. 96].

Автори, які належать до біхевіористського напрямку в управлінні визнавали можливість появи суперечностей між цілями окремої особистості, громадської, бюджетної чи приватної організації взагалі та інші; однак зазвичай вони розглядали конфлікти як ознаку дестабілізації життя соціального організму або місцевої громади.

Відтак позитивний характер організаційних конфліктів, насамперед, пов'язаний з тим, що вони можуть призвести до наступних сприятливих наслідків:

- підвищення мотивації посадових осіб, що були залучені до конфлікту на досягнення цілей (тобто конфлікт може викликати додаткову енергію до дій, вивести трудовий колектив з тривалого пасивного стану);
- краще розуміння відносин у трудовому колективі, більш чітке уявлення задач та характеру діяльності членів останнього;
- проблема може бути вирішена таким чином, що рішення буде прийнятним для обох конфлікуючих сторін і в результаті посадові особи відчують свою причетність до вирішення проблеми; [26, с. 40].
- колективно ухвалені рішення скоріше та краще запроваджується у життя; конфлікуючі сторони набувають досвіду співробітництва в процесі вирішення спірних питань та можуть використовувати його в майбутньому;

– конфлікт може зменшити можливості групового мислення та «синдрому покірності», коли учасники не висловлюють ідеї, які на їх думку, суперечать ідеям суб'єкта врегулювання. Це може покращити якість процесу прийняття рішення, тому що додаткові ідеї ведуть до кращого розуміння проблеми, симптоми відділяються від причин та розробляються додаткові альтернативи та критерії їх оцінки [14, с. 52];

конфлікт може призвести до прояви міжособистісних відносин, що може запобігти можливим негативним загостренням між посадовими особами в майбутньому.

Позитивне вирішення організаційних конфліктів – це насамперед ліквідація недоліків, причин, які призвели конфлікти, оскільки причини носять об'єктивний характер, їх ліквідація буде позначати удосконалення процесу управління [68, с. 34].

Тепер детальніше розглянемо конфлікти, які називають негативними або дисфункціональними. Такі організаційні конфлікти, як правило, мають одну з наступних ознак: по-перше, це поширювання конфлікту, тобто збільшується кількість учасників; по-друге, конфлікт набуває властивості ескалації, тобто він стає незалежним від початкових причин, і, навіть якщо вони усунені, конфлікт може поширюватися; по-третє, з поширюванням конфлікту зростають як витрати та зусилля, які докладаються учасниками, так і їх втрати; по-четверте, збільшується ситуативні висловлювання та агресивні дії учасників конфлікту, що призводить до руйнування та занепаду міжособистісних відносин.

Руйнівний характер організаційний конфлікт може мати також у тому випадку, коли конфлікт або невеликий, або дуже інтенсивний. Коли конфлікт невеликий, то часто він залишається непоміченим. Той конфлікт, який досягнув свого піку, як правило, супроводжується розвитком в його учасників стресу, що в свою чергу, веде до зниження сполученості, порушуються комунікаційні мережі; рішення приймаються в умовах приховування або викривлення інформації та не мають достатньої мотивації для діяльності. Якщо суб'єкт врегулювання не знаходить достатньо ефективного засобу управління такими

організаційними конфліктами, то вони призводять до негативних наслідків [56, с. 148].

Як вже було згадано вище, всі вчені, які займалися дослідженням методів управління організаційними конфліктами, так і не зуміли комплексно підійти до рішення цієї проблеми та розробити єдину систему технологій їх упередження. Ближче з усіх до цієї проблеми підійшли такі вітчизняні дослідники як Самигін С.І. та Столяренко Л.Д. а також західні – Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф, Кеннет У. Томас та Ральф Х. Кілменн [37, с. 125]. Якщо уважно розглянути усі методи попередження організаційних конфліктів, то можна визначити ті, до яких зазвичай схиляється актор або полісуб'єкт. Кожен з них може деякою мірою використовувати всі зазначені методи, але зазвичай має пріоритетні. Розглянемо окремо кожен з останніх.

Одним із ефективних методів попередження організаційного конфлікту є метод «співпраці» або «пошуку спільної мети». Використовуючи його на перед конфліктній стадії, суб'єкт управління, найчастіше керівник, займає активну позицію та намагається при цьому співпрацювати з сторонами протистояння. Такий стиль поведінки – гарний засіб пошуку вигідного для обох сторін результату та задоволення інтересів і своєї, і опонуючих сторін. Цей метод є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках важко визначити джерело незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того ж чи мають протилежні чіткі цілі на майбутнє, що є безпосереднім джерелом організаційного конфлікту. Однак, існує відмінність між зовнішніми проявами та прихованими інтересами чи потребами, які виступають дійсними причинами конфлікту. Задля успішного використання останнього необхідно витратити деякий час на пошук прихованих інтересів та потреб для того, щоб розробити засіб задоволення дійсних бажань обох сторін [21, с. 136].

Такий метод попередження конфлікту як «співпраці» або «пошуку спільної мети» рекомендується використовувати у зазначених нижче ситуаціях: рішення проблеми важливе для обох сторін; у ймовірних учасників прогнозованого

конфлікту близькі тривалі стосунки та в них є час осмислити проблему; обидві сторони передконфліктної ситуації мають чітке уявлення про інтереси іншої сторони; обидві сторони бажають поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над розробкою рішення; учасники передконфліктної ситуації здатні та згодні викласти суть своїх інтересів та вислухати один одного; ймовірні учасники прогнозованого конфлікту мають однаковий статус в службовій або структурі органів місцевого самоврядування [25, с. 122].

Тобто, метод «співпраці» або «досягнення спільної мети» – це соціально-адекватний, дружній, мудрий підхід до вирішення проблеми та задоволення інтересів обох сторін. Однак, цей метод потребує деяких зусиль та часу. Сторони передконфліктної ситуації повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одне одного, а потім розробити альтернативні варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці серед інших стилів розв'язання передконфліктної ситуації найбільш важкий, але дозволяє розробити рішення, що задовольняють вимоги обох учасників. Доведено, що це найбільш ефективний метод, тому що виграє кожна із сторін.

Другий метод – «ухилення від конфлікту» – реалізується тоді, коли одноосібний або колективний учасник прогнозованого організаційного конфлікту не відстоює свої права, не співпрацює з іншим учасником чи просто ухиляється від вирішення проблеми [58, с. 63].

Він може використовувати цей метод тоді, коли існуюча проблема не стільки важлива для нього, або коли посадова особа або група службовців не бажає витратити сили на її рішення, або коли відчують, що знаходяться у безнадійному становищі. Метод ухилення від конфлікту рекомендується також у тих випадках, коли актор (окрема посадова особа місцевого самоврядування, формальна або неформальна їх група) відчуває себе неправою та передчуває правоту іншого актора. Усе це – серйозні підстави для того, щоб не відстоювати свою позицію [1, с. 56].

Він може бути придатною у тих випадках, коли учаснику потрібно спілкуватися з дуже складним співрозмовником та коли відсутні підстави для

продовження контактів з ним. Цей метод також може бути корисним, коли учасник організаційного конфлікту намагається прийняти рішення, але не знає, що саме треба зробити, або знає, що приймати рішення зараз же немає необхідності. Замість того, щоб створювати напругу, намагаючись негайно вирішити проблему, посадова особа чи група службовців можуть дозволити дати собі відстрочку та свідомо ухилитися від рішення сьогодні. Одною з можливих причин використання цього методу може бути відсутність достатньої інформації для вирішення проблеми. Іншими словами використання методу «ухилення від конфлікту» може мати вигляд гаяння часу чи відхід від відповідальності. Але незважаючи на те, що дехто вважає його «втечею» від проблем або відповідальності насправді, він є цілком приданим та конструктивним для запобігання чи попередження організаційного конфлікту [53, с. 167].

Нижче наведені найбільш типові ситуації, в яких використовується метод «ухилення від конфлікту»: напруга дуже велика та відчувається необхідність послаблення загострення у відносинах; результат не дуже важливий для сторін передконфліктної ситуації, або вони вважають рішення настільки тривіальним, що не варто витратити на нього сили; сторони знають, що не можуть, або не бажають вирішити конфлікт на свою користь; сторони передконфліктної ситуації бажають виграти час можливо для того, щоб отримати додаткову інформацію, або щоб заручитися якою-небудь підтримкою; у сторін мало влади для вирішення проблеми [17, с. 119].

Метод «досягнення компромісу» найбільш ефективний у тих випадках, коли обидві сторони передконфліктної ситуації прагнуть одного й того ж, але знають, що водночас це, отже, вони розробляють деякий компроміс, який заснований на незначних взаємних поступках.

При використанні методу досягнення спільної мети відбувається розробка довгострокового вигідного для обох сторін рішення, а у випадку компромісу це може бути миттєвий прийнятний варіант. У деяких ситуаціях досягнення спільної мети може бути навіть неможливим. Наприклад, жодна зі сторін перед

конфліктної ситуації не має ані часу, ані сил, необхідних для співпраці, або їх інтереси виключають одне одного [14, с. 93].

Нижче наведені типові випадки, у яких метод досягнення компромісу є найбільш ефективним: суб'єкти перед конфліктної ситуації мають однакову владу та взаємовиключні інтереси; вони можуть швидко знайти рішення, тому що не мають часу на розробку альтернатив; інші підходи, які вони використовували, виявилися неефективними; задоволення інтересів ймовірних сторін прогнозованого конфлікту має не дуже велике значення, та вони можуть трохи змінити поставлену спочатку мету; компроміс дозволяє зберегти добрі відносини, сторони віддають перевагу тому, щоб отримати хоча б щось, ніж втратити усе [19, с. 124].

Незважаючи на ряд позитивних моментів у використанні методу досягнення компромісу при попередженні організаційних конфліктів останній може мати й негативні наслідки: взаємні поступки можуть обійтися дорожче отриманих результатів часткової професійної діяльності; можливе наступне загострення відносин між посадовими особами місцевого самоврядування.

Важливо зрозуміти, що кожен з методів попередження організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування є ефективним лише у певних умовах, та жоден з них не може бути виділений як кращий. Посадова особа місцевого самоврядування, за обставин сприйняття ролі учасника чи регулятора перед конфліктної ситуації повинен вміти ефективно використовувати кожен з цих методів та свідомо робити вибір, враховуючи конкретні обставини. Надавати перевагу якому-небудь конкретному з них може обмежувати можливості [30, с. 146].

Поряд із вище охарактеризованими важливе місце серед методів попередження організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування мають ті, які умовно можна назвати організаційно-структурними. Вони пов'язані із запровадженням змін в структурі системи органів місцевого самоврядування. Серед них такі:

1) роз'яснення вимог до роботи (один з найкращих методів, що запобігає дисфункціональним наслідкам – це роз'яснення того, які результати очікуються від кожної посадової особи та підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає та хто отримує інформацію, система повноважень та відповідальності причому керівник з'ясовує усі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі зрозуміли, чого від них очікують);

2) методи, пов'язані з введенням координаційного та інтеграційного механізмів для сторін, що можуть конфліктувати (один з самих поширених видів координаційного механізму – ланцюг команд: суворе дотримання принципів єдиноначальності та встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодії посадових осіб, прийняття рішення та інформаційні потоки в середині органу місцевого самоврядування, бо підлеглі знають, чиї розпорядження вони повинні здійснювати. У якості інтеграційного механізму можна використовувати проміжні служби, цільові групи, управлінську ієрархію та ін. [14, с. 52];

3) методи, пов'язані зі злиттям різних відділів чи підрозділів та наданням їм спільних завдань (у випадку назрівання конфлікту між відділами чи підрозділами керівник може запобігти його ймовірним негативним наслідкам, об'єднавши підрозділи в єдине ціле та визначивши їм загальні завдання. Якщо новий підрозділ буде очолювати представник однієї з конфлікуючих сторін, це може не задовольнити опонентів та конфлікт буде поширюватись, тому у якості керівника слід призначити незацікавлену особу);

4) методи, пов'язані з використанням керівником системи винагород (винагороди можна використовувати як засіб, який буде впливати на подальші позитивні дії службовців. В якості винагород можуть виступати премії, подяки, визнання, підвищення по службі та ін. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп всередині структури органів місцевого самоврядування [14, с. 25]).

Організаційно-структурні методи мають дещо вищий рівень публічності, ніж класичні організаційні тому, що забезпечують почуття посадових осіб місцевого самоврядування до процесу прийняття рішення, та містять в собі елементи концепції партисипативного управління, яка виходить з того, що, якщо людина в організації бере участь в організаційній діяльності (зокрема в діяльності, скерованій на попередження конфліктів), й тим самим вона отримує від цього задоволення, працює з більшою віддачею, більш якісно та професійно, що призводить до більш повного використання потенціалу людських ресурсів [46, с. 138].

Отже, робота керівника значною мірою складається з вирішення постійно виникаючих суперечностей. Але далеко не всі вони доходять до конфліктів, багато з них керівник встигає своєчасно вирішити, проводячи профілактичні заходи щодо попередження конфліктних ситуацій. Ці заходи повинні відбиватися: у підвищенні виховної та пояснювальної роботи в колективі підрозділу чи департаменту системи місцевого самоврядування, у вірній розстановці кадрів, створюванні атмосфери дружби, поваги, співробітництва, взаємодопомоги, тобто створюванні доброго соціально-психологічного клімату [20, с. 267]. Якщо керівник у своїй діяльності буде використовувати різні профілактичні заходи, то, можливо, не допустити виникнення конфліктних ситуацій буде значно легше, ніж потім виправляти негативні наслідки цих ситуацій.

Таким чином, природа організаційного конфлікту в органах місцевого самоврядування може бути проаналізована за допомогою декількох критеріїв, виокремлення яких, в свою чергу, дозволяє розкрити питання типології досліджуваного явища. За критерієм сутності організаційні конфлікти поділяються на руйнівні та прогресивні, за змістовним – на раціональні та емоційні, за структурним – на міжособистісні, міжгрупові, а також міжорганізаційні та внутрішньо організаційні. Кожен з них має декілька фаз розвитку, відносно кожної з яких визначається різний рівень ефективності втручання суб'єкту регулювання організаційного конфлікту. При цьому,

методами попередження останніх в органах місцевого самоврядування найбільш часто виступають такі як «співпраця» або «досягнення спільної мети», «досягнення компромісу», «ухилення від конфлікту». Одне з найважливіших місць серед них займають організаційно-структурні методи – роз'яснення вимог до роботи, введення координаційного та інтеграційного механізмів, злиття підрозділів та інші. Керівники підрозділів, відділів чи департаментів системи місцевого самоврядування, що, як правило, виступають у якості суб'єктів попередження, можуть відіграти роль як третейського судді, так і арбітра, наказуючого диктатора чи опосередкованого учасника.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФІЛАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Результати дослідження ролі організаційних конфліктів у повсякденному функціонуванні органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя

Протягом січня 2020 року на базі Запорізького центру перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування було проведено соціологічне дослідження з теми «Роль організаційних конфліктів у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування».

Метод проведення дослідження – опитування (анкетне).

Від вибірки – кагортний. В опитуванні взяло участь загалом 50 осіб. З них чоловіків – 10 (20%), жінок – 40 (80%).

Із них вищу освіту мають – 100 % посадових осіб.

Крім того, результати соціологічного дослідження були доповнені матеріалами попередніх робіт аналогічного характеру, вторинна обробка яких дозволила сформулювати більш об'єктивну картину.

В ході дослідження були отримані наступні результати.

Професійна субкультура посадових осіб місцевого самоврядування у м. Запоріжжя нічим не відрізняється від типового набору бюрократичних норм та цінностей вітчизняної бюрократії. Можна сказати, що певна специфіка її має прояв у порівняно нижчому ступені національного патріотизму притаманного для державної та муніципальної бюрократії західноукраїнських областей. Втім, ця ознака навряд чи пов'язана з індикатором конфліктності в трудових колективах органів місцевого самоврядування. Як і в інших обласних центрах посадові особи запорізьких органів місцевого самоврядування акумулюють в

своїй повсякденній діяльності принципи синтезності раціональної та патримоніальної бюрократії. Перехідний її тип визначається концентрацією уваги на якісному проведенні адміністративних процедур, підкоренні букві посадової інструкції та субкорпоративним принципам. Ознаки клієнтелі мають прояв в командному принципі формування персоналу, особистій відданості тому, хто «ввів» тебе до команди. Внаслідок цього внутрішньо організаційна конкуренція являє собою боротьбу команд за владу, ресурси, важелі впливу, сферу розподілу. Ці ознаки внутрішньо бюрократичної конфліктності є абсолютно раціональними й лише у крайніх випадках отримують емоційного забарвлення. «Накопичення причин, управлінського капіталу, соціальної ваги – підготовка до конкурентної внутрішньо корпоративної боротьби – перехід боротьби або конфлікту у відкриту стадію – перемога, компроміс або встановлення статус-кво, як варіанти закінчення конфлікту – отримання результатів та визначення їх значення і наслідків» - ось типовий алгоритм протікання конфліктної ситуації в межах замкнутої корпорації між політико-економічними групами посадових осіб, які є виразниками інтересів регіональних еліт.

Конфлікт між групами або їх окремими представниками в органах місцевого самоврядування, на думку переважної більшості (71%) респондентів, являє собою екстрагований прояв економічних інтересів промислово-фінансової верхівки. Зміна ключових посад в органах місцевого самоврядування, як правило відбувається внаслідок перемоги тієї чи іншої групи місцевої еліти. Принцип «командою приходять, командою і йдуть» цілком віддзеркалює багатолінійний тренд трансформації міських чиновників як професійної соціальної групи. Втрата влади, можливостей доступу до ресурсів, сфер впливу важелів прийняття рішень виступає ознакою програшу команди в ході між групових та між організаційних конфліктів. В 67% випадків респонденти зазначають цей факт як основу тимчасовості перебування у статусі керівника певної виконавчої структури міської чи районної ради. Втім, 84% опитаних визначають, що переважна більшість організаційних конфліктів в

органах місцевого самоврядування мають «підклимний», тобто не наочний не візуалізований, характер.

Важливе місце у виявленні рівня конфліктності в трудових колективах органів місцевого самоврядування займає розкриття такого аспекту як аналіз факторів впливу на виконання професійних обов'язків. На питання: «Чим керується посадова особа при виконанні обов'язків?», отримані наступні відповіді: 69,9% – указівками безпосереднього керівника і частково посадовими обов'язками; 61,2% – особистою відповідальністю за доручену справу; 53,6% – посадовими інструкціями; 28% – інтересами своєї організації; 17,8% – тільки вказівками начальника; 15,7% – власними уявленнями про те, що необхідно виконувати; 13% – інтересами Запорізького територіальної громади.

Розглянемо, що лежить в основі прагнення до службового росту більшості опитаних посадових осіб.

Відповіді розподілилися так: 50% – перспективи подальшого професійного росту; 44,2% – бажання більше заробляти; 40,4% – прагнення зайняти гідне місце в суспільстві; 30,8% – прагнення більш повно реалізувати себе в управлінській сфері; 19,2% – надія вирішити житлову й інші побутові проблеми; 15,4% – надія установити більш широкі неформальні ділові зв'язки.

На питання про фактори, що стимулюють діяльність посадової особи органів місцевого самоврядування були отримані наступні відповіді: 62% – матеріальне стимулювання; 58% – моральне стимулювання; 56% – позитивна емоційно-психологічна атмосфера; 37% – заслуховування звітів; 35% – планування посадового переміщення; 31% – штрафи, адміністративні стягнення; 19% – планування індивідуального професійного розвитку.

Спираючись на наведені дані і на положення, відповідно до якого мотивація характеризується трьома рисами: стимул, мотив, організатор мотивації, відзначимо, що в більшості опитаних посадових осіб спонукальними стимулами (зовнішнє спонукання для індивіда), як правило, виступають як матеріальне заохочення, так і позитивний мікроклімат як умова плідного виконання функціональних обов'язків. Мотивами (внутрішнє спонукання

індивіда, його прагнення до досягнення особистих цілей та підтвердження валідності цінностей) виступають: перспективи професійного росту, заробіток, а також можливість самореалізації в стабільному професійному оточенні.

Факторами, що організують мотивацію індивіда, виступають указівки керівника, посадові інструкції й особиста відповідальність за доручену справу. До мотивації винятково раціонального плану може бути віднесене лише виконання посадових обов'язків (тільки визначену діяльність можна раціонально описати, зафіксувати в регламентуючому документі). Всі інші мотиви містять соціально-ціннісний і ірраціональний характер, включаючи такі мотиви, як наказ керівника, особиста відповідальність за доручену справу, ймовірність виникнення конфлікту. Аналіз характеру повсякденних організаційних процесів в структурі органів місцевого самоврядування дозволив зробити висновок, що для підвищення ефективності прийняття рішень необхідний перехід до системи делегування повноважень і самовідповідальності (на що вказують 60% респондентів). Таким чином, мотивація посадової особи на безконфліктну взаємодію з колегами та керівництвом в сучасних умовах є високою, і являє собою комбінаторну форму середнього рівня цілераціональності з компенсаторними соціокультурними чинниками раціонально цілепокладеного та атрактивного характеру.

До найбільш «вагомих» негативних якостей в діяльності посадової особи органів місцевого самоврядування респонденти одностайно віднесли «використання посади в корисливих цілях» (55%). Так само і наступне негативне явище – «формалізм, неуважне ставлення до підлеглих» (53%). Зазначимо, що конфлікту, як негативному чиннику, віднесли незначну увагу лише 9% опитаних.

Відтак, найбільш пріоритетною і розповсюдженою функцією, яку сучасні посадові особи більш-менш уміють здійснювати, виявився контроль виконання рішень (41%). За такого підходу останні обирають для себе дуже специфічну роль – наглядача. Про таку тенденцію свідчить і наступний (33%) показник умінь керівників заохочувати підлеглих.

Важливо зазначити, що таке вміння, як «переконувати колег по роботі» автори анкети спеціально включили до переліку з надією, що принаймні кілька експертів звернуть увагу на зростаючу актуальність розвинення у сучасних посадових осіб такого вміння. Однак навіть експертам не спало на думку, що в умовах демократизації державного управління саме це вміння має замінити примус і значною мірою контроль. У загальному рейтингу показник цього вміння зайняв найнижче місце (6%).

Лише трохи більше третини (34%) керівників вміють здійснювати координацію роботи підлеглих посадових осіб.

Якостями медіатора або координатора конфлікту сучасні керівники володіють не в повній мірі (15%) і, що гірше всього, не вміють приймати управлінських рішень в сфері перетворення деструктивних конфліктів на конструктивні (16%).

Лише останнім часом починає відчуватися потреба у розвитку аналітичних якостей посадової особи місцевого самоврядування. Серед перспективних заходів профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування найбільшого значення респонденти надають забезпеченню професійного відбору нових кадрів (59%), реформуванню систем прийняття рішень, делегування повноважень, оплати праці посадових осіб (59%).

Результати проведеного дослідження підтверджують гіпотезу про те, що у процесі виконання професійних обов'язків організаційна модель поведінки посадової особи може змінюватися під впливом різного роду об'єктивних і суб'єктивних чинників. Сформована в процесі проходження служби організаційна поведінка посадової особи зрештою впливає на стиль її управлінської діяльності, вона сформована в умовах імпульсного реагування на стреси, є мало підвладною емоційним конфліктам й враховує ймовірність зорієнтованості на перемогу у цільовому, або технократичному протистоянні.

Таким чином, внаслідок специфіки професійної субкультури переважна більшість організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування м.

Запоріжжя має скритий характер. Візуально їх наслідки можуть мати прояв у вигляді зміни одних команд іншими на ключових посадах або у почесному переведенні на іншу посаду особи, яка програла. Той факт, що організаційні конфлікти залишаються в непублічній площині є, на нашу думку, позитивним моментом оскільки це зберігає повагу до місцевої влади з боку територіальної громади. Втім, слід зазначити, що в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя організаційні конфлікти займають далеко не визначальне місце серед інших оргпроцесів і суттєво не впливають на якість адміністрування та управління. Результати опитування, як у прямій, так і опосередкованій формах, дають можливість визнати цю тезу об'єктивною. Професіоналізм, прозорість діяльності, можливість пошуку компромісу, цілераціональність повсякденної діяльності виступають тими складовими бюрократичної культури посадових осіб органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя, які забезпечують стабільність та еволюційність розвитку останніх, уможлиблюють розв'язання протиріч конструктивним шляхом.

3.2 Напрямки підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування

Управління організаційними конфліктами в органах місцевого самоврядування передбачає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але і створення умов для їх попередження. Найбільш вагомим із зазначених завдань конфліктологічних практик є профілактика. В своїй складності вона не поступається вирішенню самого конфлікту. Саме завдяки добре поставленій роботі з попередження конфліктів в організаціях можна реально вплинути на їх скорочення [12, с 82].

Вся діяльність з попередження та профілактики конфліктів являє собою одне з конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні й емпіричні дані і на їхній основі прогнозувати майбутнє. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Успіх

профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування може залежати від цілого ряду передумов: знання загальних принципів управління організаційними процесами й уміння використовувати їх для аналізу конкретних ситуацій; рівня загальнотеоретичних знань щодо сутності конфлікту, його причин і етапів розвитку; глибини аналізу перед конфліктних ситуацій; ступеня відповідності обраних технологій та методів коригування сформованої ситуації. Простий перелік цих передумов свідчить, що попередження організаційних конфліктів є непростю справою, тому її не слід недооцінювати і зневажати. Саме тому в межах нашої магістерської роботи невід'ємною частиною є опис потенціалу соціальних технологій та методів профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування [53, с. 72].

Виходячи з цього, технології профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування – це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, або груп осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності [3, с. 34].

За допомогою цілеспрямованих соціальних технологій впливати на передконфліктну ситуацію можна двома шляхами: впливати на власну поведінку та змінити своє ставлення до проблеми або впливати на поведінку опонента. Один із виходів із ситуації, що виникла, полягає в гуманітаризації технічної освіти, підвищенні якості викладання суспільно-наукових дисциплін, у більш широкому залученні до управління фахівців-гуманітаріїв, у швидкому розвитку вітчизняної теорії управління, конфліктології у вищих навчальних закладах під час підготовки бакалаврів та магістрів зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». [45, с. 62].

Технології з профілактики організаційних конфліктів мають реалізовуватися керівниками, провідними спеціалістами та членами колективів органів місцевого самоврядування й можуть поділятися на два головні напрямки – загального забезпечення ефективності діяльності закладу (в цьому

сенсі вони вступають складовими комплексу технологій TQM) та технології створення умов, що сприяють профілактиці міжособистісних деструктивних конфліктів (серед них технології оптимізації організаційно-управлінських рішень, управління компетенцією посадових осіб місцевого самоврядування, усунення соціально-психологічних причин конфліктів).

Тотальне управління якістю – це комплекс організаційних технологій, спрямованих на забезпечення ефективності функціонування органів місцевої влади (в тому числі й місцевого самоврядування). Як зазначає А. Чемерис, воно є не стільки методикою, скільки стратегією, принципом управління муніципальною організацією. Вона формується на рівні вищого керівництва й поширюється на все внутрішньо-організаційне середовище. В організації кожен від керівника до найнижчої посадової особи залучається до цього комплексу соціальних технологій. Водночас, це соціально-управлінський підхід, а не проста система контролю або гарантії якості. Він великою мірою зорієнтований переважно на людей і, відповідно, по-різному впливає в плані вивчення і застосування організаційної поведінки та запобігання організаційним конфліктам [43, с. 58].

Як комплекс соціальних технологій тотальне управління якістю базується на таких принципах, як: лідерство вищого керівництва; залучення персоналу; підхід з позицій процесу; системний підхід до управління; постійне вдосконалення; прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні стосунки з іншими державними та муніципальними установами. Їх дотримання дозволяє ефективно, з уникненням конфліктних ситуацій, функціонувати таким складовим внутрішньо-організаційного середовища, як підсистема цілепокладання, підсистема зворотного зв'язку, підсистема забезпечення адекватності особистісного та професійного потенціалу, підсистема цілеорієнтованої мотивації посадових осіб місцевого самоврядування. До складу внутрішньо-організаційних технологій тотального управління якістю за допомогою яких здійснюється ефективна профілактика структурних конфліктів

належать технологія делегування повноважень; технологія встановлення цілей; технологія формування персоналу [29, с. 81].

Упередження та профілактика організаційних конфліктів за допомогою технології делегування може відбуватись на принципах розмежування компетенцій і обов'язків. Вона є особливою технікою керівництва адміністративної установи. За умов її впровадження, компетенція та відповідальність передаються, наскільки це можливо, посадовим особам, які самостійно приймають рішення й реалізують їх. Делегування в муніципальній установі може поширюватись на будь-які завдання. Але, як правило, адміністрація відмовляється від делегування типових функцій керівництва, а також важливих завдань із стратегічними наслідками. Профілактика організаційних конфліктів шляхом застосування технології делегування повноважень прямо залежна від дотримання переліку умов. Найбільш вагомими серед останніх є: делегування посадовим особам, завдань та компетенцій; заборона відмови від покладених на них функціональних обов'язків і компетенцій, їх подальшого делегування іншим співробітникам; делегування посадовим особам відповідальності за свої дії; визначення випадків утручання керівництва й готовність керівника взяти на себе загальну відповідальність; створення високоефективної інформаційної системи [16, с. 72].

Для запобігання конфлікту завдання, що передаються посадовим особам місцевого самоврядування від керівництва по адміністративній ієрархії повинні бути не одиничними або частковими, а подібними, зорієнтованими на кінцевий результат – задоволення потреб або інтересів громадян. Ця внутрішньо-організаційна технологія має як переваги, так і недоліки. До перших слід віднести, розвантаження керівництва, створення можливостей для швидких компетентних рішень, розвиток у посадових осіб ініціативи, трудової мотивації і готовності брати на себе відповідальність. Серед недоліків можна відзначити намагання керівництва делегувати менше цікавих завдань, можливість

зміцнення ієрархії, високу орієнтацію на завдання та зниження уваги до співробітників, нехтування горизонтальними ієрархічними відносинами.

Важливе місце в тотальному управлінні якістю є внутрішньо-організаційна технологія встановлення цілей. Вона характеризується визначенням керівниками цілей, специфічних завдань, сфери відповідальності для співробітників вищих і нижчих рівнів управління, а також для рядових службовців. У межах цієї технології існує декілька підходів щодо засобів профілактики організаційних конфліктів. По-перше, цілі окреслює керівник. По-друге, керівник висуває цілі, а підлеглі займають відносно них відповідну позицію. По-третє, посадові особи окреслюють цілі, які потім обговорюються з керівництвом, уточнюються та затверджуються. По-четверте, керівник і посадова особа, незалежно один від одного формулюють цілі і потім узгоджують їх. На думку засновника теорії встановлення цілей Пітера Ф. Друкера, управління за цілями базується не на попередньому визначенні цілей, а на узгодженні їх між керівником і підлеглими. Німецький науковець І. Кілл за порукою ефективності профілактики конфлікту шляхом реалізації технології встановлення цілей вважав дотримання таких принципів, як: цільова орієнтація (розподіл завдань між співробітниками здійснюється у зв'язку із розподілом конкретних цілей); багаторівневе визначення цілей (починається з визначення загальних цілей організації й опускається за ієрархічними рівнями вниз, аж до конкретних цілей окремих співробітників); делегування компетенцій для прийняття рішень (прийняття необхідних заходів щодо здійснення цілей передається в компетенцію співробітників, які беруть на себе відповідальність за свої дії); принцип партисипації (використання творчого та фізичного потенціалу співробітників); орієнтації на результати (оцінка результатів діяльності відбувається за допомогою чітких критеріїв аналізу етапів досягнення цілей) [5, с. 31].

Досліджувана внутрішньо-організаційна технологія припускає визначення цілей, і відповідних галузей діяльності окремих посадових осіб місцевого самоврядування на основі точного опису функціональних обов'язків.

При цьому вони володіють компетенцією, необхідною для прийняття рішень у межах визначеного кола завдань. Державні службовці несуть відповідальність за свої дії та рішення. Акцентування цільових компонентів керівництва дозволяє мінімізувати обмеження самостійності й ініціативи співробітників. Ця технологія припускає можливість наділення правом вибору засобів досягнення цілей висококваліфікованих, професіональних посадових осіб, які мають досвід у сфері роботи з громадянами. При цьому ефективність прийняття рішення при виборі засобів профілактики організаційного конфлікту пов'язується з такими рисами посадової особи, як самоорганізація та самоконтроль [20, с. 72].

Позитивними моментами реалізації внутрішньо-організаційної технології встановлення цілей виступають посилення ідентифікації співробітників з цілями організації, підвищення об'єктивності оцінки співробітників і справедливою їх винагородою, розвиток у останніх ініціативи, трудової мотивації, готовності брати на себе відповідальність, що виступає однією з головних передумов стабільності і безконфліктного функціонування персоналу відділу чи служби.

Згідно з концепцією тотального управління якістю навчання та мотивація – найвигідніші форми профілактики організаційних конфліктів. Профілактики організаційних конфліктів стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності й виживання організації. Це передбачає створення таких умов, за яких кожна посадова особа повністю розкриватиме свої здібності, використовуючи своє вміння для максимального задоволення громадян. Тому внутрішньо-організаційна технологія формування персоналу займає в концепції тотального управління якістю одне з найважливіших місць [1, с. 128].

Головними елементами цієї технології виступають планування трудових ресурсів; вербування та набір персоналу; відбір кадрів; управління трудовою мотивацією; профорієнтація й адаптація посадових осіб; оцінка їх трудової діяльності; підвищення, пониження, переміщення останніх; підготовка керівних кадрів; управління просуванням за посадовими позиціями, об'єднання цих

елементів у єдину систему обумовлено законодавством, певними нормативними документами на рівні урядів, державних установ, виконавчих структур місцевого самоврядування [1, с. 88].

У процесі формування персоналу підрозділів місцевої влади, як засобу профілактики конфліктів, принципове значення мають, насамперед, питання добору кадрів. Ця складова є процесом оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для використання на конкретних посадах. Основною передумовою залучення на відповідні посади компетентних, висококваліфікованих працівників є формування дієвого кадрового резерву та робота з ним. Для успішного розв'язання цієї проблеми в кожній муніципальній установі, як правило, розробляється план поповнення та добору персоналу. Його форми є різними залежно від характеру та масштабів організації, але загальна схема добору нових посадових осіб є фактично універсальною для всіх підрозділів. Найбільш поширеними, основними методами професійного відбору на вакантну посаду є випробування, тестування, співбесіда, інтерв'ю. Часто ці методи використовуються не поодинокі, а в комплексі, доповнюючи один одного [10, с. 54].

Важливим елементом досліджуваної соціальної технології виступає організаційна соціалізація. Її можна визначити як процес адаптації людини на новій для неї посаді в органах місцевої влади, що включає порівняння необхідної кваліфікації для виконання службових обов'язків і наявних з цього знань, навичок і здібностей, а також соціально-психологічного входження у новий колектив. Необхідно розрізняти наступні види процесу організаційної соціалізації: уведення на іншу посаду співробітника, який уже має стаж в органах місцевого самоврядування та навчання молодого спеціаліста. Якщо в першому випадку керівництво має спрямувати увагу на сприйняття норм поведінки та цінностей, що існують в трудовому колективі, то в другому до них додаються ще декілька чинників. Насамперед молодому співробітнику потрібно довести інформацію про місію та цілі установи; найбільш прийнятні методи досягнення мети; імідж посадової особи місцевого самоврядування який існує в

ній; принципи, правила та норми, завдяки яким організація існує як єдина система; обов'язки, що повинен буде взяти на себе індивід з моменту зарахування його на роботу [44, с. 97].

Наступною внутрішньо-організаційною технологією, що дозволяє підвищувати ефективність профілактичних контрконфліктних заходів в межах TQM є уніфікація процедурної діяльності. Її можна охарактеризувати як мікровідображення процесуальної частини технології створення та запровадження стандартів якості. Ефективний і результативний процес роботи зі зверненнями громадян відповідає місії владної установи та потребам її клієнтів. Інформація отримана під час розгляду звернень громадян сприяє підвищенню їх обслуговування та позитивно впливає на імідж організації. Запровадження цієї технології дозволяє муніципальній установі, забезпечити громадянину вільну можливість до подання звернення. Довести до рівня соціальної рефлексії комунікативну взаємодію в досліджуваному просторі та інше. Процес роботи зі зверненнями у владних установах повинен базуватися на принципах наочності, доступності, наявності зворотного зв'язку, об'єктивності, конфіденційності, відповідальності та постійного покращення. У технологічному відношенні вони реалізуються через наступні процесуальні чинники. По-перше, владна установа повинна прийняти на себе зобов'язання щодо ефективності та результативності в роботі зі зверненнями громадян. Особливо важливим при цьому є фактор підтримки й культивування такого роду зобов'язань з боку керівництва установи. З урахуванням їх повинні бути підготовлені, прийняті та поширені політика й процедури розгляду звернень. По-друге, вище керівництво повинне прийняти чітку позицію щодо механізмів роботи зі зверненнями. Вона має базуватися на засадах доступності, фокусуванні на потребах громадян. Політика керівництва має бути зрозумілою як посадовим особам так і пересічним громадянам. При її формуванні необхідно враховувати всі законодавчі вимоги, фінансові, технічні й організаційні, а також бачення проблеми громадянами, підлеглими й іншими зацікавленими сторонами [31, с. 72].

По-третє, повинні бути визначені параметри відповідальності та повноваження посадових осіб місцевого самоврядування. Так, наприклад, до компетенції керівного складу входять проектування, планування, координація та загальний контроль діяльності установи. А також управління необхідними для задоволення громадян ресурсами й періодичний аналіз динаміки роботи із їх зверненнями [7, с. 95].

Технологія управління компетенцією, хоча і є складовою частиною управлінської діяльності, але виділяється в окремий напрям профілактики організаційних конфліктів, в тому числі й в органах місцевого самоврядування через її особливу важливість. Компетенція особи формується на основі знань, навичок і способів спілкування в колективі. Етапи компетенції включають навчання посадової особи місцевого самоврядування, активне використання знань і їхнє застарівання. Для того, щоб компетенція посадових осіб знаходилася на належному рівні, цими процесами необхідно управляти як на рівні організації (оцінювання наявних ресурсів, їх зіставлення з потребами, прийняття рішень із досягнення необхідного рівня компетенції), так і на рівні окремої особи (підвищення кваліфікації, поліпшення навичок спілкування і т.п.) [16, с. 87 - 92]. Управління компетенцією посадових осіб сприяє звууженню об'єктивних зон конфліктів, а, отже, й профілактиці останніх.

Важливою технологією в досліджуваній сфері є також облік соціально-психологічних факторів і особистих рис персоналу органів місцевого самоврядування. Для гармонізації соціальної взаємодії в трудовому колективі необхідне збалансування: соціальних ролей; взаємозалежності в рішеннях і діях; взаємних поступок; самооцінки та зовнішньої оцінки [29, с. 84].

Кожна людина у своєму житті «грає» певну роль. Якщо очікувана від неї роль відповідає вимогам партнера (чи організації, у якій він працює), то протилежна сторона не пред'являє до неї претензій. Водночас людина, у свою чергу, очікує чого-небудь від протилежної сторони. Якщо і її очікування справджуються, то спостерігається баланс соціальних ролей. У цих умовах підстави для конфлікту відсутні. Порушення балансу є чинником, який сприяє

розвиткові конфліктних відносин. Крім того, варто враховувати, що кожен співробітник органів місцевого самоврядування може грати стосовно іншого роль старшого, рівного чи молодшого. Якщо протилежна сторона приймає роль, що відводиться їй, то рольовий конфлікт не відбувається. В іншому випадку баланс соціальних ролей порушується, що сприяє створенню конфліктної ситуації [41, с. 82].

Гармонія у взаєминах порушується і в разі зміни балансу взаємних поступок. Стан напруги, що провокує початок конфлікту, найчастіше пов'язано з тим, що людина, яка зробила послугу колезі й очікує від нього аналогічних дій, не одержує бажаного. Профілактиці організаційних конфліктів на міжособистісному у цьому випадку сприяє підтримання балансу між самооцінкою й зовнішньою оцінкою особи. За значної розбіжності між ними посадова особа органів місцевого самоврядування відчуває певну міру психологічної напруженості, що може спровокувати розвиток конфліктних відносин. Якість попередження та профілактики організаційних конфліктів у трудових колективах органів місцевого самоврядування багато в чому залежать також від урахування особистих рис посадових осіб (характеру, темпераменту і т. п.), рівня психологічної сумісності працівників, дотримання ними загальноприйнятих норм і правил поведінки тощо [11, с. 72].

Реалізація вище охарактеризованих технологій відбувається в умовах організаційного життя за допомогою низки методів. Останні мають практичну спрямованість та являють собою цілераціональний засіб досягнення мети щодо розв'язання конфліктної ситуації або дезавуації конфлікту на конкретній його стадії. В органах місцевого самоврядування методи профілактики організаційних конфліктів нічим не відрізняються від тих загально організаційних й, в теоретичному відношенні, можуть бути проаналізовані в наступній площині [51, с. 92].

Значну роль при врахуванні в практичній діяльності щодо профілактики різноманітних конфліктів відіграє застосування дедуктивного методу.

Особливо актуальним його використання є під час профілактики причин конфліктів міжособистісного характеру.

Центральною проблемою тактичної профілактики організаційних конфліктів є підтримка і зміцнення в колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, тому і вимагає комплексного вирішення за допомогою методів соціально-психологічного, організаційно-управлінського і морально-етичного характеру [37, с. 44].

Тож виділимо такі методи профілактики організаційних конфліктів міжособистісного рівня в органах місцевого самоврядування – метод згоди, що припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у загальну справу, у ході якої в можливих супротивників з'являється більш або менш широке поле загальних інтересів, вони звикають до спільної діяльності і спільного вирішення виникаючих проблем.

Метод доброзичливості, або емпатії, здатності до співчуття, розуміння внутрішнього стану, готовності сприяти практично. Цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресивності, невічливості. Використання цього методу в органах місцевого самоврядування особливо важливе в кризових ситуаціях [15, с. 62].

Метод збереження репутації колеги, поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, зумовлених конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності посадової особи органу місцевого самоврядування, вираження належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо адекватне відношення до нашої гідності й авторитету.

Діючим інструментом профілактики організаційних конфліктів може стати метод взаємного доповнення. Останній спирається на такі здібності посадової особи місцевого самоврядування, якими не володіємо ми.

Метод взаємодоповнення особливо важливий під час формування робочих груп, служб, підрозділів, відділів що комплектуються згідно з даним принципом, забезпечуючи їх працездатність на достатньому рівні [59, с. 62].

Метод антидискримінаційної гуманної політики вимагає виключення висвітлення переваги однієї посадової особи над іншою, і взагалі будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в управлінні часто використовують елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих в організації. Не можна плутати зі схожим висловом – «зрівнялівка». Подібний прийом передбачає чіткі критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З погляду профілактики організаційних конфліктів рівноцінний метод розподілу має безсумнівні переваги, що дозволяють уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, що можуть стати поживним ґрунтом для зародження конфліктної протидії [40, с. 124].

В інтересах підвищення антиконфліктного потенціалу в органах місцевого самоврядування доцільно розподіляти заслуги і нагороди на всіх, навіть якщо вони значною мірою належать комусь одному. Поширеність подібного методу в теорії та практиці соціально-адекватного управління великою мірою пояснюється особливістю організаційної культури та професійного соціального менталітету [21, с. 67].

Один з методів психологічної профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування можна умовно назвати методом психологічного згладжування. Останній передбачає, що настрій посадових осіб, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки. Як показала практика, серед них можна виділити різноманітні форми проведення членами трудового колективу спільного відпочинку, урочистих заходів, все, що можна віднести до такого широкого поняття, як корпоративні заходи. Подібний спосіб дозволяє знімати психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії, сприяє формуванню морально-психологічної атмосфери в органах місцевого самоврядування, що перешкоджає виникненню конфліктів [33, с. 98].

Розглянуті методи не вичерпують усього потенціалу заходів для профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування

необхідно чітко розуміти, що цьому сприяє все те, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру.

Таким чином, ефективність профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування може бути підвищена за допомогою комплексу соціальних технологій та методів. Перші являють собою сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів та посадових осіб, або їх груп, у результаті яких усуваються наявні суперечності. Підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування може здійснюватись за допомогою технологій TQM. В межах останніх найбільш плідними, на нашу думку, можуть бути технології делегування повноважень, встановлення цілей, формування персоналу й уніфікації процедурної роботи, управління професійними компетенціями посадових осіб, сприяння випередженню деструктивних конфліктів, оптимізації організаційно-управлінських рішень. В свою чергу реалізація вищезначених технологій може відбуватися за допомогою практичних комплексних методів, серед яких найбільш ефективними в органах місцевого самоврядування можуть бути метод підтримки і зміцнення співробітницьких взаємин, соціально-психологічного супроводу, організаційно-управлінського і морально-етичного тиску. Поряд з комплексними доцільними для використання є загально організаційні методи досягнення згоди, розвитку емпатії, мотивації до взаємодоповнення, стимулювання до збереження репутації колеги, інституціоналізації соціально корпоративних норм та цінностей.

ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи авторка прийшла до наступних висновків.

У сучасній публічно-управлінській, економічній, соціологічній та психологічній науковій літературі досить глибоко і повно розглянуті такі аспекти предмету нашої магістерської роботи як діяльність органів місцевого самоврядування, теоретичні та практичні принципи управління організаційними конфліктами, технології їх упередження та розв'язання. Методологічними засадами їх розкриття стали кейнсіанство, некейнсіанство, монітаризм, марксизм, та неомарксизм, веберіанство. Найбільший внесок в розкриття теми зробили М. Вебер, Р. Дарендорф, Л. Козер, К. Боулдінг, Г. Дмитренко, В. Жбанов, В. Пилипенко, Н. Костенко, О. Куценко, С. Макеєв та інші. Разом з цим, тема профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування не стала на теперішній час предметом окремого наукового пошуку, що не лише підсилює її актуальність, а й спонукає авторку до її розкриття.

Ключовими поняттями магістерської роботи виступають публічне управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, організаційний процес, конфлікт, профілактика. Ключовим серед них виступає поняття система місцевого самоврядування. Сутність його полягає в тому, що воно являє собою сегмент публічного управління за допомогою якого відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення. Виходячи з цього профілактика організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування це різновид організаційного процесу, що являє собою сукупність попереджувальних заходів для недопущення конфліктів в трудових колективах органів місцевого самоврядування.

В основу розкриття теми магістерської роботи покладені принципи системності, об'єктивності та діалектики. Їх реалізація стала можливою за допомогою використання загальнонаукових, міждисциплінарних та

конкретнонаукових методів пізнання. Серед них найбільш вагому роль відіграли методи аналізу, синтезу, класифікації, нарративний, опитування та вторинної обробки даних.

Публічна влада є ідеальним типом панування в постіндустріальному або інформаційному суспільстві. Її невідомою складовою, поряд з державою, виступає система органів місцевого самоврядування. Наявність останньої виступає іманентною ознакою високого рівня розвитку правової соціально-сервісної держави та громадянського суспільства. Принцип публічності органів місцевого самоврядування є в їх діяльності визначальним. Він включає широкий доступ громадян до участі в питаннях управління територіальною громадою шляхом обрання відповідних органів та громадського контролю за їх функціонуванням, відкритості функціонування згаданих органів, а також судовий контроль за дотриманням в управлінських процесах закріплених конституційно інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування залежить від комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників. Останні пов'язані з якістю діяльності як окремої посадової особи місцевого самоврядування, так і певної установи. Втім, не менш важливими в цьому переліку є й маркери задоволення потреб громадян, сутності сконструйованого у свідомості останніх образу влади, їх очікувань щодо рівня обслуговування тощо. Саме тому соціальними регуляторами діяльності посадових осіб місцевого самоврядування виступають цілераціональність, соціальна ціннісність й ірраціональність.

Надання публічних послуг виступає тим процесом, що визначає сутність діяльності органів місцевого самоврядування та доводить необхідність їх існування в місцевій територіальній громаді. Воно є наочним елементом та квінтесенцією внутрішньоорганізаційної життєдіяльності. В трудовому колективі органу місцевого самоврядування у його внутрішньому житті, динаміка визначається процесами не завжди безпосередньо пов'язаними з кінцевим продуктом. Вони протікають як у формальній так і неформальній

сферах закладу, корелюються з типовими функціями управління та структурою останнього, а також забезпечують його соціальну самодостатність та цілісність. Головними серед них є процеси комунікативні, прийняття рішень, реалізації влади та впливу, мотивації, адміністрування та конфлікт. Останній може мати як конструктивну так і деструктивну роль, протікає як у формальній так і неформальній сферах повсякденної діяльності персоналу, є складно переплетеним з іншими соціальними оргпроцесами. Пошук причин, передумов, аналіз стадій, результатів та наслідків організаційних конфліктів, управління ними, входить до функцій керівника та дозволяє останньому забезпечувати ефективну діяльність підлеглих

Природа організаційного конфлікту в органах місцевого самоврядування може бути проаналізована за допомогою декількох критеріїв, виокремлення яких, в свою чергу, дозволяє розкрити питання типології досліджуваного явища. За критерієм сутності організаційні конфлікти поділяються на руйнівні та прогресивні, за змістовним – на раціональні та емоційні, за структурним – на міжособистісні, міжгрупові, а також міжорганізаційні та внутрішньо організаційні. Кожен з них має декілька фаз розвитку, відносно кожної з яких визначається різний рівень ефективності втручання суб'єкту регулювання організаційного конфлікту. При цьому, методами попередження останніх в органах місцевого самоврядування найбільш часто виступають такі як «співпраця» або «досягнення спільної мети», «досягнення компромісу», «ухилення від конфлікту». Одне з найважливіших місць серед них займають організаційно-структурні методи – роз'яснення вимог до роботи, введення координаційного та інтеграційного механізмів, злиття підрозділів та інші. Керівники підрозділів, відділів чи департаментів системи місцевого самоврядування, що, як правило, виступають у якості суб'єктів попередження, можуть відіграти роль як третейського судді, так і арбітра, наказуючого диктатора чи опосередкованого учасника.

Внаслідок специфіки професійної субкультури переважна більшість організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя

має скритий характер. Візуально їх наслідки можуть мати прояв у вигляді зміни одних команд іншими на ключових посадах або у почесному переведенні на іншу посаду особи, яка програла. Той факт, що організаційні конфлікти залишаються в неопублічній площині є, на нашу думку, позитивним моментом оскільки це зберігає повагу до місцевої влади з боку територіальної громади. Втім, слід зазначити, що в органах місцевого самоврядування м. Запоріжжя організаційні конфлікти займають далеко не визначальне місце серед інших оргпроцесів і суттєво не впливають на якість адміністрування та управління. Результати опитування, як у прямій, так і опосередкованій формах, дають можливість визнати цю тезу об'єктивною. Професіоналізм, прозорість діяльності, можливість пошуку компромісу, цілераціональність повсякденної діяльності виступають тими складовими бюрократичної культури посадових осіб органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя, які забезпечують стабільність та еволюційність розвитку останніх, уможлиблюють розв'язання протиріч конструктивним шляхом.

Ефективність профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування може бути підвищена за допомогою комплексу соціальних технологій та методів. Перші являють собою сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів та посадових осіб, або їх груп, у результаті яких усуваються наявні суперечності. Підвищення ефективності профілактики організаційних конфліктів в органах місцевого самоврядування може здійснюватись за допомогою технологій TQM. В межах останніх найбільш плідними, на нашу думку, можуть бути технології делегування повноважень, встановлення цілей, формування персоналу й уніфікації процедурної роботи, управління професійними компетенціями посадових осіб, сприяння випередженню деструктивних конфліктів, оптимізації організаційно-управлінських рішень. В свою чергу реалізація вищезначених технологій може відбуватися за допомогою практичних комплексних методів, серед яких найбільш ефективними в органах місцевого самоврядування можуть бути метод

підтримки і зміцнення співробітницьких взаємин, соціально-психологічного супроводу, організаційно-управлінського і морально-етичного тиску. Поряд з комплексними доцільними для використання є загально організаційні методи досягнення згоди, розвитку емпатії, мотивації до взаємодоповнення, стимулювання до збереження репутації колеги, інституціоналізації соціально корпоративних норм та цінностей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А.Я., Малишев А.А. Введення в конфліктологію: як попередити та вирішувати міжособисті конфлікти. К. : МАУП, 2009. 248с.
2. Бабосов Е.С. Социология управления. Минск: Просвещение, 2004. 288с.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
4. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: РОП Оригинал фортуна пресс, 2007. 356 с.
5. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень. К. : Центр учбової літератури, 2014. 142 с.
6. Богданова Н. М. Кадрові процеси та технології у державному управлінні. Мотивація залучення молоді на державну службу. *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матеріали науково-практичної конференції*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 116-119.
7. Богомаз К.Ю. Логіка у практиці конфліктів і суперечки. Дніпропетровськ : ДДТУ, 2015. 282 с.
8. Бондар В. Д. Забезпечення мотивації державних службовців у Законі України «Про державну службу». *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матеріали науково-практичної конференції*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 123-125.
9. Бордюг А. С. Імідж посадової особи місцевого самоврядування. *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матеріали науково-практичної конференції*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 230-232.
10. Бухалков М.И. Конфликты в трудовом коллективе. *Управление персоналом*. 2005. № 8. С. 226 – 286.
11. Ващенко И.В., Гиренко С.П. Общая конфликтология. Харьков : Оригинал, 2001. 383 с.

12. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К. : «Основи», 1998. 534 с.
13. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. : Экономистъ, 2003. 528 с.
14. Выдай А. Психология конфликтности менеджмента, или как руководить без конфликтов? / Конфликтные ситуации в трудовых коллективах. *Персонал*. 2001. № 4. С. 29 – 34.
15. Гаєвський Б. А., Гаєвська О. Б. Державне управління в системі соціального управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 47. С. 17-23.
16. Ганоцька С. О. Стандарти управління якістю як інструмент мотивації в професійній діяльності державних службовців. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 147-150.
17. Гірник А., Бобро А. Конфлікти. К. : Основа, 2003. 123с.
18. Гіршик А.М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 175 с.
19. Гоменюк Д. С. Поняття умов праці посадових осіб. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2008. № 3. С. 128-130.
20. Грачова Т. Є. Особливості правового статусу державних службовців в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. №8. С. 80-81.
21. Григорчак І.М. Реформування державного управління: західний досвід і Україна. *Вісник національної академії державного управління при президентіві України*. 2014. № 4. С. 30-36.
22. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб. : Феникс, 2011. 212 с.
23. Данакин Н.С., Дятченко Л.Я. Конфликты и технология их предупреждения. Витебск : Центр социальных технологий, 2005. 250 с.
24. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. *Социс*. 1994. № 5. С. 34 – 48.
25. Дедов Н.П., Сулова Т.Ф. Социальная конфликтология. Минск: Изд. центр «Академия», 2012. 332 с.

26. Демиденко Г. Г. Історія вчень про право і державу: курс лекцій. Х. : Право, 2012. 416 с.
27. Довгань П. Службові конфлікти та інтриги. Різні види службових конфліктів. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2001. № 2. С. 403 – 413.
28. Желябін В. О. Еволюція управління у контексті державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2009. Випуск 38. С. 167-174.
29. Заболоцький В. В. Генеза моделей державного управління на теренах України у період раннього середньовіччя. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 87-91.
30. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М. : Дело, 2001. 527с.
31. Казанов В.О. Социальный конфликт проблема определения. *Социология: теория, методы, маркетинг*. 2004. № 3. С. 156-66.
32. Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз. К. : КНТ, 2010. 232 с.
33. Козер Л.А. Функции социального конфликта. *Американская социологическая мысль*. 1996. 568с.
34. Козырев Г.И. Конфликты в организации. *Социально-гуманитарные знания*. 2001. № 2. С. 136 – 150.
35. Колесніков Б. П. Основні механізми цілепокладання в структурі державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. № 1. С. 139-143.
36. Конституція України URL :<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 19.12.2019)
37. Кормич А. І. Історія вчень про державу і право: навч. посібник у К. : Правова єдність, 2015. 416 с.
38. Крутінь Г.І., Чубур Н.В. Соціологія конфлікту. К. : КНЕУ, 2007. 152 с.
39. Крушельницька О. В. Методологія і організація наукових

досліджень: Навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 192 с.

40. Кусмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 129-131.

41. Кушнірова Г.П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: *автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. наук з державного управління: спец. 25.00.03 «Державна служба»*. К. : Національній академії державного управління при ПрезидентівіУкраїни, 2011. 23 с.

42. Левківська Н.В. Поняття «посадова особа місцевого самоврядування»: проблемні питання правового регулювання в Україні. *Державне управління та практика*. 2009. № 1. С. 19-27.

43. Ложкін Г.В. Конфлікт як форма взаємодії людей URL : [http // www.dere.com.ua](http://www.dere.com.ua) (дата звернення 27.09.2019)

44. Ложкін Г.В., Повякель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. К. : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

45. Малиновський В.Я. Державна служба: Теорія і практика: навчальний посібник. К.: Атіка, 2003. 160 с.

46. Маматова Т. В. Загальне управління якістю в органах суспільного управління. *Дніпропетровськ :ДРІДУ УАДУ*, 2001. Вип. 3(6). С. 47-57.

47. Маматова Т. В. Проблеми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сферіуправління якістю. Дніпропетровськ : *ДРІДУ УАДУ*, 2002. Вип. 3(9). С. 190-201.

48. Марч Дж. Организации: конфликт в организациях. *Личность. Культура. Общество*. 2004. № 3. С. 31 – 56.

49. Мельник І.М. Основні шляхи удосконалення мотивації персоналу в системі державної служби. *Вісник Донецького державного університетууправління*. 2008. № 4. С. 23-30.

50. Мищик Л.И., Белоусова З.И. Конфликтология. Запорожье : ЗГУ, 1993. 128 с.

51. Мустафаєва У.С. Правове забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в Україні: стан та проблеми. *Державне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 2-3.
52. Неліпа Д.В. Професіоналізація державної служби як чинник забезпечення ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 18. С. 136-140.
53. Оболенський О. Ю. Державна служба. К. : КНЕУ, 2003. 344 с.
54. Овсянко Д.М. Муніципальне право: підручник. К. : Вентурі, 2002. 348 с.
55. Орбан-Лембрик Л.Е. До питання про міжгрупові конфлікти й упередження. *Соціальна психологія*. 2007. № 3. С. 3 – 9.
56. Падалко Г. В. Служба в органах місцевого самоврядування в Україні: проблеми конституційно-правової теорії та практики. *Публічне право*. 2012. № 3 (7). С. 20-27.
57. Парпан Т. В. Стан і перспективи правового регулювання трудових відносин державних службовців. *Підприємництво, господарство і право*. 2012. № 7. С. 87-90.
58. Педак І.С. Управління людськими ресурсами на державній службі. *Держава та регіони. Серія: Державнеуправління*. 2011. № 1. С. 97-100.
59. Петришин О.В. Статус службової особи: природа, структура, спеціалізація. К. : НМКВО, 1997. 211 с.
60. Петрушенко В. Л. Тлумачний словник основних філософських термінів. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2009. 264 с.
61. Пірен М.І. Конфліктологія. К. : МАУП, 2003. 360 с.
62. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 149-153.
63. Приймак О.М., Приймак Ю.О. Соціальні аспекти інституціоналізації публічності державної влади: метод. посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 44 с.

64. Приймак О.М., Приймак Ю.О. Соціальні технології забезпечення ефективної діяльності державного службовця: методичні матеріали. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2008. 38с.
65. Романенко О. М. Підвищення ефективності діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні: матер. IV всеукр. наук.-практ. конф.*, 11 жовтня 2012 р. Запоріжжя : КПУ, 2012. С. 421-424.
66. Рунова Н. О. Державна служба як різновиду блічної служби в Україні: проблеми інституалізації. *Публічне право*. 2013. № 2. С. 241-246.
67. Сидоренко В. К. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник для вищих педагогічних закладів освіти. К. : РННЦ «ДНІТ», 2009. 259 с.
68. Системы социальных технологий. Системы технологий. Учебное пособие. Х. : ХАИ, 2003. 213с.
69. Словарь философских терминов. М. : ИНФРА-М, 2007. 731 с.
70. Словник-довідник правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів. К. : Міленіум, 2008. 296с.
71. Соціальна філософія: Короткий енциклопедичний словник. Заг. ред. і укладення В. П. Андрущенко, М. І. Горлач. Київ-Харків: ВМП «Рубікон», 1997. 386 с.
72. Сурмін Ю.П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий : учеб. пособие для вузов. К.: МАУП, 2004. 608 с.
73. Сурмін Ю. П. Місцеве самоврядування та громадянське суспільство: моніторинг суспільної думки. *Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ*, 2000. Вип. 2 (2). С. 11-23.
74. Сурмін Ю. П. Тенденції розвитку державного управління. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2007. № 2. С. 5-14.
75. Сюдников І. Секрети прихованої влади. Макс Вебер – про джерела й підстави впливу чиновництва в історії та в сучасну добу. *День*. 2012. № 224-225. С. 9.

76. Тимків В.М. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 3. С. 70-73.
77. Туленков М.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту. Київ-Ніжин: Рондо, 2006. 312с.
78. Фурсін О. О. Основні напрями формування механізму соціально орієнтованого державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 1. С. 181-188.
79. Хапілова В.П. Психологія формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів організацій. Запоріжжя: Просвіта, 2007. 220 с.
80. Харченко Ю.Г. Поняття та особливості адміністративно-правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2012. № 3 (8). С. 112-115.
81. Хоменець Р. Теоретико-правові аспекти принципів служби в органах місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право*. 2002. № 3. С. 49-51.
82. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів URL : <http://www.dere.com.ua> (дата звернення 17.09.2019)
83. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов. Кишенев: АРС, 2007. 320с.
84. Шелухін В. Раціональність у добу пізнього модерну: до розвитку методологічної основи розуміння онтології множинності. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка Соціологія*. 2013. № 1. С. 75-79.
85. Шульга І. Л. Публічна служба в Україні як інструмент реалізації соціальних потреб громадян на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 124-126.
86. Щегорцова В. М. Використання психологічних методів у практиці управління персоналом на державній службі. *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матер. наук.-практ. конф.*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 165-167.

87. Щепанський Я. Элементарные понятия социологии. М. : «Прогресс», 1969. 227 с.
88. Щерба С.П. Філософія. К. : МАУП, 2004. 216 с.
89. Яшина Ю.В. Соціальні бар'єри професійного розвитку державних службовців. *Держава та регіони Серія: Державне управління*. 2011. № 1. С. 138-143.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я Сколибог Юлія Олександрівна, студентка III курсу, форми навчання заочної, факультету соціології та управління, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти j2001@meta.ua,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Профілактика організаційних конфліктів 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 _____ Ю.О. Сколибог

Дата _____ Підпис _____ О. М. Приймак