

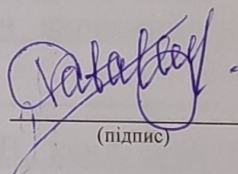
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

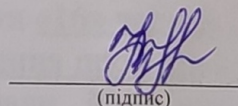
Тема роботи: «Механізми вирішення організаційних конфліктів в органах
публічної влади»

Виконала: студентка IV курсу,
групи ПУА-21


(підпис)

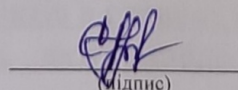
Лі Н.В.

Керівник: канд. екон. наук, доцент


(підпис)

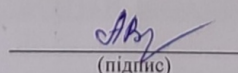
Голобородько Т.В.

Нормоконтролер, канд. екон. наук,
доцент


(підпис)

Архипенко С.В.

Завідувач кафедри, канд. екон. наук,
доцент


(підпис)

Адамовська В.С.

Кривий Ріг
2025

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
Перший (бакалаврський) рівень
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МООПУ
канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.

« 20 » 02 2025 р. AA

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу студенту

Лі Наталії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізми вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

керівник роботи Голобородько Т.В., канд. екон. наук, доцент

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

затверджено наказом по КНУ «20» лютого 2025 року № 131 с

2. Строк подання студентом роботи «16» червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Положення про управління економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради, його річні звіти, аналітичні довідки, статистичні дані.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Сутність організаційних конфліктів в органах публічної влади.

2. Аналіз нормативно-правових актів щодо вирішення організаційних конфліктів.

3. Зарубіжний досвід вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

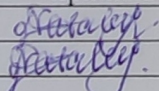
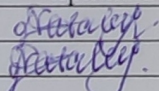
4. Характеристика управління економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради.

5. Дослідження виникнення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

6. Пропозиції щодо удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

5. Перелік графічного матеріалу: дефініції «конфлікт»; типологія конфліктів у публічному управлінні; основні нормативно-правові акти щодо механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади; зарубіжний досвід вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади; основні завдання та функції управління економіки ВК КМР; здійснення заходів управлінням економіки ВК КМР; результати проведеного опитування у межах проекту ОБСЄ та НАДС «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» та опитування службовців ВК КМР; рекомендації щодо удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Голобородько Т.В., доцент		
Розділ 2	Голобородько Т.В., доцент		

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Примітки
1.	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	20.02.2025	Виконано
2.	Збір матеріалів до кваліфікаційної (випускної) роботи	24.02 - 08.03.2025	Виконано
3.	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (випускної) роботи	10.03 - 15.03.2025	Виконано
4.	Підготовка I розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його консультанту	17.03 - 16.04.2025	Виконано
5.	Підготовка II розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його консультанту	17.04 - 21.05.2025	Виконано
6.	Підготовка вступної частини	22.05.2025	Виконано
7.	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи студентом	23.05.- 04.06.2025	Виконано
8.	Отримання відгуку керівника	16.06.2025	Виконано
9.	Попередній захист роботи	05.06.2025	Виконано
10.	Захист роботи	25.06.2025	Виконано

Дата видачі завдання «20» лютого 2025 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Лі Н.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Голобородько Т.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Сутність організаційних конфліктів в органах публічної влади.....	8
1.2 Аналіз нормативно-правових актів щодо вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.....	17
1.3 Зарубіжний досвід вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.....	28
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	35
2.1 Характеристика управління економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради	35
2.2 Дослідження виникнення організаційних конфліктів в органах публічної влади.....	40
2.3 Пропозиції щодо удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	79

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (випускную) роботу на тему:
**Механізми вирішення організаційних конфліктів в органах публічної
влади**

ВР: 78 сторінок, 6 таблиць, 32 рисунки, 78 джерело, 12 додатків.

Об'єкт дослідження – процес управління організаційними конфліктами в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізми вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

Метою роботи є визначення ефективних шляхів удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

Методи дослідження: метод узагальнення, метод порівняння, графічний метод, методи статистичного аналізу, анкетування.

У рамках роботи було розглянуто сутність, види, причини та наслідки організаційних конфліктів в органах публічної влади. Проведено аналіз нормативно-правових актів, що регулюють питання запобігання та врегулювання конфліктів у державних установах. Також було досліджено зарубіжний досвід управління організаційними конфліктами. Окрему увагу приділено ролі НАДС у забезпеченні ефективного управління конфліктами на публічній службі. Проведено аналіз сучасного стану конфліктної взаємодії в управлінні економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради. Було розроблено анонімний опитувальник. На основі результатів розроблено рекомендації щодо покращення внутрішньої комунікації, проведення тренінгів з управління конфліктами, впровадження механізмів раннього виявлення проблем.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОНФЛІКТИ, МЕДІАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, КОМУНІКАЦІЯ В КОЛЕКТИВІ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ТРУДОВІ СПОРИ, КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ, ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ,
СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВК КМР - Виконавчий комітет Криворізької міської ради;
ВР – Верховна рада;
дод. – додаток;
ДС – державна служба;
ЄС - Європейський союз
ЗУ – Закон України;
КЗпП - Кодекс законів про працю України;
КМУ – Кабінет Міністрів України;
МОЗ - Міністерство охорони здоров'я;
МС - міське самоврядування;
НАДС - Національне агентство України з питань державної служби;
НСПП - Національна служба посередництва і примирення;
ОБСЄ - Організація з безпеки і співробітництва в Європі;
ОДА - Обласна державна адміністрація;
ОМС – Органи місцевого самоврядування;
ПУ – Публічне управління;
р. – рік;
рис. – рисунок;
рр. – роки;
с. – сторінка;
ст. – стаття;
табл. – таблиця;
УСК - Уповноважена особа з питань супроводу конфліктів;
ЦОВВ – Центральний орган виконавчої влади;
ЦПК - Цивільний процесуальний кодекс.

ВСТУП

У сучасних умовах постійних змін політичного, економічного та соціального середовища особливої ваги набуває здатність публічних службовців діяти професійно, ефективно та конструктивно взаємодіяти в колективі, зокрема у ситуаціях організаційних конфліктів. Забезпечення дієвої публічної служби передбачає не лише високий рівень фаховості, а й уміння підтримувати сприятливий психологічний клімат та запобігати внутрішнім напруженням, що виникають у процесі взаємодії.

Сучасне публічне управління зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, адміністративних реформ та зростання ролі громадянського суспільства. Усе це посилює вимоги до службовців, ускладнює організаційні процеси і створює додаткові передумови для виникнення конфліктів, які можуть гальмувати ухвалення управлінських рішень та знижувати ефективність роботи колективу.

Важливо також враховувати, що внутрішні суперечності в установах публічної влади мають зовнішній резонанс, впливають на рівень суспільної довіри та формують загальне сприйняття ефективності державного управління. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження інструментів превенції й ефективного врегулювання конфліктів на всіх рівнях.

Сучасні підходи до публічного управління вимагають від службовців не лише професійних знань, а й розвитку комунікативних, психологічних та управлінських компетентностей, що дають змогу ефективно реагувати на конфліктні ситуації та забезпечувати стабільність у колективах.

Таким чином, дослідження особливостей і механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади є вкрай актуальним та сприятиме підвищенню ефективності, зменшенню проявів внутрішньої напруженості, кадрової плинності та оптимізації управлінських процесів.

Питання управління організаційними конфліктами, а також підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті розвитку

управлінських компетентностей досліджували такі науковці, як: Гринчук Н. [28, с. 36], Петрінко В. С. [45, с. 23], Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. [35, с. 32], Ковальська Н. М. [36, с. 369] та інші.

Об'єкт дослідження – процес управління організаційними конфліктами в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізми вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади. Метою роботи є визначення ефективних шляхів удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

Завдання роботи:

- розкрити сутність організаційних конфліктів в органах публічної влади;
- проаналізувати особливості конфліктів у публічній службі та їх вплив на ефективність роботи;
- дослідити нормативно-правову базу щодо врегулювання конфліктів у сфері публічного управління;
- розглянути зарубіжний досвід управління конфліктами в публічній сфері;
- надати характеристику управління економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради;
- надати пропозиції щодо вдосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, систематизація, графічний метод, метод узагальнення тощо.

Інформаційна база дослідження – нормативно-правові акти України, наукові статті, підручники, звіти, аналітичні довідки, матеріали практичної діяльності органів публічної влади.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність організаційних конфліктів в органах публічної влади

Проблематика конфліктів у трудовому середовищі залишається складною через різні підходи до тлумачення поняття «конфлікт». У міжнародному контексті зазвичай розмежовують два терміни – «спір» та «конфлікт» [35, с. 26].

З одного боку, під «спором» розуміють конкретні розбіжності, які можуть вирішуватись за допомогою формалізованих процедур – наприклад, шляхом переговорів або арбітражу. Такі спори зазвичай пов'язані з умовами праці, виконанням трудових зобов'язань чи іншими вузькими аспектами професійної діяльності. Натомість, з іншого боку, «конфлікт» має ширший характер і включає емоційні та соціальні чинники. Він може виникати через особистісні суперечності або відмінності у цінностях, світогляді та життєвих пріоритетах працівників. Незважаючи на велику потенційну загрозу для мікроклімату колективу, конфлікти можуть також стимулювати нові ідеї та позитивні зміни в організації [49].

Розуміння цих двох понять є критично важливим для ефективного управління трудовими відносинами. Зокрема, це дозволяє організаціям розробляти стратегії для запобігання та вирішення конфліктів, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та покращенню робочої атмосфери.

Конфлікт – соціальне явище, що являє собою зіткнення різних позицій, інтересів, потреб, бачень, цінностей, вірувань двох чи більше осіб, груп або всередині однієї особи. Наукові визначення конфлікту можуть бути різними залежно від наукової сфери, а також від того, який підхід до етапності ескалації конфлікту доречний у такій сфері.

Поняття «конфлікт» має багатогранне та універсальне значення, яке охоплює широкий спектр ситуацій.

Розглянемо визначення сутності поняття «конфлікт» різними дослідниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «конфлікт»

№ з/п	Автор	Визначення
1.	Гринчук Н. [28, с. 36]	Термін «конфлікт» має різні тлумачення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою кількістю їх різних видів. Конфлікт – (від лат. conflict – зіткнення, удар, боротьба) – зіткнення позицій, інтересів, потреб, цінностей. Поняття конфлікт – ширше, ніж просто спалах, загострення, відкрита боротьба. Адже все перераховане – це лише прояви відкритої найгострішої фази конфлікту, так званої «кризи», через що широкий загал прирівнює конфлікт, як явище, саме до етапу «кризи». Конфлікт – складне явище, бо це одночасно і динамічно взємопов’язана цілісна система (сукупність стійких зв’язків, що забезпечують його цілісність), і процес.
2.	НАДС [41]	Конфлікт – це соціальне явище, коли має місце зіткнення різних позицій, інтересів, потреб, бачень, цінностей, вірувань двох чи більше працівників державного органу під час виконання ними посадових обов’язків. Конфлікти виникають і на робочих місцях в державних органах.
3.	Петрінко В.С. [45, с. 23]	Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов’язані з гострими негативними емоціями та переживаннями. За суттю конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей
4.	Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. [35, с. 32]	Конфлікт — це зіткнення між індивідами чи групами, через які стаються зміни в системі, де він мав місце. Оскільки жоден індивід не замирає у статичі і контекст навколо постійно змінюється, то і конфлікт як явище має свою динаміку. Конфлікт безпосередньо проходить певні етапи, дослідники пропонують різні назви, різну кількість етапів, але завжди є початок і завершення, а між ними — кульмінація (криза), коли стає найгарячіше, коли досягнута найвища точка ескалації.
5.	Ковальська Н.М. [36, с. 369]	Конфлікт визначається як зіткнення поглядів суб’єктів, які прагнуть реалізувати свої інтереси. Традиційно він розглядається як негативне явище, а тому в умовах колективу його потрібно обов’язково вирішити, щоб надалі убезпечити всю організацію від деструкції

Джерело: побудовано за [35, 28, 55, 45, 36]

У наукових працях різних авторів конфлікт розглядається як складне соціальне явище, що має різні аспекти та стадії розвитку. Спільними рисами в усіх визначеннях є акцент на конфлікті як на процесі, що включає розвиток

ситуації через кілька етапів. Згідно з Гринчук Н. [28] конфлікт — це складне явище, яке включає зіткнення позицій, інтересів і цінностей. Він не обмежується лише кризовою фазою, а є динамічним процесом з кількома етапами, де кожен з них пов'язаний з іншими в єдину систему. Подібну динаміку конфлікту відзначають і Калениченко Т., Кисельова Т. інші [35], які підкреслюють, що конфлікт має кілька етапів і обов'язково завершується кульмінацією та завершенням. Іншою спільною рисою є розуміння конфлікту як зіткнення різних інтересів, позицій чи поглядів учасників. Петрінко В.С. [45] також описує конфлікт як зіткнення несумісних тенденцій, що спричиняють боротьбу між ідеями, потребами та цінностями.

Що стосується відмінностей, то окремі визначення акцентують увагу на емоційному аспекті конфлікту. Петрінко В.С. [45] виділяє негативні емоції та переживання як важливу складову конфлікту, в той час як Гринчук Н. [28] зосереджуються на зіткненні інтересів і цілей, відкритій боротьбі учасників конфлікту без акценту на емоціях. Крім того, у трактуванні Ковальської Н. М. [36] конфлікт визначається як зіткнення поглядів суб'єктів, які прагнуть реалізувати свої інтереси, при цьому наголошується на необхідності вирішення конфліктів у колективі для запобігання деструктивним наслідкам для організації, що не так виразно зазначено в інших джерелах.

Для глибшого розуміння сутності конфлікту необхідно дослідити механізм його виникнення, який охоплює три ключові компоненти: предмет — дійсну або уявну проблему, об'єкт — матеріальну чи нематеріальну цінність, навколо якої виникає суперечність, та інцидент — ситуацію зіткнення інтересів у процесі взаємодії сторін. У діяльності організації можуть проявлятися різноманітні типи конфліктів, зумовлені такими чинниками, як нормативні, мотиваційні та ціннісні відмінності. Нормативні конфлікти виникають через недотримання групових правил, мотиваційні — через фрустрацію особистих потреб, а ціннісні — через відмінності у світогляді, переконаннях або життєвих пріоритетах, що істотно позначається на психологічному кліматі колективу та результативності організації [24, с.61].

Розглянемо найбільш поширені типології конфліктів у табл. 1.2 .

Таблиця 1.2 – Типи та умови виникнення конфліктів у публічному управлінні

Критерій класифікації	Типи конфліктів	Умови виникнення
За сферами прояву	Соціально-політичні, виробничо-економічні, соціально-психологічні, ідеологічні, родинно-побутові	Різні цінності, політичні суперечності, соціальні та економічні зміни
За масштабами і тривалістю	Глобальні, локальні, парціальні; гострі, тривалі, затяжні, швидкоплинні	Рівень охоплення, ступінь напруженості, тривалість конфлікту
За суб'єктами взаємодії	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові	Особистісні особливості, слабка комунікація, протиріччя інтересів
За предметом	Реальні (предметні), нереальні (безпредметні)	Об'єктивні суперечності або помилкові уявлення
За джерелами і характером	Організаційні, емоційні, соціально-трудова, ділові, особистісні	Недосконалість структури, емоційна напруга, нерівність у правах та обов'язках
За комунікативною спрямованістю	Горизонтальні, вертикальні, змішані	Бар'єри в спілкуванні між рівнями управління
За наслідками	Конструктивні, деструктивні	Від результатів управління і методів врегулювання
За формами зіткнення	Відкриті, приховані, ініціативні, спровоковані	Ступінь контролю і ініціативності сторін
Специфічні типи в публічному управлінні	Конфлікти очікувань, інтересів, структури, інформації, «керівник-підлеглий», кадрові, політичні	Розбіжності у правах, обов'язках, політичний тиск, брак інформації, конфлікти через структуру і кадрові питання
Зовнішні чинники	Конфлікти ресурсів, конфлікти між громадськістю і органами влади	Обмеженість ресурсів, суспільний тиск, законодавчі обмеження, використання службового статусу

Джерело: систематизовано з [71, с.44,]

Вирішення конфліктів в організаціях є важливою складовою забезпечення здорового та ефективного робочого середовища. Конфлікти виникають неминуче через різні інтереси, цілі, цінності або стилі спілкування між працівниками. Велику роль у подоланні конфліктів відіграє лідерство, адже саме лідери визначають, як організація реагуватиме на конфліктні ситуації та чи зможе використати їхній потенціал. Ефективні керівники не лише застосовують

відповідні стратегії управління конфліктами, а й формують організаційну культуру, у якій конфлікти сприймаються як шанс для розвитку й впровадження змін. Розуміння можливих причин конфліктів (Дод. А) дозволяє своєчасно їх виявляти та усувати, запобігаючи ескалації й зниженню ефективності роботи колективу [26 , с.31].

Класифікація конфліктів за різними критеріями дозволяє краще зрозуміти їхню природу, причини, механізми розвитку та способи вирішення, що сприяє вибору ефективних стратегій управління залежно від типу та конкретної ситуації. Один із поширених підходів базується на рівні взаємодії між сторонами, враховуючи масштаб учасників і їхню взаємозалежність. За цим критерієм конфлікти поділяються на міжособистісні, міжгрупові та міжорганізаційні (рис. 1.1) [35, с.29].



Рисунок 1.1 – Типи залучених суб'єктів конфлікту

Джерело: побудовано за [35, с.29]

ОМС здійснюють управління на відповідній території, приймаючи та впроваджуючи рішення, спрямовані на покращення якості життя населення, забезпечення громадських послуг, розвиток інфраструктури та соціальну підтримку. Вони також уповноважені організовувати виконання рішень державних органів на своїй території, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку регіону [30, с.23].

Розглядаючи конфлікти на ДС, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях, що зображені на рис. 1.2

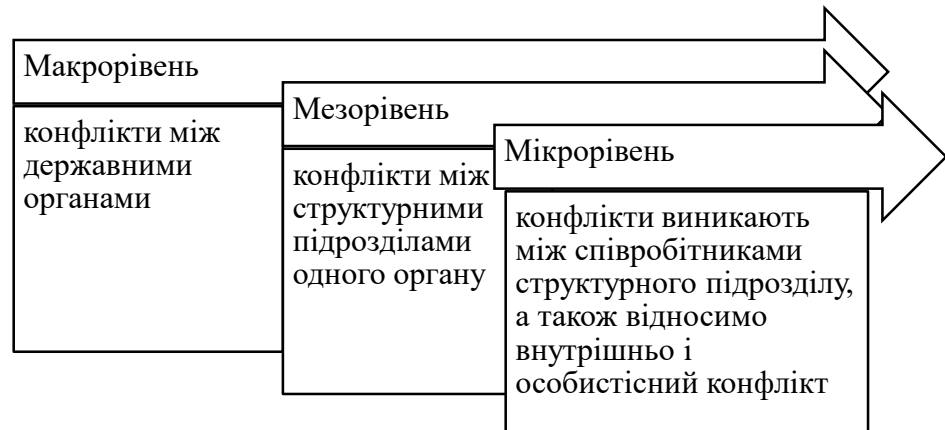


Рисунок 1.2 – Рівні конфліктів у публічній службі

Джерело: побудовано за [71, с.45]

ОМС часто стикаються з внутрішніми конфліктами між працівниками чи підрозділами, а також із зовнішніми, що виникають між організацією та її зовнішнім середовищем (наприклад, громадянами чи іншими установами). Ці конфлікти можуть мати суттєві економічні та соціальні наслідки, впливаючи на репутацію органу та ефективність державного управління (рис 1.3) [35, с.29].



Рисунок 1.3 – Внутрішньо-організаційні та зовнішні конфлікти

Джерело: побудовано за [35, с.29]

Природу організаційних конфліктів в ОМС можна аналізувати за кількома критеріями, що дає змогу розкрити типологію цього явища. За критерієм

сутності конфлікти поділяються на руйнівні та прогресивні, за змістовним складником — на раціональні та емоційні, за владним характером – на горизонтальні та вертикальні (рис. 1.4) [51, с.256].

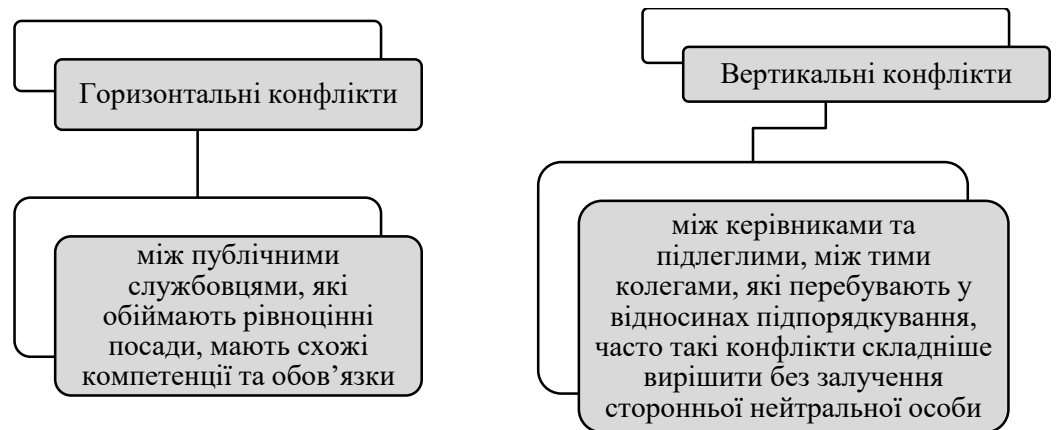


Рисунок 1.4 – Горизонтальні та вертикальні конфлікти

Джерело: побудовано за [35, с.29-30]

У ПУ конфлікти можуть бути конструктивними, сприяючи покращенню рішень і розвитку демократії, або деструктивними, що проявляються у неетичній поведінці й ігноруванні інтересів, викликаючи кризи, втрату довіри та зниження ефективності управління [25]. Рисунок 1.5 демонструє значення конструктивних та деструктивних конфліктів для групи або організації.

Конструктивні або також функціональні (творчі, позитивні)	Деструктивні або дисфункціональні (руйнівні, негативні)
• зміцнюють стосунки: збільшують симпатію, повагу, довіру • підвищують здатність конструктивно вирішувати майбутні конфлікти • приносять користь усім (усі досягають цілей, у процесі узгодження)	• коли конфлікт глибоко вражає основи об'єднання груп, колективів, ставлячи під удар найважливіші цінності, ресурси

Рисунок 1.5 – Конструктивні та деструктивні конфлікти

Джерело: побудовано за [35, с.30]

Аналіз теоретичних основ конфлікту дає змогу всебічно вивчити передумови, причини та методи подолання конфліктної взаємодії в ПУ, однак

загальний підхід до розв’язання конфліктів не завжди забезпечує якісний аналіз конкретної ситуації, необхідний для конструктивного вирішення (Дод. Б), при цьому передумови виникнення конфліктів (рис. 1.6) включають загальний контекст ситуації та фактори, які можуть посилювати або пом’якшувати протиставлення сторін [71, с.44].



Рисунок 1.6 – Передумови виникнення конфлікту

Джерело: побудовано з [71, с.44]

На рисунку 1.6 продемонстровано, що конфлікт виникає тоді, коли учасники сприймають певну ситуацію як неприйнятну для себе. Важливу роль відіграє суб’єктивне відчуття несправедливості або загрози власним інтересам. Ще однією передумовою є неподільність об’єкта конфлікту, тобто коли досягнення цілей однієї сторони можливе лише за рахунок втрат іншої.

Найпоширенішою передумовою виникнення конфлікту є фактор відносин, що формуються між працівниками органу влади чи установи в процесі повсякденного спілкування, при цьому характер цих відносин визначається особливостями самої професійної діяльності. Конфлікти в публічному управлінні виникають під впливом різних чинників, зокрема розбіжностей у цілях, інтересах, управлінських підходах, а також організаційних і нормативних особливостей. Вони можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер, суттєво впливаючи на ефективність управлінських процесів. Основні типи

конфліктів у публічному управлінні наведено в табл. 1.3. [71, с.44].

Таблиця 1.3 – Типологія конфліктів у публічному управлінні

Умови або причини виникнення	Типи конфліктів у публічному управлінні	Умови, причини виникнення конфліктів
Соціально-психологічні чинники	Конфлікт «очікування»	Розходження з уявленням щодо умов праці, поведінки керівника/колективу, заробітної плати, функцій тощо.
	Конфлікт інтересів, цілей	Суперечності щодо цілей, способів виконання завдань, спрямування на перерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше.
	Особистісні та міжособистісні конфлікти	Виникають через індивідуальні особливості членів колективу, незадовільну комунікацію між працівниками, керівником і колективом; порушення правових чи етичних норм; дублювання функцій; жорсткий контроль, неадекватне спілкування тощо.
	Конфлікти формальної й неформальної структури	Пов'язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей, цілей між групами, амбіціями лідерів тощо.
	Конфлікт «керівник-підлеглий»	Протиріччя між функціями, між обов'язками і правами, між функціями та засобами їх виконання, непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих або непопулярних рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих тощо.
Особливості професійної діяльності	Конфлікт «структури»	Проблеми організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків, дублювання функцій, повноважень, посад, органів; неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів тощо.
	Конфлікт інформації	Брак, недостовірність, неточна подача інформації, її розмитість, порушення строків тощо.
	Кадровий конфлікт	Суперечності між правами та обов'язками, юридичними і фактичними діями тощо.
	Конфлікти між органами влади	Конфлікт інтересів, дублювання функцій чи повноважень, договірних зобов'язань, боротьба за ресурси, сфери впливу тощо.
	Конфлікт «політичної ситуації»	Залежність органів публічної влади від політичної ситуації, виконання наказів «з гори» тощо.
Зовнішні чинники	Конфлікт ресурсів	Виникає через обмеженість будь-яких ресурсів або неправильне користування особистими чи службовими ресурсами, розподіл державного та організаційного майна, утримання незаконних переваг тощо.
	Конфлікт громадськості і органів влади	Виникає через суспільні погляди, різне трактування законодавства, порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, використання службового статусу тощо.

Джерело: систематизовано за [71, с.44]

Отже, було розглянуто теоретичні основи конфліктів у трудовому середовищі, визначено їхню сутність як соціального явища, що включає зіткнення інтересів, цінностей і потреб учасників. Проаналізовано різні підходи до визначення поняття «конфлікт» та його класифікацію за типами і рівнями, що допомагає глибше розуміти природу конфліктних ситуацій. Визначено, що ефективне управління конфліктами у колективі є ключовим фактором підтримки здорового мікроклімату, підвищення продуктивності та розвитку організації загалом.

1.2 Аналіз нормативно-правових актів щодо вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

Законодавство України у сфері вирішення міжособистісних конфліктів і спорів на публічній службі створює правову основу для регулювання організаційних конфліктів в органах публічної влади. Аналіз нормативно-правових актів дозволяє виявити ефективність існуючих механізмів врегулювання конфліктів та визначити їхні недоліки.

Спеціальні положення про вирішення конфліктів на публічній службі містяться в ЗУ «Про державну службу» [54], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [63], «Про Кабінет Міністрів України» [59], «Про Регламент Верховної Ради України» [65], «Про судоустрій і статус суддів» [67], «Про Вищу раду правосуддя» [52], Указі Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» [70], «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [57]. У Дод. В продемонстровано нормативно-правові акти щодо врегулювання конфліктів у публічній службі. Водночас існує потреба в удосконаленні деяких норм для підвищення їх практичної дієвості та адаптації до сучасних викликів публічного управління.

Згідно законодавства в ПУ існує розподіл видів конфліктів (рис. 1.7) через норми трудового, антикорупційного та адміністративного права.



Рисунок 1.7 – Види конфліктів за законодавством

Джерело: побудовано за [35, с.111]

Перші кроки щодо впровадження механізмів вирішення міжособистісних конфліктів у публічній службі були зроблені під час реформи 2016 року, колишні кадрові відділи були замінені на служби управління персоналом, Наказом НАДС № 47 було затверджено «Типове положення про управління персоналом на державній службі» [58]. Хоча в завданнях служб управління персоналом прямо не прописані функції щодо врегулювання конфліктів, вони безпосередньо впливають на організацію робочого процесу для вирішення конфліктних ситуацій в органах [35, с.113].

Зниження рівню конфліктності серед персоналу, а також запобігання і врегулювання конфліктів входять до компетенції служб управління персоналом відповідно до їхніх функцій, закріплених у Типовому положенні [58], що зображені на рисунку 1.8.

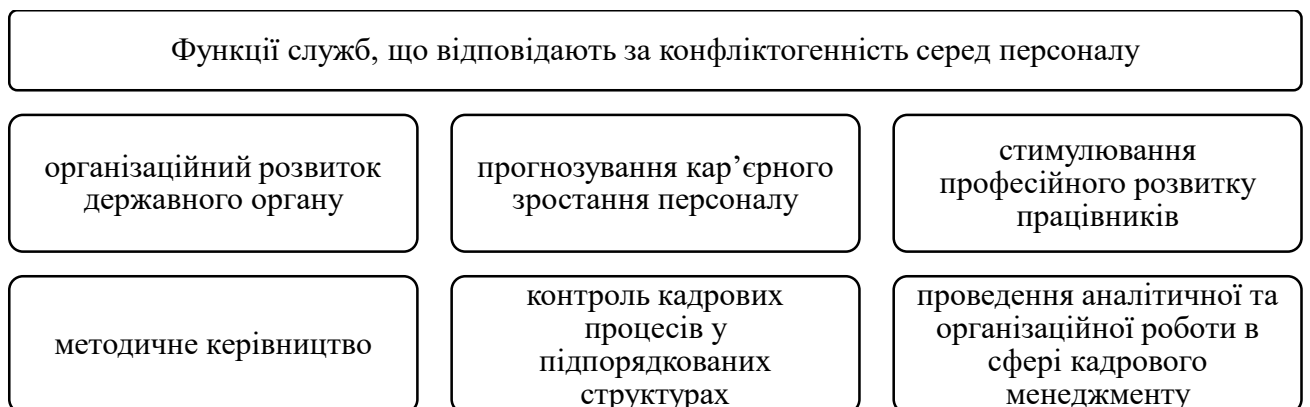


Рисунок 1.8 – Функції служб, що відповідають за конфліктогенність серед персоналу

Джерело: побудовано за [58]

Однією з ключових категорій конфліктів на ДС є індивідуальні та

колективні трудові спори. Хоча ця категорія спорів не є найпоширенішою серед державних службовців, її врегулювання можливе відповідно до процедури, передбаченої Кодексом законів про працю [37], ЗУ «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [63] і «Про профспілки та професійні об'єднання» [60,64].

Трудові спори (конфлікти) виникають через розбіжності між працівниками (держслужбовцями) або трудовим колективом і роботодавцем щодо умов праці, змін соціально-економічних умов, укладення та виконання колективних договорів, а також через невиконання трудового законодавства (ст. 2 ЗУ «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [63]). Порухення умов трудового договору роботодавцем дає підставу державним службовцям чи колективам подавати скарги або позови.

За загальним порядком трудовий спір розглядається КТС та судом. Кожна зі сторін має право звернутися до суду у разі незгоди з рішенням. КТС створюється і функціонує на постійній основі на підприємствах, установах чи організаціях, де працює понад 15 осіб. Якщо на підприємстві, в установі чи організації КТС не обрана, то розгляд індивідуальних трудових спорів здійснюється за особливим порядком — виключно у судовому порядку (рис. 1.9) (ст. 55, 124 Конституції [38], ст. 232 КЗпП [37])

Категорії, що розглядаються виключно у судовому порядку	судді, прокуроро-слідчі працівники
	працівники навчальних, наукових та інших установ прокуратури
	молоді спеціалісти, які закінчили заклад вищої освіти і в установленому порядку направлені на роботу на дане підприємство
	вагітні жінки; жінки, які мають дітей віком до трьох років або дитину з інвалідністю
	одинокі матері (батьки) — за наявності дитини віком до чотирнадцяти років
	працівники, яким надано право поворотного прийняття на роботу
	інші особи, з якими власник або уповноважений ним орган відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти трудовий договір

Рисунок 1.9 – Категорії, що розглядаються виключно у судовому порядку
Джерело: побудовано за [37]

Такі спори, у яких стороною виступає державний орган, зазвичай розглядають міські або міськрайонні адміністративні суди. За результатами судового розгляду суд ухвалює рішення відповідно до порядку, визначеного ЦПК України [78]. Така директивна процедура нині має альтернативи завдяки ухваленню ЗУ «Про медіацію» [61], індивідуальні трудові спори тепер можуть бути вирішені шляхом медіації.

Важливу роль у вирішенні колективних трудових спорів відіграє НСПП — постійно діючий державний орган, створений для сприяння діалогу між сторонами та запобігання конфліктам за зразком аналогічних інституцій у США, Великій Британії та Швеції. Вона супроводжує трудові спори, підтримує реалізацію процесуальних прав сторін і сприяє формуванню культури соціального діалогу. Одночасно в системі публічної служби важливим аспектом є розгляд дисциплінарних проступків — протиправних дій або рішень держслужбовців, що порушують посадові обов’язки, етичні стандарти чи принципи доброчесності. ЗУ «Про державну службу» [54] містить визначення таких проступків і передбачає окрему процедуру дисциплінарної відповідальності, відмінну від загального трудового порядку [35, с. 119-120].

Рисунок 1.10 демонструє, яким чином законодавство визначає способи ретроспективного реагування на дисциплінарні проступки.

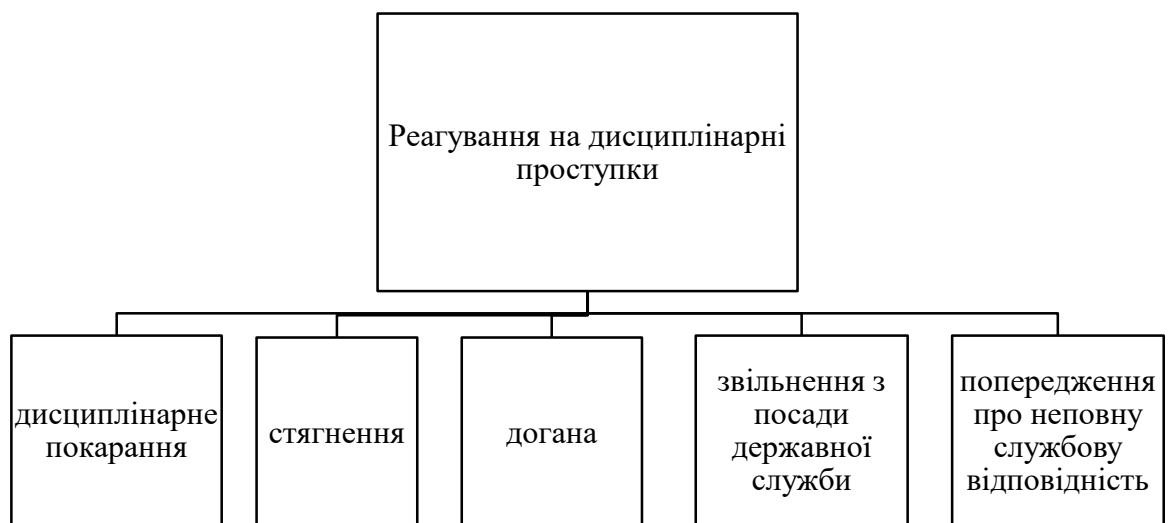


Рисунок 1.10 – Реагування законодавства на дисциплінарні проступки

Джерело: побудовано за [35, с.120]

Початок дисциплінарного провадження можливий шляхом видання наказу або розпорядження. Відлік початку провадження ведеться з моменту ухвалення рішення про його відкриття, а завершенням вважається прийняття рішення про накладення дисциплінарного стягнення або про закриття дисциплінарної справи. Докладний механізм проведення дисциплінарного провадження встановлено Постановою КМУ № 1039 «Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження» [56].

Також використовуються Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в публічних органах [41], які були розроблені з урахуванням ЗУ «Про державну службу» [54]. Положення про НАДС мають на меті надання методичної та практичної підтримки керівникам державної служби, кадровим підрозділам і всім працівникам державних органів у питаннях виявлення, профілактики, врегулювання й мінімізації міжособистісних конфліктів, що виникають під час виконання службових обов'язків; також сприяють створенню сприятливого психологічного клімату, підвищенню ефективності колективної діяльності та зниженню внутрішньоорганізаційної напруги. Подібні рекомендації, затверджені НАДС для органів місцевого самоврядування, орієнтовані на підтримку посадових осіб рад усіх рівнів, структурних підрозділів, фахівців з персоналу та інших працівників, і спрямовані на забезпечення дієвих підходів до попередження і розв'язання конфліктів, покращення взаємодії в колективах, підвищення якості управлінських рішень і досягнення цілей органів публічної влади. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в публічних органах сприяють формуванню професійно орієнтованих колективів, створенню організаційного середовища, яке підтримує психологічний комфорт, та забезпеченню сталого розвитку органів влади шляхом підвищення продуктивності, зменшення конфліктної напруги і ефективного використання людських ресурсів [41].

Згідно з Методичними рекомендаціями щодо роботи з конфліктами в публічних органах [41], у роботі з конфліктами рекомендується дотримуватись таких принципів, що зображені на рис 1.11.

добровільність	участь у роботі з конфліктами є добровільним волевиявленням учасників, ніхто не може бути примушений до розв'язання конфлікту
рівність	сторонам конфлікту має бути надано рівні можливості під час роботи з конфліктом, ніхто не повинен мати привілеїв незалежно від статі, національності, майнового стану, посад, досвіду роботи тощо
конфіденційність	під час роботи з конфліктами учасники мають утримуватись від розголошення конфіденційної інформації, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони не домовилися про інше
нейтральність	особа, яка здійснює втручання у конфлікт, повинна бути нейтральною та неупередженою у ставленні до сторін конфлікту та незалежною від сторін конфлікту

Рисунок 1.11 – Принципи роботи з конфліктами в державних органах,
згідно з НАДС

Джерело: систематизовано за [41]

Рисунок 1.11 відображає основні етичні засади врегулювання конфліктів у державних органах. Ці принципи спрямовані на забезпечення справедливого діалогу, захисту прав усіх учасників та запобігання упередженості чи тиску в процесі вирішення суперечок.

У процесі роботи з конфліктами рекомендовано дотримуватися визначеної послідовності кроків (рис. 1.12), що сприяє ефективному вирішенню суперечок та зниженню їх негативного впливу на функціонування державного органу.



Рисунок 1.12 – Етапи вирішення конфліктів у державних органах
Джерело: побудовано за [41,46]

Рисунок 1.12 узагальнює основні стадії впорядкування суперечностей у сфері публічного адміністрування. Представлена послідовність охоплює процеси виявлення проблемних ситуацій, їх глибокого аналізу, планування дій, реалізації відповідних заходів та оцінювання досягнутих результатів для підвищення ефективності врегулювання ситуацій у державному секторі.

У процесі роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування учасниками визнаються: безпосередні сторони конфлікту — працівники, між якими виникли розбіжності під час виконання службових обов’язків; інші члени колективу, на яких впливають наслідки конфлікту або які стали його свідками; уповноважена особа з питань супроводу конфліктів (УСК) — працівник кадрового підрозділу або інший спеціаліст, який не має зацікавленості у предметі конфлікту, є неупередженим та володіє відповідними знаннями й навичками для втручання у конфлікт; а також безпосередній керівник працівника, відповідальний за управління його роботою. Якщо в установі відсутній кваліфікований УСК, дозволяється залучення зовнішнього фахівця відповідно до чинного законодавства [41].

Передумовою для початку роботи з конфліктом слід вважати його виявлення через спостереження або отримання відповідного повідомлення про можливу конфліктну ситуацію. Для своєчасного виявлення конфліктів уповноваженій особі з питань супроводу конфліктів (УСК) рекомендовано регулярно здійснювати моніторинг ознак, які можуть свідчити про наявність конфлікту або конфліктної напруги в колективі органу місцевого самоврядування, а також створити ефективні канали комунікації для отримання таких повідомлень. На етапах виявлення та діагностики конфлікту УСК рекомендується дотримуватись дій, що зображені на рисунку 1.13 [41].

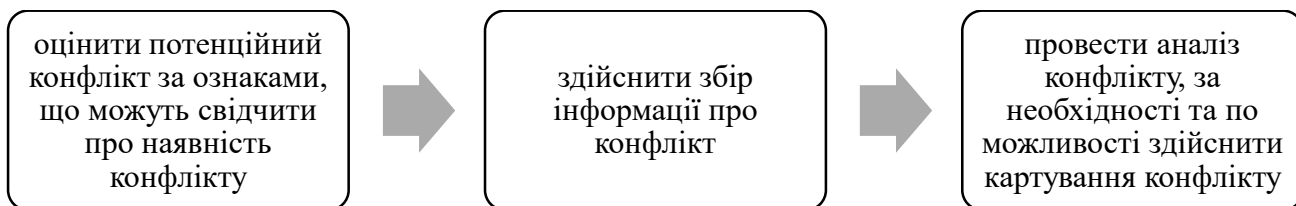


Рисунок 1.13 – Етапи виявлення та діагностики конфлікту

Джерело: систематизовано за [41]

Рисунок 1.13 демонструє логіку попереднього етапу роботи з організаційними непорозуміннями у державному управлінні. Зокрема, йдеться про ідентифікацію потенційних ризиків, збір релевантних даних та здійснення первинного аналізу для подальшого ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Після отримання повідомлення УСК рекомендується оперативно провести оцінку потенційного конфлікту за відповідними ознаками, що дозволить підтвердити факт його наявності. Інформацію про конфлікт слід збирати безпосередньо від учасників конфлікту. Якщо повідомлення надійшло від особи, яка не є стороною конфлікту, УСК має встановити контакт зі сторонами та дослідити ситуацію, організувавши спільні або окремі зустрічі для перевірки отриманої інформації. Крім того, під час розмови або зустрічі з учасниками конфлікту УСК рекомендується з'ясувати умови їх співпраці, рівень комфорту при виконанні службових обов'язків, задоволеність роботою та атмосферою в колективі, а також потреби щодо можливих змін у робочому процесі для його покращення, а також надати необхідні настанови для подальшої роботи з конфліктом. Під час збору інформації УСК рекомендується звертати увагу на такі фактори відносно конфлікту, який аналізується (рис 1.14) [41].

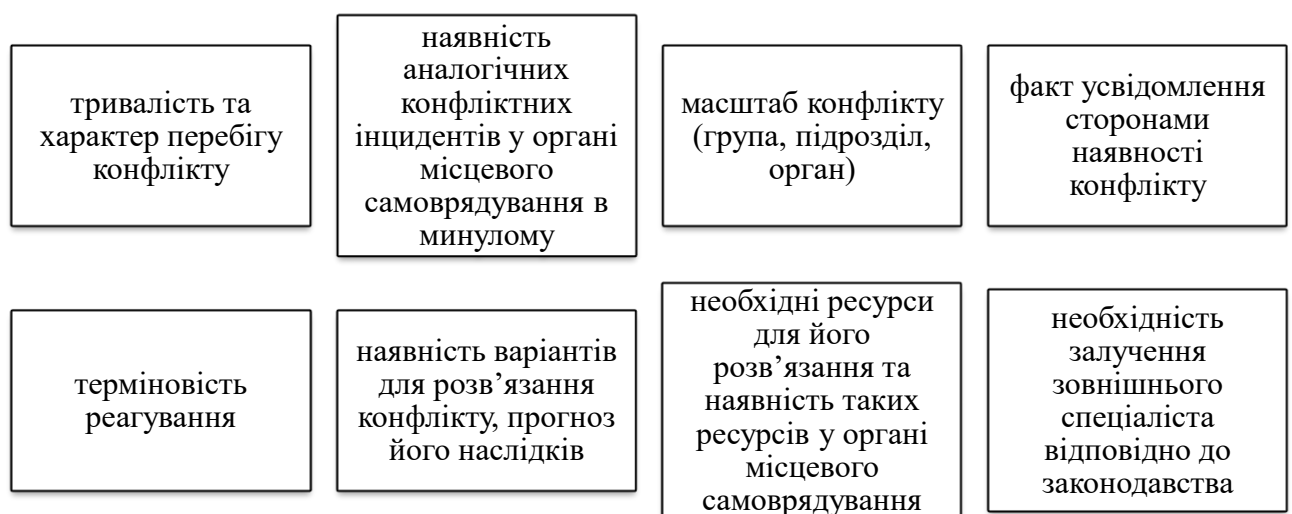


Рисунок 1.14 – Фактори конфлікту

Джерело: систематизовано за [41]

Розглянемо рисунок 1.14, який відображає сукупність чинників, що впливають на динаміку та складність управлінських суперечностей у сфері місцевого врядування. До уваги беруться як внутрішні умови функціонування органів, так і зовнішні передумови, що визначають способи реагування та необхідність залучення відповідних фахівців.

УСК за підсумками збору інформації та проведеного аналізу конфлікту рекомендується виділити ключові складові конфліктної ситуації (рис. 1.15), які допоможуть краще зрозуміти її суть і підготувати ефективні заходи втручання.

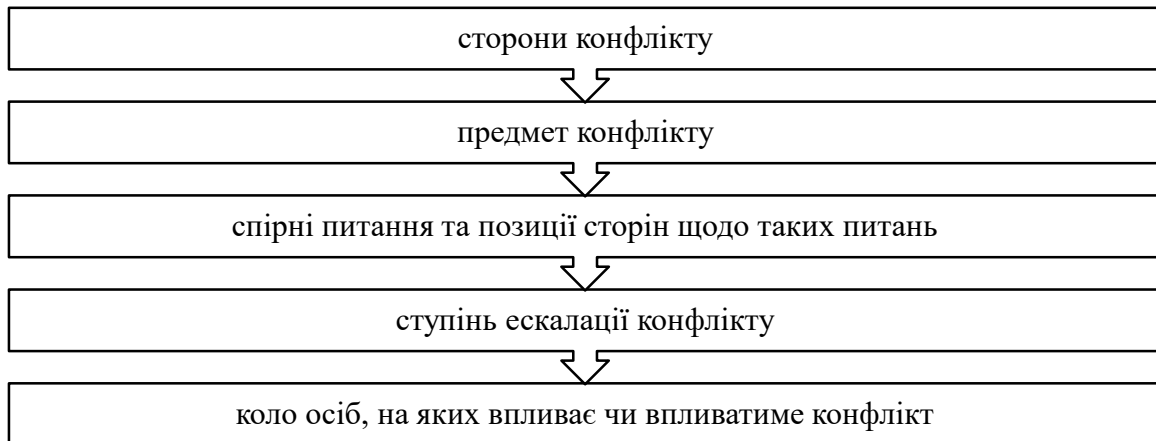


Рисунок 1.15 – Ключові елементи конфліктної ситуації

Джерело: систематизовано за [41]

Розглянемо рисунок 1.15, який ілюструє основні складові будь-якого зіткнення інтересів. На ньому представлено послідовність ключових аспектів, починаючи від учасників, між якими виникло протиріччя, і закінчуючи оточенням, яке може відчувати на собі його наслідки.

Для підготовки до втручання у конфлікт УСК рекомендується організувати зустріч-бесіду за участі сторін конфлікту. З метою належної організації такої зустрічі УСК радиться надіслати сторонам конфлікту лист, у якому слід пояснити мету зустрічі, регламент її проведення, а також запропонувати варіанти формату та часу проведення [41]. Під час зустрічі-бесіди УСК рекомендується послідовно виконати ряд дій, спрямованих на встановлення діалогу між сторонами конфлікту (рис. 1.16), вибір найбільш ефективного методу втручання та створення сприятливих умов для вирішення конфлікту.

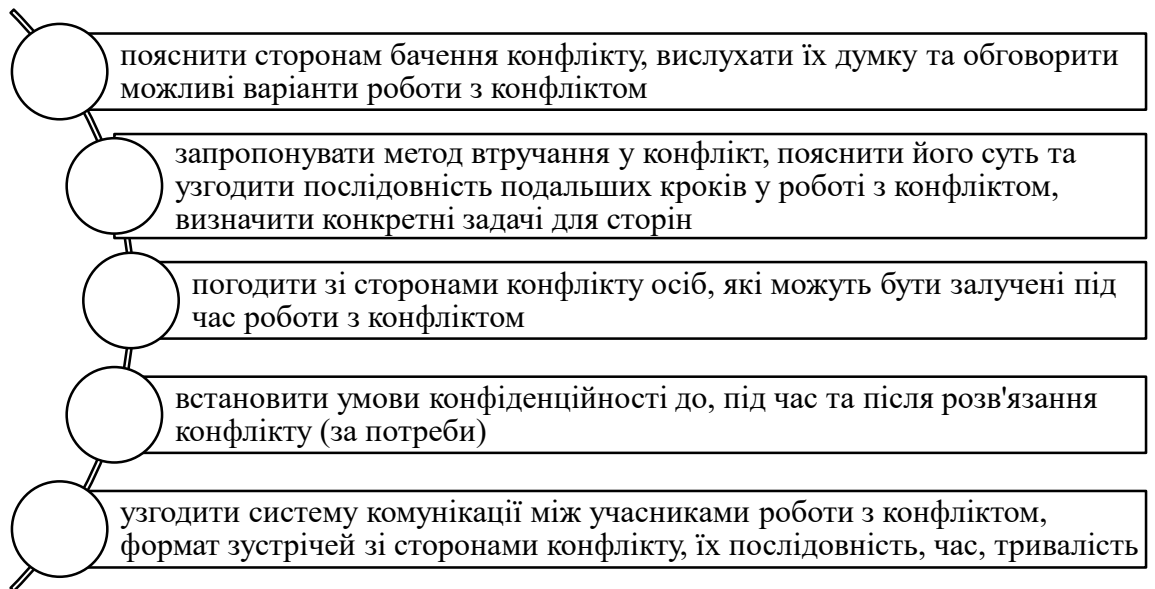


Рисунок 1.16 – Дії спрямовані на налагодження діалогу між сторонами конфлікту

Джерело: систематизовано за [41]

Представлена схема 1.16 узагальнює ключові кроки для відновлення комунікації між учасниками конфлікту. Вона охоплює роз'яснення суті протиріччя, пропозицію шляхів його подолання, залучення посередників та визначення правил спілкування для досягнення порозуміння.

Під час вибору відповідного методу втручання у конфлікт УСК рекомендується враховувати особливості конкретної ситуації та використовувати критерії, які допомагають визначити найбільш ефективний підхід. Важливо дотримуватися погодженої послідовності дій і встановлених термінів у процесі реалізації обраного методу, контролювати виконання проміжних завдань, підтримувати активну участь усіх сторін, відстежувати прогрес та мотивувати учасників до подальших кроків. Водночас необхідно уникати документування ходу та результатів втручання задля збереження конфіденційності і довіри між учасниками. У таблиці 1.4 наведено основні методи втручання у конфлікт. Під час їх використання УСК має дотримуватися погоджених дій, слідкувати за виконанням завдань, підтримувати залученість сторін, фіксувати прогрес та уникати документування процесу конфлікту [41].

Таблиця 1.4 – Рекомендовані методи втручання у конфлікт

Метод втручання	Короткий опис
Перемовини	Прямий діалог між сторонами з метою досягнення згоди без посередників.
Нейтральна оцінка	Незалежна оцінка конфлікту сторонньою особою для аналізу ситуації та висновків.
Човникова дипломатія	Посередник по черзі спілкується з кожною стороною, передаючи інформацію та пропозиції.
Медіація	Добровільний процес за участю нейтрального посередника для сприяння діалогу між сторонами.

Джерело: побудовано за [41]

Наведена таблиця 1.4 систематизує рекомендовані підходи до врегулювання конфліктів. Вона включає прямий діалог між сторонами для самостійного пошуку рішення, залучення незалежного експерта для аналізу ситуації, посередницьку комунікацію через третю особу та медіацію як добровільний процес з нейтральним фасилітатором для налагодження

Залежно від конкретної ситуації, правил внутрішнього трудового розпорядку та режиму роботи сторін конфлікту, УСК рекомендується застосовувати методи втручання у конфлікт як за фізичної присутності учасників, так і дистанційно із використанням технічних засобів. Втручання у конфлікт вважається успішно завершеним у разі, якщо сторони досягли згоди щодо предмета конфлікту або конфліктного інциденту. Якщо ж обраний метод втручання саботується сторонами, спостерігається низька їх залученість до вирішення конфлікту або відсутня позитивна динаміка, УСК рекомендується провести повторний аналіз ситуації та обрати інший метод втручання. У разі позитивного завершення процесу УСК має сприяти перевірці досягнутої згоди на реалістичність, можливість виконання, а також забезпечити однакове розуміння сторонами взятих на себе зобов'язань та строків їх виконання [41].

Для запобігання конфліктам в органах місцевого самоврядування необхідно впроваджувати системний підхід, який охоплює всі рівні управління — від вищого керівництва до окремих працівників. Відповідальність за створення сприятливого комунікативного середовища, підтримку взаєморозуміння та профілактику конфліктів розподіляється між головами рад,

структурними підрозділами з питань персоналу, безпосередніми керівниками та самими працівниками. У Дод. Г наведено систематизований комплекс рекомендованих заходів для кожного рівня управління в органах місцевого самоврядування, спрямованих на запобігання конфліктам. Ці заходи включають як стратегічні підходи, так і повсякденні практики комунікації та взаємодії [48].

Отже, нормативно-правова база України у сфері вирішення організаційних та міжособистісних конфліктів у публічній службі забезпечує багаторівневий механізм реагування на трудові та дисциплінарні спори, водночас акцентуючи на правовій процедурності й превентивних заходах. Законодавство регламентує як індивідуальні, так і колективні спори, визначає компетенцію служб управління персоналом у запобіганні конфліктам і дисциплінарним порушенням, а також пропонує альтернативні способи їх вирішення, зокрема медіацію. Попри наявність базових механізмів, подальше вдосконалення правових норм і розвиток інституційної спроможності залишаються ключовими умовами підвищення ефективності управління конфліктами в органах публічної влади.

1.3 Зарубіжний досвід вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

Досліджуючи зарубіжний досвід, важливо враховувати глибинні трансформаційні процеси, що відбуваються у сучасному світі. Україна опинилася в центрі боротьби за демократичні цінності, що підкреслює актуальність вивчення зарубіжного досвіду ПУ. Швидкий розвиток цифрових технологій відкриває перспективи для модернізації управління, водночас породжуючи нові ризики в умовах гібридної та інформаційної війни. Поширення недостовірної інформації призводить до знецінення освіти та критичного мислення, ускладнюючи ухвалення рішень у кризових ситуаціях. У зв'язку з цим постає необхідність у критичному переосмисленні й адаптації ефективних зарубіжних моделей публічного управління з урахуванням специфіки сучасних викликів, що постали перед Україною [27, с.285].

Міжнародний досвід може охоплювати різноманітні нормативно-законодавчі акти (Дод. Д), дослідження яких, відкриває можливість для адаптації перевірених практик, які вже продемонстрували свою результативність в інших державах, з метою оперативного реагування на актуальні виклики в Україні. [40, с.194-195].

У Греції з метою модернізації застарілої системи врегулювання конфліктів у ПУ у 2007 році було ухвалено Закон «Про державну службу» [22], що запроваджував етичні стандарти та дисциплінарну відповідальність. Згідно з дослідженням Сорбонни 2018 року, конфлікти найчастіше виникають між посадовцями різного рівня та департаментами, вирішення яких є тривалим і знижує ефективність роботи; головними причинами є неефективне лідерство, слабка командна взаємодія та погані умови праці. Законодавчий акцент на дисципліні ігнорує потреби персоналу, що спричиняє моральне виснаження. Брак комунікативних навичок і спеціалізованої підготовки серед службовців поглиблює ці проблеми, провокуючи втрату довіри, зростання стресу і погіршення робочої атмосфери. На рисунку 1.17 зображено наслідки невирішених конфліктів між керівниками та підлеглими [35, с.83-85].

Наслідки невирішених конфліктів	дезорганізація робочого процесу
	проблематичне налагодження співпраці
	прояви пасивного опору
	нервові напруження в колективі
	стрес і втрата енергійності
	відсутність мотивації
	поділ колективу на групи

Рисунок 1.17 – Наслідки невирішених конфліктів

Джерело: систематизовано за [35, с.85]

Для подолання негативних наслідків конфліктів працівники органів погодилися, що керівники мають володіти навичками врегулювання конфліктів на робочому місці, зокрема шляхом застосування процедури медіації. Також визнали необхідність обов’язкового навчання державних службовців із медіації.

Результати цього підходу стали поштовхом для реформування системи врегулювання конфліктів у Греції, зокрема сприяли ухваленню Закону «Про медіацію» [19], що базується на Директиві ЄС «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах» [29].

Таким чином, традиційна дисциплінарна система на ДС у Греції виявилася неефективною через ігнорування потреб працівників і ескалацію конфліктів, а впровадження медіації сприяє покращенню робочої атмосфери, підвищенню ефективності та зниженню негативних наслідків, що підтверджує необхідність навчання держслужбовців цим навичкам.

В Австралії Департамент Генерального прокурора розробив «План та Стратегію управління суперечками» [6, 7], що спрямовані на запобігання конфліктам у державному секторі та їх ефективне врегулювання без переходу до юридичних процедур; ці документи ґрунтуються на трьох ключових цілях, зображених на рисунку 1.18. Важливу роль у формуванні цієї політики відіграла Національна консультативна рада з питань альтернативного вирішення спорів, яка надавала експертну підтримку та сприяла впровадженню методів, таких як медіація, примирення, нейтральна оцінка й арбітраж. На основі її рекомендацій кожна установа адаптує власну програму правління суперечками на робочому місці [42, с.10].

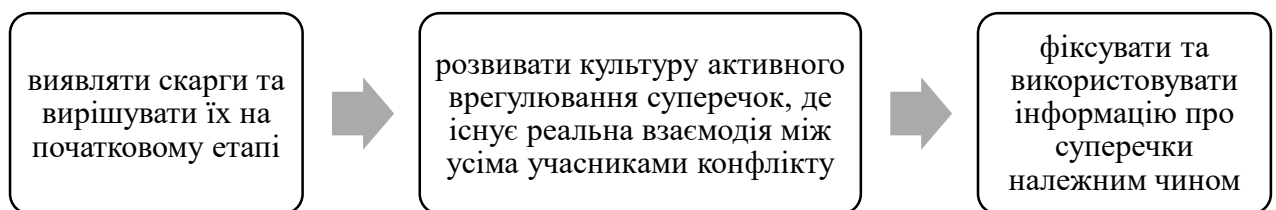


Рисунок 1.18 – Рекомендований підхід до врегулювання суперечок за планом управління суперечками Австралії

Джерело: систематизовано з [42, с.10]

Отже, в Австралії Департамент Генерального прокурора розробив Стратегію управління суперечками для попередження конфліктів у державних органах, зосереджуючи увагу на їх ефективному врегулюванні. Національна

консультативна рада з альтернативного вирішення спорів сприяє впровадженню методів, таких як медіація та арбітраж, що дозволяє кожному органу розробляти власні програми для вирішення суперечок на робочому місці, покращуючи таким чином робочі процеси.

25 жовтня 2017 року в Ірландії набув чинності Циркуляр 17/2017 [3] який впроваджує медіацію як механізм альтернативного вирішення спорів на робочому місці. Цей документ адресовано публічним службовцям, особливо керівникам, які відповідають за вирішення конфліктів. Відповідно до Цирulary, керівники мають розглядати можливість застосування медіації згідно з визначеними рекомендаціями. Процес медіації має ряд переваг, що зображені на рисунку 1.19, зокрема він допомагає зменшити емоційне напруження між сторонами конфлікту, покращити комунікацію та сприяє досягненню взаємопорозуміння [3].

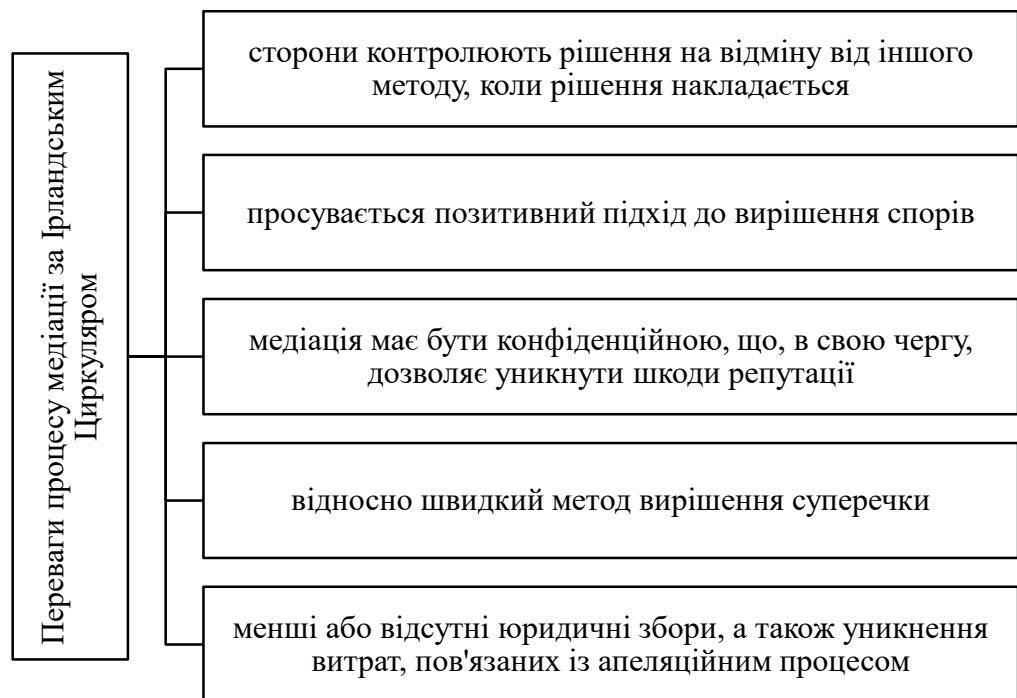


Рисунок 1.19 – Переваги процесу медіації за Ірландським Циркуляром
Джерело: систематизовано з [3]

Процедура медіації в Циркулярі базується на офіційних документах: «Політиці гідності на публічній службі» [5], Настановах щодо служби медіації

[4], Законі «Про трудові відносини» [20], Законі «Про медіацію» [15] та Кодексі етики Інституту медіаторів Ірландії [17]. В Ірландії діють спеціалізовані служби медіації, зокрема Служба медіації у публічній службі, яка безкоштовно надає послуги професійних акредитованих медіаторів, що дотримуються етичних норм. Основна мета цієї служби відображена на рисунку 1.20. Комісія з питань відносин на робочому місці вирішує колективні та індивідуальні суперечки, зокрема щодо порушень прав і дискримінації у публічній службі, надаючи безкоштовні послуги кваліфікованих фахівців. [42, с. 14 –15].

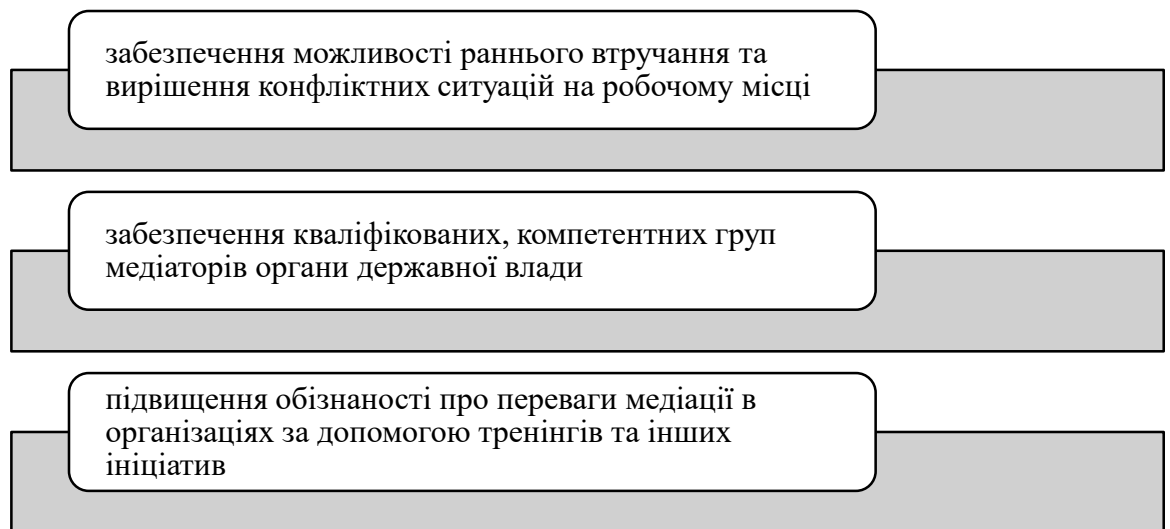


Рисунок 1.20 – Основна мета служби медіації

Джерело: систематизовано за [42, с.14]

Як результат, Ірландія активно впроваджує медіацію як ефективний інструмент для вирішення конфліктів у публічній службі. Створення спеціалізованих служб медіації, таких як «Служба медіації у публічній службі», дозволяє працівникам отримувати професійну допомогу в конфліктних ситуаціях, знижуючи юридичні ризики та покращуючи атмосферу на робочому місці. Такий підхід сприяє розвитку справедливих та конструктивних методів врегулювання суперечок.

Національний банк Канади запровадив пілотну програму альтернативного вирішення спорів, де радники зі зв'язків із працівниками пройшли навчання з переговорів та навичок вирішення конфліктів. Працівники могли безпосередньо

звертатися до радника з питань відносин співробітників замість судів чи комісій, а сесії врегулювання пропонувалися на початковому етапі скарги. Департамент зв'язків організував тренінги для керівників щодо управління конфліктами, що зменшило суперечки на 50%, судові витрати — на 85%, а дзвінки з робочих спорів — на 55%. Канадський Закон «Про трудові відносини у сфері публічної служби» [9] передбачає створення консультаційних комітетів для обміну інформацією та рад, а також неформальної системи управління конфліктами, яка забезпечує безкоштовні, конфіденційні послуги для працівників. Ця система сприяє швидкому врегулюванню конфліктів на робочому місці, формує культуру відкритого діалогу та включає різні методи розв'язання суперечок, а також навчання працівників навичкам управління конфліктами [18].

Отже, пілотна програма альтернативного вирішення спорів Національним банком Канади суттєво знизила конфлікти, витрати на судові процеси та дзвінки зі спорами, завдяки навчанню радників і керівників, що забезпечує швидке врегулювання суперечок на ранніх етапах. Канадський Закон про трудові відносини підтримує цей підхід, створюючи неформальну систему управління конфліктами з доступом до конфіденційних послуг, що сприяє збереженню позитивної атмосфери та розвитку конструктивної взаємодії в організаціях.

У США «Закон про вирішення адміністративних спорів» [1] зобов'язує кожного керівника державного відомства призначати «спеціаліста з вирішення спорів» [8], який відповідає за реалізацію політики агентства в межах Програми альтернативного вирішення спорів. Основне завдання цього фахівця — впровадження ефективних механізмів позасудового врегулювання конфліктів. Управління кадрової служби США надає рекомендації щодо використання Програми альтернативного вирішення спорів, що охоплює методи, за яких нейтральна третя сторона допомагає сторонам конфлікту досягти взаємоприйняттого рішення без судового втручання. Такий підхід дозволяє заощадити ресурси, мінімізувати витрати, пришвидшити процес вирішення спорів та досягти довготривалих результатів. Методи, альтернативні традиційному формальному вирішенню конфліктів, подані на рисунку 1.21 [2].

Методи, альтернативні традиційному формальному вирішенню спорів	альтернативна дисципліна
	обов'язковий арбітраж
	примирення
	кооперативне вирішення проблем
	групи з врегулювання суперечок
	рання нейтральна оцінка третьою
	фасилітація
	медіація
	навчання

Рисунок 1.21 – Методи, альтернативні традиційному формальному вирішенню спорів

Джерело: систематизовано з [2]

Впровадження «Програми альтернативного вирішення спорів» у США сприяло формуванню ефективного механізму позасудового врегулювання конфліктів у державному управлінні. Призначення спеціалістів з вирішення спорів дозволяє оперативно реагувати на суперечки, зменшуючи витрати та зберігаючи адміністративні ресурси. Такий підхід підвищує ефективність роботи державних органів і сприяє досягненню стабільних результатів.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що впровадження альтернативних методів вирішення конфліктів, зокрема медіації, підвищує ефективність роботи державних установ. У Греції, Ірландії та Австралії ці підходи покращили робочу атмосферу, зменшили кількість судових справ і оптимізували процеси. Канадський досвід демонструє ефективність раннього втручання та навчання персоналу, що сприяє зниженню витрат і швидкому вирішенню спорів. У США створення інституційних механізмів і підготовка фахівців з врегулювання конфліктів підтверджують доцільність системного підходу. (Аналіз зарубіжного досвіду систематизовано у Дод. Е). Ці практики є корисними для України в умовах необхідності посилення управлінської спроможності та економії державних ресурсів.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Характеристика управління економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради

Дослідження проводилось на основі діяльності управління економіки ВК КМР, який діє відповідно до положень Конституції України [38], ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [72] та інших законодавчих актів України, і зареєстрований згідно з вимогами ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань» [53], а також нормативно–правовими актами, що регулюють діяльність неприбуткових організацій [68].

Управління економіки ВК КМР є окремою структурною одиницею виконавчого комітету, створення або ліквідація якої здійснюється за рішенням міської ради відповідно до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [62]. Управління підзвітне міській раді, підконтрольне виконкому і міському голові, має статус юридичної особи, власний баланс, рахунки в Державній казначейській службі у м. Кривий Ріг, печатку, штамп і бланки.

У своїй діяльності керується Конституцією України [38], ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [62], ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» [66], ЗУ «Про державну службу» [54], антикорупційним законодавством, а також рішеннями й розпорядженнями ЦОВВ та місцевих органів влади, в межах делегованих повноважень — актами Президента України, ВР України, КМ України, розпорядженнями та рішеннями Дніпропетровської ОДА, а також — у межах делегованих повноважень — рішеннями міської ради, виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, Регламентами Криворізької міської ради та її виконавчого комітету [68]. Основні завдання та функції управління економіки ВК КМР зображені на рисунку 2.1.

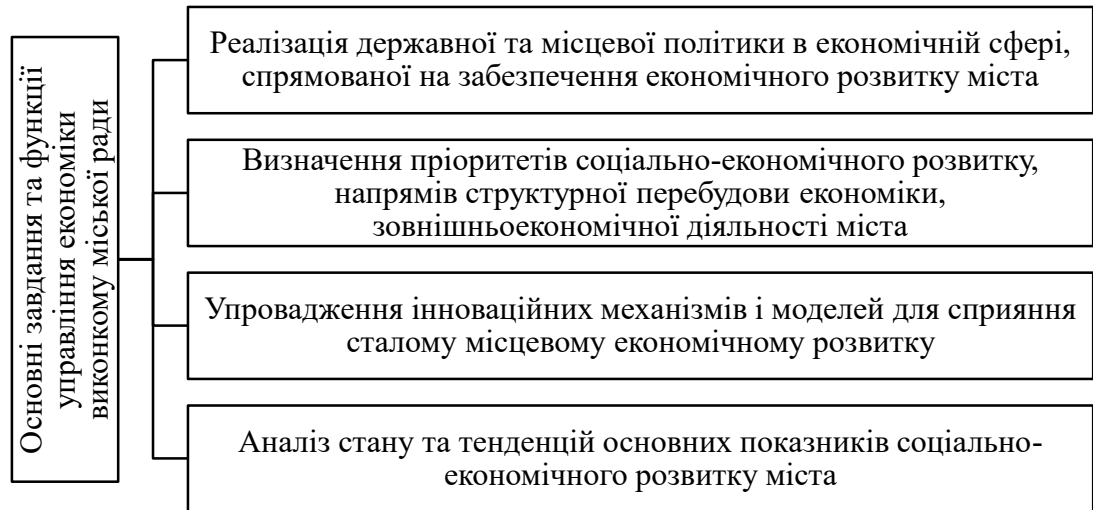


Рисунок 2.1 – Основні завдання та функції управління економіки ВК КМР
Джерело: побудовано за [68]

Рисунок 2.1 узагальнює основні завдання та функції управління економіки ВК КМР, зокрема реалізацію державної та місцевої економічної політики, визначення пріоритетів соціально-економічного розвитку та впровадження інноваційних механізмів.

Також до завдань та функцій управління економіки виконкому міської ради відноситься Організація виконання заходів Програм розвитку (рис. 2.2).

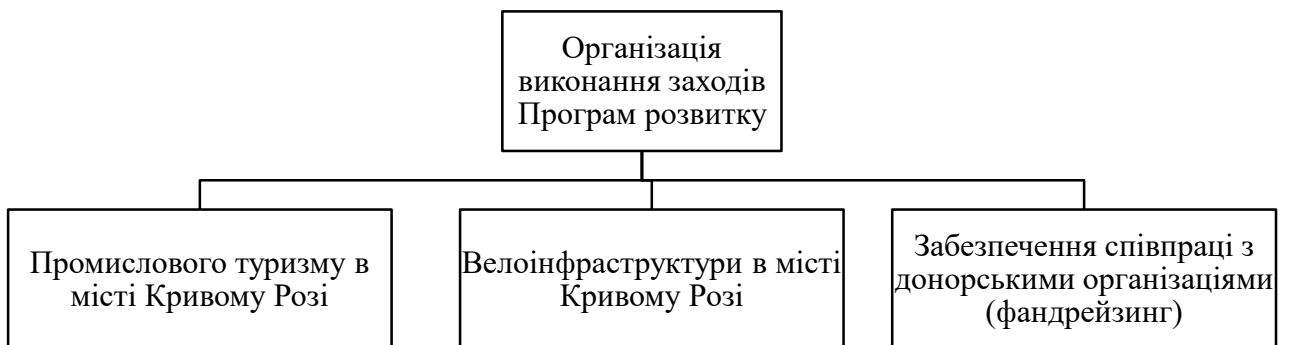


Рисунок 2.2 – Організація виконання заходів Програм розвитку
управління економіки ВК КМР

Джерело: побудовано за [68]

Рисунок 2.2 демонструє, що одним із напрямів діяльності управління економіки ВК КМР є організація реалізації заходів Програм розвитку. Зокрема, ці програми сприяють розвитку промислового туризму, вдосконаленню вело-

інфраструктури в місті Кривому Розі, а також забезпеченню співпраці з донорськими організаціями. Реалізація таких програм допомагає підвищити інвестиційну привабливість міста, зміцнити економічний потенціал громади та створити сприятливі умови для сталого розвитку.

Одним з важливих завдань управління економіки виконкому міської ради є сприяння розвитку міста (рис. 2.3).

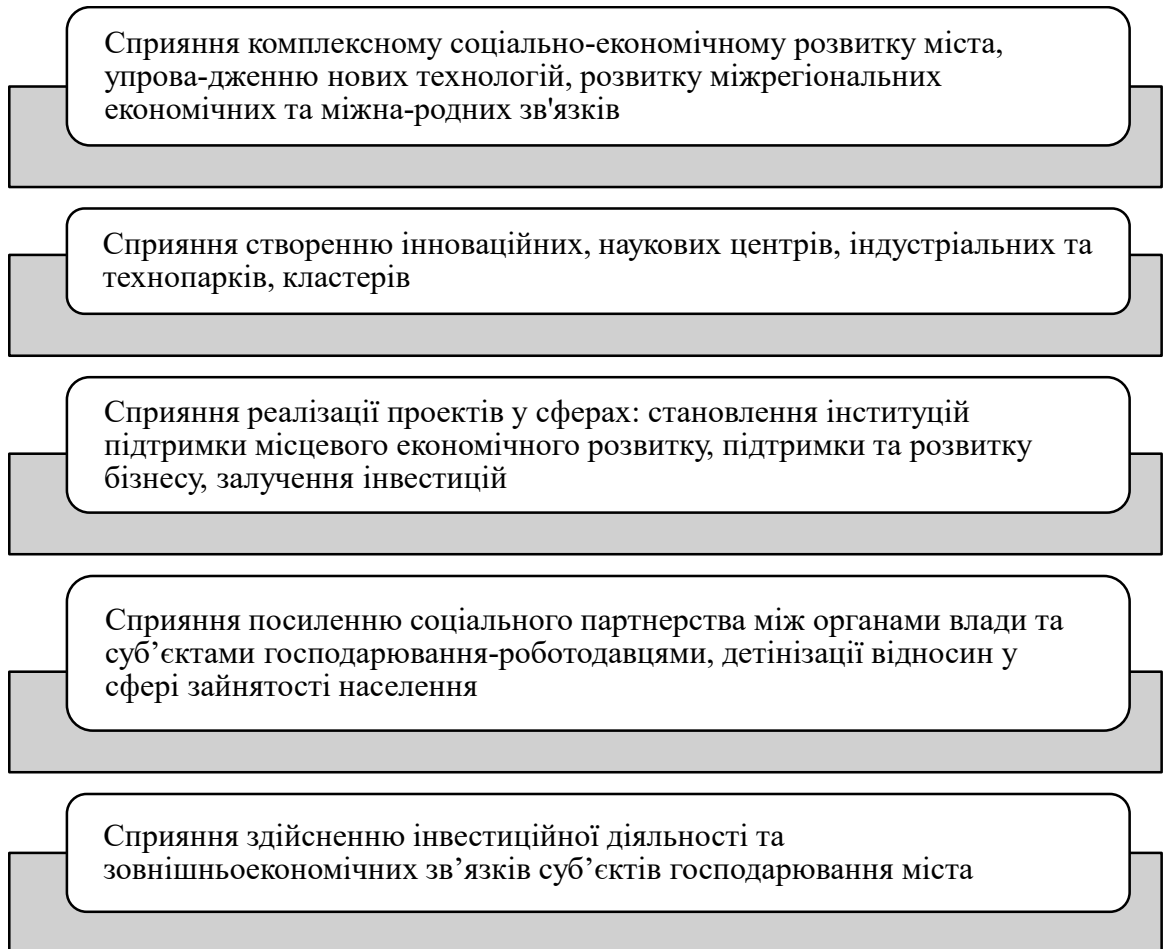


Рисунок 2.3 – Сприяння розвитку міста управління економіки ВК КМР

Джерело: побудовано за [68]

Рисунок 2.3 ілюструє основні напрями роботи управління економіки, зокрема підтримку економічного, соціального та інноваційного розвитку, впровадження новітніх технологій, розвиток партнерств і залучення інвестицій, що сприяє детінізації зайнятості та модернізації міста.

Управління економіки виконкому міської ради здійснює широкий спектр аналітичних, організаційних та контрольних заходів, спрямованих на

забезпечення сталого розвитку міста, що зображені на рисунку 2.4.

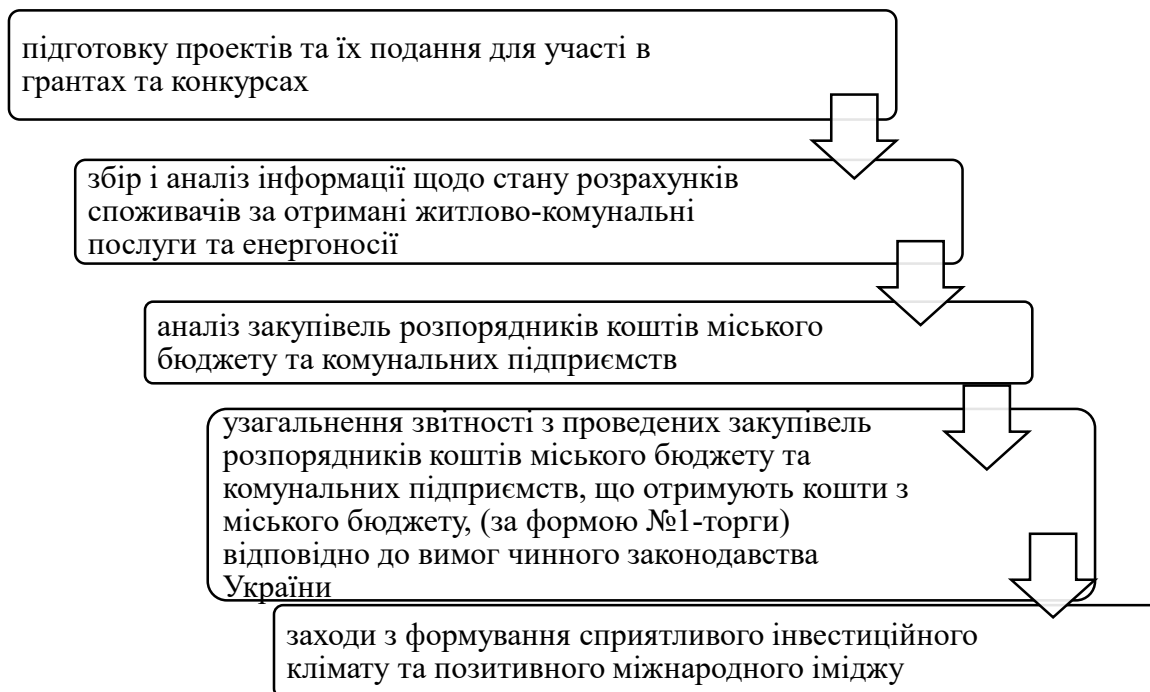


Рисунок 2.4 – Здійснення заходів щодо управління економіки ВК КМР

Джерело: побудовано за [68]

На рисунку 2.4 продемонстровано комплекс заходів, що здійснює управління економіки виконкому міської ради в процесі управління економікою міста. Заходи охоплюють діяльність з підготовки проектів для участі у грантах та конкурсах, збір і аналіз фінансової інформації (щодо розрахунків та закупівель), узагальнення відповідної звітності, а також цілеспрямовану роботу над формуванням сприятливого інвестиційного клімату та позитивного міжнародного іміджу міста. Реалізація цих управлінських заходів є критично важливою для забезпечення фінансової дисципліни, прозорості процесів та зростання економічної привабливості міста.

Отже, управління економіки ВК КМР володіє широкими повноваженнями для ефективного виконання своїх функцій, включаючи розробку проектів рішень, залучення фахівців, взаємодію з різними органами та суб'єктами, а також ініціювання змін до нормативно-правової бази й контроль за дотриманням законодавства у сфері державних закупівель та діяльністю комунальних підприємств.

Розглянемо також діяльність НАДСу як організації, яка займається питаннями державної політики з питань управління персоналом (рис. 2.5).

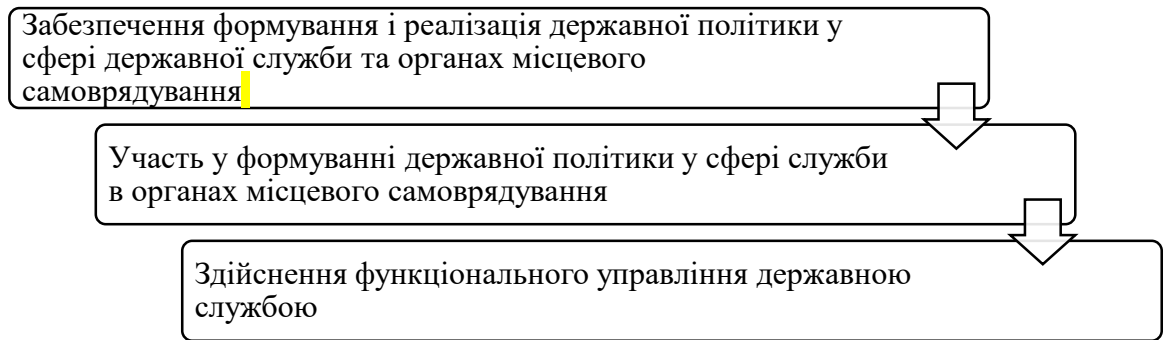


Рисунок 2.5 – Основні завдання, що виконує НАДС

Джерело: побудовано за [68]

Рисунок 2.4 демонструє основні завдання НАДС, що охоплюють формування політики у сфері державної служби, участь у її реалізації на місцевому рівні та функціональне управління державною службою. Ці завдання спрямовані на підвищення ефективності органів публічної влади.

Одним із ключових напрямів діяльності НАДС (рис. 2.6) є регулювання та управління державною службою, що охоплює широкий спектр завдань.

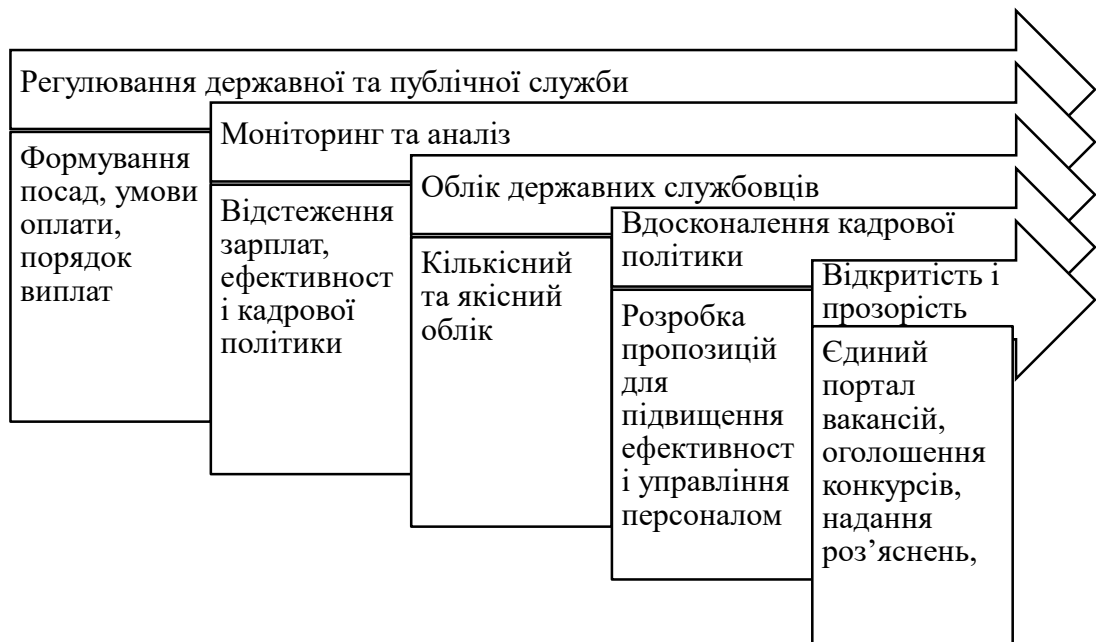


Рисунок 2.6 – Основні напрями діяльності НАДС

Джерело: побудовано за [68]

Ефективне управління персоналом і прозорість процесів, як

продемонстровано на рисунку 2.6 у роботі НАДС, є важливими факторами запобігання конфліктам у ДС (Дод. 3). Формування чітких посадових структур, справедлива оплата праці та моніторинг кадрової політики сприяють створенню прозорості і справедливої системи, що знижує ризики виникнення трудових суперечок та підвищує рівень довіри серед службовців.

НАДС є ЦОВВ зі спеціальним статусом, який формує державну політику у сфері ДС та забезпечує ефективне управління персоналом у публічному секторі, зокрема через впровадження сучасних підходів до кадрового менеджменту та врегулювання організаційних конфліктів. НАДС розробляє методичні рекомендації щодо запобігання конфліктам, пропонує інструменти їх вирішення (медіація, переговори, фасилітація), сприяє підвищенню кваліфікації управлінців, бере участь у розробці нормативно-правових актів, а також моніторить дотримання принципів доброчесності, прозорості та недискримінації. Така діяльність сприяє формуванню конструктивного клімату в державних органах, підвищенню ефективності державної служби та довіри громадян до влади, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення механізмів роботи з конфліктами.

2.2 Дослідження виникнення організаційних конфліктів в органах публічної влади

Для визначення сучасного стану вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади, розглянемо результати проведення опитувань «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». Одне із завдань НАДС полягає у наданні методичної допомоги службам управління персоналом державних органів, створенні та запровадженні методики управління персоналом, здійсненні оцінювання персоналу та сприянні його професійному розвитку [33].

У межах проекту ОБСЄ та НАДС «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» у вересні-жовтні 2021 року проведено всеукраїнське анонімне онлайн-опитування «Державна служба в Україні: Ваша

точка зору», у якому взяли участь 18 772 державні службовці категорій «А», «Б» і «В» із центральних і місцевих органів влади. Опитування проводилося з використанням стандартизованого інструментарію, адаптованого до потреб державної служби, з дотриманням етичних норм соціологічних досліджень, і охопило всю територію України.

Проаналізуємо опитування щодо поняття конфлікту та його причин. На рисунку 2.7 продемонстровано розподіл відповідей респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати — це ...», %.

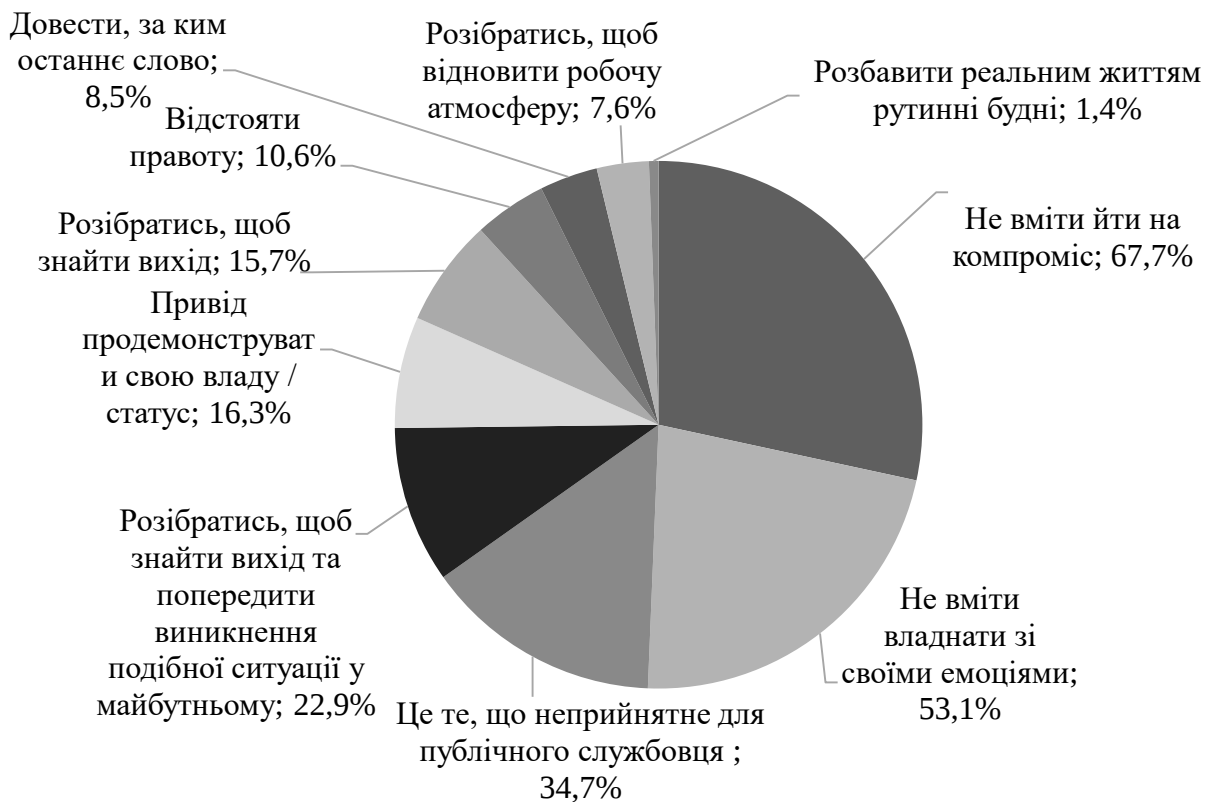


Рисунок 2.7 – Відповідь респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати — це ...»

Джерело: побудовано за [72]

Аналіз результатів рисунка 2.7 демонструє, що більшість державних службовців сприймає конфлікт як переважно негативне явище, зокрема як наслідок невміння йти на компроміс (67,7%) або контролювати емоції (53,1%), а також як неприйнятну поведінку для держслужбовця (34,7%). Водночас лише незначна частина опитаних (22,9%) визнає потенціал конфлікту як інструмент

для аналізу й поліпшення ситуації. Це свідчить про домінування у сприйнятті конфліктів іміджевих та емоційно забарвлених підходів, натомість бракує усвідомлення конструктивної ролі конфліктів у професійному розвитку й налагодженні ефективної взаємодії. В результаті, існує потреба в підвищенні рівня обізнаності щодо позитивного потенціалу конфліктів і розвитку відповідних управлінських компетентностей.

На рисунку 2.8 зображено відповідь респондентів щодо основних причин недостатньої ефективності у вирішенні конфліктів серед державних службовців.



Рисунок 2.8 – Досвід щодо інструментів аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішень серед опитуваних респондентів

Джерело: побудовано за [72]

Результати опитування, що зображені на рис. 2.8 зображують, що 76,5% респондентів не знайомі з досвідом та інструментами аналізу конфліктних ситуацій, безумовно, це призводить до труднощів у прийнятті обґрунтованих рішень, загострення суперечностей та зниження якості комунікації. Натомість 23,5% респондентів, які вже мали досвід або знання в цій сфері, демонструють більш впевнену поведінку у конфліктних ситуаціях, здатність аналізувати причини непорозумінь та шукати конструктивні шляхи їх подолання.

Розглянемо рисунок 2.9, на якому зображено розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?».



Рисунок 2.9 – Відповідь респондентів на запитання: «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?»

Джерело: побудовано за [72]

Аналіз результатів опитування (рис. 2.9) демонструє те, що основними причинами конфліктів у державних органах респонденти вважають: «нечіткі або невизначені організаційні директиви» (49,9%), «реформування органу» (46,9%) та «недостатній рівень кваліфікації співробітників» (46,4%).

Нечіткі директиви породжують дублювання функцій, розмиття відповідальності та зростання напруги (приклад у Дод. 3). Реформування органу викликає страх змін і невизначеність, а низький рівень професійної підготовки спричиняє конфлікти через неякісне виконання обов'язків.

Понад третина опитаних (35,3%) відзначила неможливість сказати «ні», що вказує на низький рівень асертивності та сприяє перевантаженню, емоційному вигоранню і зловживанням владою. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати тренінги з асертивної комунікації та політики захисту персоналу (Дод. 3).

28,1% респондентів зазначають відсутність можливості напряду обговорювати напружені ситуації, що свідчить про наявність комунікативних бар'єрів, зумовлених ієрархією та страхом негативних наслідків.

26,4% вказують на стиль керівництва як джерело конфліктів: деспотичне або неефективне управління призводить до втрати ініціативи, хаосу і зростання напруженості в колективі. Значущою є проблема емоційного насильства: 19,2% респондентів вказують на його прояви з боку керівництва, 18,6% – з боку колег, що негативно впливає на мотивацію та атмосферу в колективі.

18,5% мають труднощі з донесенням своєї позиції до керівництва, що свідчить про низький рівень відкритості в комунікаціях. Хоча стигма (1,4%), дискримінація і сексуальні домагання (0,5%) фіксуються рідше, їхня наявність засвідчує серйозні системні проблеми, що підривають культуру рівності, довіри та безпеки у державному секторі (Дод. 3).

Отже, основні конфлікти у державних органах пов'язані з організаційними невизначеностями, змінами та комунікаційними бар'єрами. Для покращення ситуації потрібні цілеспрямовані заходи з підвищення кваліфікації, розвитку асертивності, відкритої комунікації та протидії насильству і дискримінації.

Розглянемо рисунок 1.10, який відображає відповіді на питання «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?».



Рисунок 1.10 – Відповідь респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?»

Джерело: побудовано за [72]

Рисунок 1.10 показує основні причини конфліктів в організації. 50% респондентів назвали «термінові доручення та нереальні строки» головним джерелом стресу через брак планування і ресурсів, що підтверджується й звітами Рахункової палати України [34]. 38,8% вказали на «надмірну кількість завдань», що свідчить про кадровий дефіцит, а по 29,2% – на «особливості характеру людини» та «нерівномірний розподіл обов'язків», що свідчить про міжособистісні проблеми та організаційні недоліки.

Понад 15% респондентів відзначили «завдання поза межами функцій» і «нечіткість формулювання завдань», що знижує ефективність. Авторитарний стиль керівництва (10,5%), неконструктивне спілкування (9,2%) і відсутність зворотного зв'язку (7,3%) підкреслюють роль комунікації. Інші фактори — «невизначеність пріоритетів» (7%), «конкуренція між підрозділами» (6,2%), «неетичні доручення» (6%) — свідчать про потребу в чіткому управлінні та

етичних стандартах. Віддалена робота (3,1%) також може викликати конфлікти.

Отже, працівники часто стикаються з етичними дилемами, коли виконують накази, що суперечать моральним нормам або закону (приклад у Дод. 3). Це підкреслює необхідність вдосконалення етичних стандартів і підтримки працівників у складних ситуаціях.

Перейдемо до аналізу способів та бачення вирішення конфлікту. На рисунку 2.11 продемонстровано розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як зазвичай діють ваші колеги, коли є непорозуміння? Які варіанти вирішення конфліктних ситуацій є типовими?»

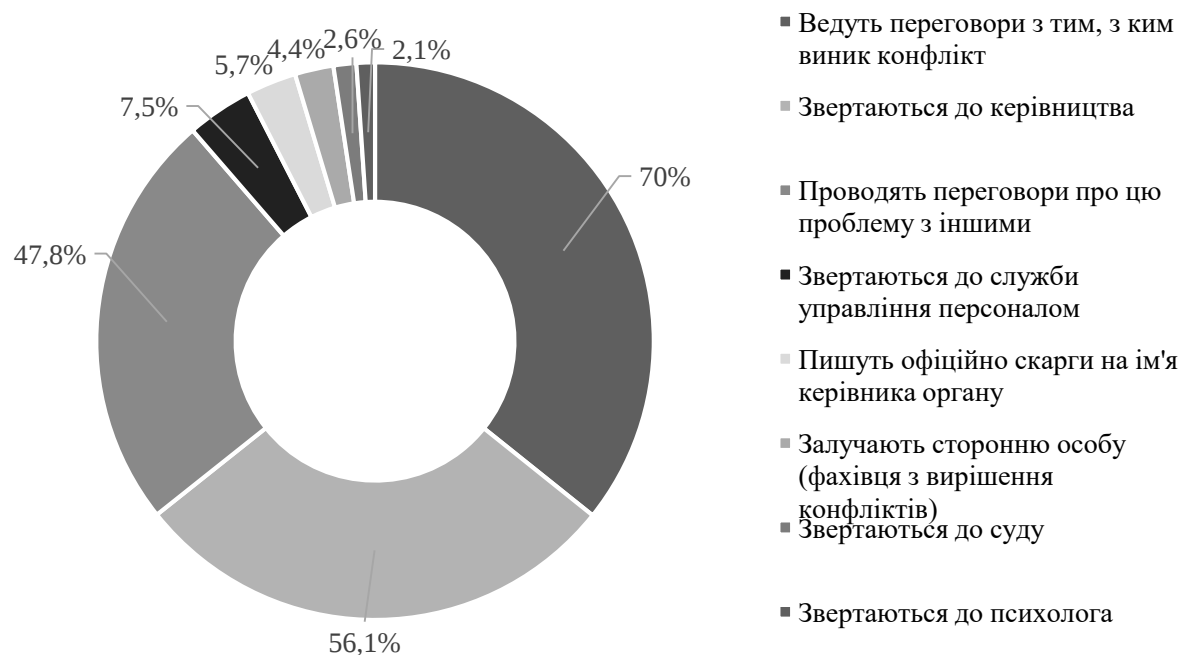


Рисунок 2.11 – Відповідь респондентів на запитання: «Як зазвичай діють ваші колеги, коли є непорозуміння? Які варіанти вирішення конфліктних ситуацій є типовими»

Джерело: побудовано за [72]

Рисунок 2.11 демонструє, що більшість респондентів (70%) вирішують конфлікти шляхом прямого діалогу з учасником ситуації, що свідчить про довіру до відкритого спілкування як ефективного способу досягнення компромісу. 56,1% звертаються до керівництва, визнаючи його авторитет і роль посередника у врегулюванні конфліктів. Понад 47% обговорюють проблему з колегами

неформально, шукаючи емоційну підтримку або альтернативну точку зору, що, однак, може як знижувати напруження, так і спричиняти його загострення.

До служби управління персоналом звертаються лише 7,5%, що свідчить про обмежене використання формальних HR-інструментів. 5,7% обирають офіційні скарги [44, 73], 4,4% – залучають зовнішніх фахівців, 2,6% – звертаються до суду, а 2,1% – до психолога. Це вказує на нерозвиненість системи професійної підтримки та потребу в удосконаленні інституційних механізмів розв’язання конфліктів.

Отже, домінує практика неформального вирішення проблем, тоді як формальні та зовнішні ресурси залишаються малозатребуваними, що вимагає посилення корпоративної культури конструктивного врегулювання

Проаналізуємо аналітичну довідку за 2020-2023 роки. Порівняльний аналіз досліджень за результатами опитувань дає змогу прослідкувати тенденції і зміни в організаційній культурі на ДС. Розглянемо опитування, що стосуються сприйняття співробітниками робочої атмосфери в державному органі, зокрема рівня мотивації, що генерується вищим керівництвом (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з такими твердженнями:...», %

Відповідь	2020 рік	2021 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2020–2021 рр.	2021–2023 рр.
У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників					
«Повністю згодні» або «Згодні» (%)	50,3	45,3	51,6	-5	6,3
«Ні згодні, ні не згодні» (%)	26	28,4	26,6	2,4	-1,8
«Зовсім не згодні» або «Не згодні» (%)	23,7	26,3	21,8	2,6	-4,5
Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою					
«Повністю згодні» або «Згодні» (%)	86	84,1	87,2	-1,9	3,1
«Ні згодні, ні не згодні» (%)	9,1	10,4	8,6	1,3	-1,8
«Зовсім не згодні» або «Не згодні» (%)	4,9	5,5	4,2	0,6	-1,3
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику					
«Повністю згодні» або «Згодні» (%)	81,8	80,4	83,2	-1,4	2,8
«Ні згодні, ні не згодні» (%)	10,9	11,6	11	0,7	-0,6
«Зовсім не згодні» або «Не згодні» (%)	7,3	8	5,8	0,7	-2,2

Джерело: побудовано за [72]

Згідно з таблицею 2.1, у 2020 році 50,3% респондентів погоджувались, що вище керівництво здатне генерувати мотивацію. У 2021 році ця частка знизилась до 45,3% (-5%), але в 2023 році зросла до 51,6% (+6,3%), що свідчить про ефективні заходи з боку керівництва. Тимчасове падіння у 2021 році може бути пов'язане з пандемічною невизначеністю.

Нейтральні відповіді становили 26% у 2020 році, 28,4% у 2021 (+2,4%) і 26,6% у 2023 (-1,8%), що свідчить про вагання респондентів у кризовий період. Частка незгодних з оцінкою мотиваційної спроможності керівництва зросла у 2021 році до 26,3% (+2,6%), але знизилась у 2023 році до 21,8% (-4,5%).

Щодо твердження «Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою», рівень згоди залишався стабільно високим: 86% (2020), 84,1% (2021), 87,2% (2023). Нейтральні відповіді варіювалися в межах 9,1–10,4%, а незгодні — не перевищували 5,5%, що вказує на високий рівень поваги у відносинах з керівниками.

За твердженням «Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння», 81,8% респондентів погодились у 2020 році, 80,4% у 2021 (-1,4%), 83,2% у 2023 (+2,8%). Частка незгодних поступово знижувалась: 7,3% (2020), 8% (2021), 5,8% (2023), що свідчить про покращення відкритості комунікацій у колективах.

Отже, аналіз таблиці 2.3 за 2020, 2021 та 2023 роки виявляє коливання у здатності вищого керівництва мотивувати персонал, зниження у 2021 році, ймовірно, пов'язане з пандемією, та зростання у 2023 році завдяки впровадженню управлінських заходів. Позитивна динаміка у сприйнятті поваги від безпосередніх керівників і можливості відкрито висловлювати думки свідчить про формування довірливої та відкритої атмосфери в колективах. Найвищі показники у 2023 році в усіх трьох напрямках підтверджують позитивні зміни в управлінні персоналом державного сектору і підкреслюють необхідність подальшого розвитку комунікаційної культури та лідерських компетентностей.

Найбільше покращення відзначається у зменшенні негативних оцінок, що пов'язано з розвитком корпоративної культури, комунікацій і управління конфліктами в держустановах. Водночас моніторинг фіксує постійні випадки

дискримінації. Понад 20% опитаних держслужбовців повідомляли про дискримінацію за стажем, віком або посадою (табл. 2.2).

Таблиця 2.2– Частка респондентів, які погоджуються з твердженням: «Я або мої колеги стикалися з випадками дискримінації публічних службовців за ...», %

Показник	2020 рік, %	2021 рік, %	2023 рік, %	Абсолютне відхилення, +/-	
				2020–2021 рр.	2021–2023 рр.
... категорією посади	22,8	25,3	25,6	2,5	0,3
... стажем роботи	23,5	26,5	25,5	3	-1
... віком	22,3	26,3	23,3	4	-3
... статтю	11,8	14,8	14,1	3	-0,7
... віросповіданням	3,1	2,8	4,2	-0,3	1,4
... ознакою інвалідності	3,6	3,8	4,2	0,2	0,4
... сексуальною орієнтацією	2,2	2,2	3,3	0	1,1
... расою або кольором шкіри	1,8	1,7	2,1	-0,1	0,4
... майновим станом	11,7	11,7	12,2	0	0,5
... сімейним станом	11,7	11,7	11	0	-0,7
... соціальним походженням	5,3	7,7	8,5	2,4	0,8
... етнічним походженням	5,3	7,7	4,5	2,4	-3,2
... місцем (країною) походження (або народження)	-	-	4,7	-	-
... мовною ознакою	-	-	11,1	-	-

Джерело: побудовано за [72]

За даними таблиці 2.2, найпоширенішими ознаками дискримінації у публічній службі у 2020–2023 роках залишаються категорія посади, стаж роботи та вік. Частка опитаних, які стикалися з дискримінацією за посадою, зросла з 22,8% у 2020 році до 25,6% у 2023 році, за стажем – з 23,5% до 25,5%, за віком – з 22,3% до 23,3%. Дискримінація за статтю зросла з 11,8% до 14,1%, тоді як за майновим і сімейним станом показники залишались близькими – 11,7% і 11% відповідно. Зростає дискримінація за соціальним походженням (5,3% до 8,5%), а за етнічним походженням – зменшилася з 7,7% до 4,5%. Менш поширеними є

випадки дискримінації за віросповіданням, інвалідністю, сексуальною орієнтацією та расою, хоча ці показники коливаються у межах 2–4%. У 2023 році з'явилися нові категорії дискримінації за місцем походження (4,7%) та мовною ознакою (11,1%), що свідчить про їхню актуальність.

Отже, аналіз опитування ОБСЄ та НАДС «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» показав, що більшість державних службовців сприймають конфлікти переважно негативно, як результат невміння йти на компроміс або контролювати емоції, і лише незначна частина бачить у них потенціал для поліпшення ситуації. Основними причинами конфліктів в органах влади є нечіткі організаційні директиви, реформування та недостатній рівень кваліфікації, а також проблеми з асертивністю та комунікаційними бар'єрами. Хоча переважна більшість конфліктів вирішується шляхом прямого діалогу, а рівень поваги та можливості вільно висловлювати думки зростає, системні проблеми дискримінації за посадою, стажем та віком залишаються актуальними, що вимагає подальших цілеспрямованих заходів для формування довірливої корпоративної культури та ефективного управління конфліктами в публічному секторі. Результати проведеного аналізу продемонстровані у Дод. И.

Щоб отримати більш повне уявлення про стан управління конфліктами на місцевому рівні, було розроблено опитувальник для управління економіки ВК КМР. Для управління економіки ВК КМР було розроблено опитувальник. Метою цього опитувальника є вивчення рівня обізнаності працівників щодо природи конфліктів у трудовому колективі, виявлення основних причин їх виникнення, ставлення до способів вирішення конфліктних ситуацій, а також визначення ролі.

Необхідність опитування зумовлена тим, що у ВК КМР раніше не проводили офіційне анкетування щодо конфліктів. Зібрані дані допоможуть краще зрозуміти стан справ у колективі, оцінити комунікативний клімат, виявити підходи до вирішення конфліктів та негласні бар'єри, що заважають відкритому діалогу й ефективній роботі (Дод. К). Вчасне виявлення конфліктів сприятиме зниженню напруги, підвищенню ефективності та покращенню психологічного

комфорту на роботі.

Опитувальник розроблено з урахуванням особливостей роботи органів місцевого самоврядування і взаємодії між працівниками структурних підрозділів. Питання містять відкриті й закриті варіанти, що дозволяє респондентам обирати відповіді та висловлювати власну думку, сприяючи повнішому розумінню ситуації.

Організацію опитування має забезпечити керівник управління економіки ВК КМР, що відповідає його ролі у підтримці участі підлеглих та своєчасному реагуванні на конфлікти.

Процедура проведення анкетування наведена в Додатку Л.

Проаналізуємо результати опитування серед працівників виконкому Криворізької міської ради. На рисунку 2.12 продемонстровано розподіл відповідей респондентів ВК КМР на запитання: «Як часто виникають конфлікти чи непорозуміння у Вашому підрозділі/органі?» % .

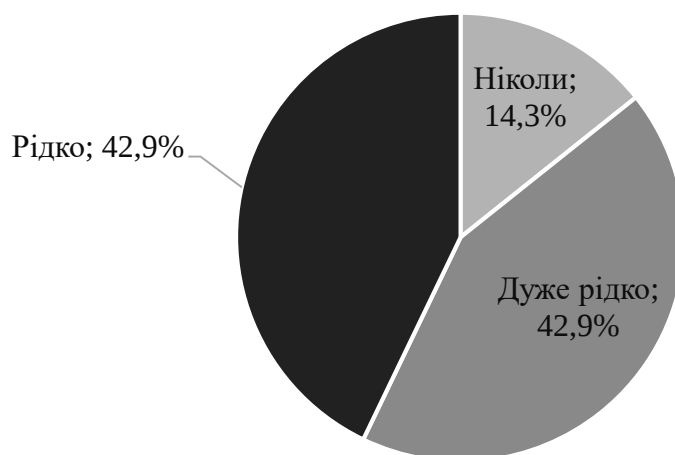


Рисунок 2.12 – Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Як часто виникають конфлікти чи непорозуміння у Вашому підрозділі/органі?», %

Рисунок 2.12 показує результати опитування працівників виконкому Криворізької міської ради щодо частоти конфліктів у колективі. 42,9% респондентів зазначили, що конфлікти трапляються дуже рідко, ще 42,9% – іноді, а 14,3% – ніколи не стикалися з конфліктами.

Такий розподіл свідчить про неоднозначне сприйняття конфліктності: з одного боку, переважна більшість бачить сприятливу атмосферу, з іншого – існують періодичні непорозуміння, які потребують уваги керівництва. Відсутність конфліктів у 14,3% відповідає різному досвіду працівників і умовам роботи підрозділів. Загалом результати вказують на стабільний психологічний клімат, але потребують системної профілактики конфліктів і покращення внутрішньої комунікації.

На рисунку 2.13 зображені відповіді респондентів ВК КМР на питання: «Як Ви розумієте поняття «конфлікт»?», %.



Рисунок 2.13 – Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Як Ви розумієте поняття «конфлікт»?», %.

Рисунок 2.13 демонструє результати опитування працівників виконкому Криворізької міської ради щодо їхнього сприйняття поняття «конфлікт». Більшість респондентів (71,4%) асоціюють конфлікт насамперед із поняттям «суперечка», що вказує на переважно емоційно-негативне трактування цього явища як відкритого протистояння позицій або інтересів. Ще 14,3% респондентів визначають конфлікт як «проблему, яку потрібно вирішити», демонструючи більш прагматичне і конструктивне розуміння. Така ж частка (14,3%) вважає

конфлікт «неприйнятним явищем», що може свідчити про негативне ставлення до будь-яких форм напруженості в комунікації.

Загалом, результати свідчать про переважання буквального, спрощеного підходу до тлумачення конфлікту як зовнішнього прояву незгоди. Водночас наявність альтернативних поглядів (як на проблему, що підлягає вирішенню) дозволяє говорити про потенціал для розвитку конструктивної конфліктологічної культури у колективі. Варіативність відповідей також свідчить про потребу в підвищенні рівня обізнаності працівників щодо природи конфліктів та сучасних підходів до їх розв'язання.

Проаналізуємо рисунок 2.14, на якому зображені відповіді респондентів виконкому Криворізької міської ради «Що, на Вашу думку, найчастіше спричиняє конфлікти у Вашому колективі?», %.



Рисунок 2.14 – Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Що, на Вашу думку, найчастіше спричиняє конфлікти у Вашому колективі?», %.

Рисунок 2.14 показує результати опитування працівників виконкому Криворізької міської ради про основні чинники конфліктів у колективі. 57,1% респондентів назвали «недостатню комунікацію» головною причиною, що вказує на дефіцит ефективного обміну інформацією як джерело напруги.

На другому місці – «неможливість сказати "ні"» (28,6%), що свідчить про труднощі з відстоюванням особистих кордонів і низький рівень асертивності. 14,3% вказали на «несправедливе ставлення колег», підкреслюючи проблеми

міжособистісної взаємодії і відсутність корпоративної етики.

Отже, для запобігання конфліктам важливо впровадити ефективну внутрішню комунікацію, розвивати навички конструктивного спілкування та культуру взаємоповаги. Потреба у розвитку емоційної компетентності та створенні підтримувального середовища також є очевидною через психологічний дискомфорт, спричинений несправедливістю і невмінням відстояти свою думку.

Рисунок 2.15 демонструє відповідь респондентів виконкому Криворізької міської ради на запитання: «Як зазвичай діють Ваші колеги, коли виникає напруга чи конфлікт?», %.



Рисунок 2.15 – Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Як зазвичай діють Ваші колеги, коли виникає напруга чи конфлікт?», %.

На рисунку 2.15 більшість опитаних (57,1%) зазначають, що колеги «Напряму спілкуються для вирішення конфліктів (ведуть переговори)». 28,6% вказують, що обговорюють ситуацію з іншими колегами, а 14,3% – звертаються до керівництва.

Це свідчить про переважання прямого та неформального вирішення конфліктів, що вказує на високий рівень внутрішньої комунікації і довіри.

Водночас звернення до керівництва показує, що не всі конфлікти можна вирішити горизонтально, і деякі потребують офіційного втручання. Отже, у колективі існує культура самостійного врегулювання, але також потрібна участь керівництва у складніших випадках

Розглянемо рисунок 2.16, який демонструє відповідь респондентів виконкому Криворізької міської ради на запитання: «Які ознаки, на Вашу думку, найчіткіше свідчать про наявність конфлікту в колективі?», %.

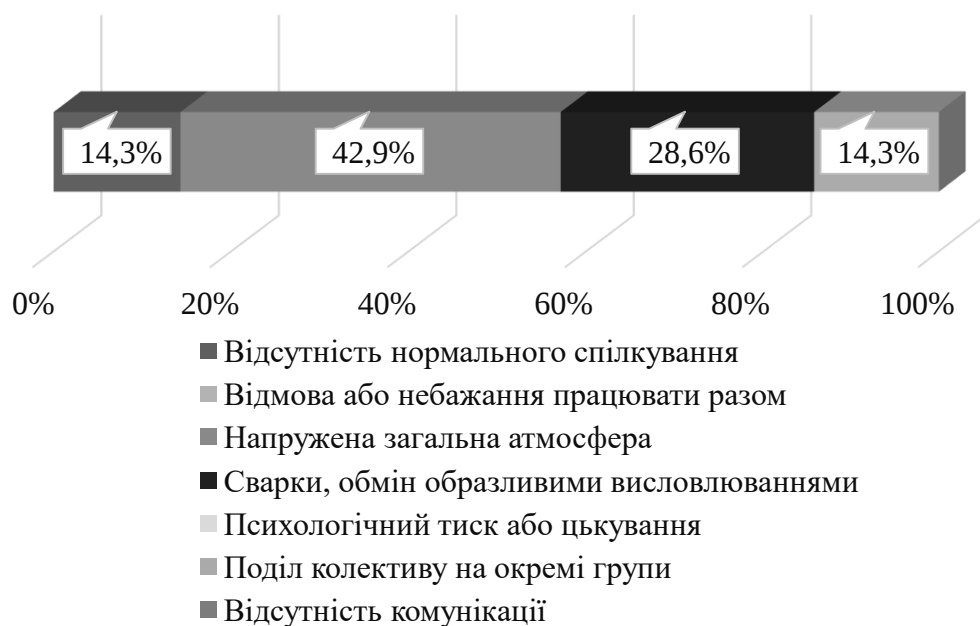


Рисунок 2.16 – Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Які ознаки, на Вашу думку, найчіткіше свідчать про наявність конфлікту в колективі?», %.

Рисунок 2.16 показує ознаки конфлікту в колективі виконкому Криворізької міської ради. 42,9% респондентів вважають головною ознакою «Напружену загальну атмосферу», 28,6% – «Сварки, образливі висловлювання», а 14,3% – «Відсутність нормального спілкування» та «Поділ колективу на групи».

Для більшості конфлікт проявляється через дискомфорт і емоційну напругу в атмосфері, що свідчить про чутливість до невербальних сигналів.

Водночас відкриті сварки теж є важливою ознакою. Порушення комунікації і фрагментація колективу вказують на структурні проблеми. Тобто конфлікти проявляються як через загальний емоційний фон, так і через конкретні дії, що свідчать про деструктивні процеси.

Проаналізуємо рисунок 2.17 який демонструє відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Які заходи, на Вашу думку, були б найефективнішими для запобігання конфліктам в організації?», %.

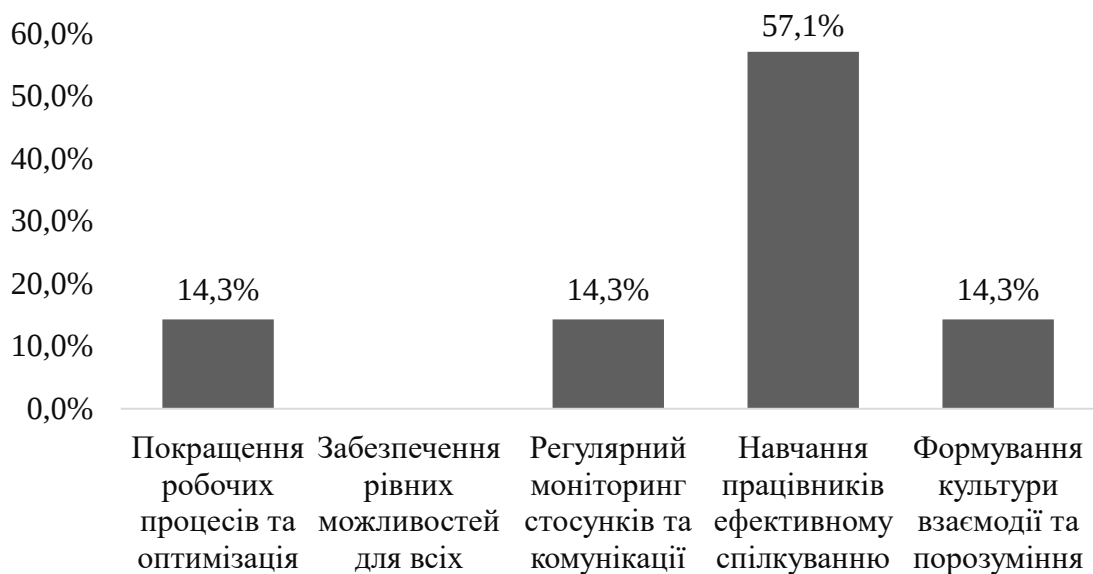


Рисунок 2.17 – Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Які заходи, на Вашу думку, були б найефективнішими для запобігання конфліктам в організації?», %.

Рисунок 2.17 ілюструє результати опитування респондентів ВК КМР щодо заходів, які є найбільш ефективними для запобігання конфліктам у колективі. Згідно з отриманими даними, найбільша частка респондентів (57,1%) вважає найрезультативнішим заходом «Навчання працівників ефективному спілкуванню та веденню діалогу». По 14,3% респондентів обрали такі відповіді, як: «Формування культури взаємодії, порозуміння та діалогу», «Регулярний моніторинг стосунків і комунікації в колективі», а також «Покращення та оптимізація робочих процесів».

Отримані результати свідчать про чітке усвідомлення працівниками

важливості розвитку комунікативних навичок як ключового інструменту профілактики конфліктів. Це демонструє розуміння того, що значна частина непорозумінь виникає через недоліки у спілкуванні та відсутність умінь конструктивного діалогу. Разом із тим, рівна кількість голосів за інші варіанти заходів вказує на визнання багатоаспектності проблеми, що вимагає не лише індивідуального розвитку працівників, а й системного підходу до формування здорової організаційної культури та вдосконалення управлінських процесів.

Отримані результати опитування працівників ВК КМР свідчать про помірне сприйняття конфліктів у колективі: конфлікти виникають рідко або іноді. Більшість трактує конфлікт як суперечку з негативним емоційним забарвленням. Основними причинами вважають проблеми комунікації, небажання або невміння відстоювати власні межі, а також несправедливе ставлення колег. Значна частина респондентів персоніфікує проблеми, а не розглядає їх системно.

Найпоширеніший спосіб вирішення конфліктів — безпосереднє обговорення з іншою стороною, також застосовують неформальне обговорення з колегами або звернення до керівництва. Більшість оцінює здатність керівництва врегулювати конфлікти на високому або середньому рівні. Щодо профілактики, респонденти вказують на потребу навчання ефективному спілкуванню, створення чітких алгоритмів вирішення конфліктів та проведення тренінгів, що свідчить про запит на розвиток конфліктологічної культури та внутрішніх комунікацій.

Узагальнюючи, досвід працівників ВК КМР демонструє відносну стабільність, наявність здатності до діалогу та базові навички управління конфліктами, що сприяє підтримці психологічного комфорту та ефективності роботи колективу. Водночас масштабне дослідження НАДС показує, що на загальнодержавному рівні ситуація складніша: більшість службовців сприймає конфлікти негативно, існує низький рівень знань з управління конфліктами, а також системні проблеми, пов'язані з організаційними реформами, нерівномірним навантаженням і порушенням етичних норм.

Це свідчить про необхідність не лише локальних, а й системних заходів для підвищення конфліктологічної компетентності, покращення внутрішньої комунікації, розвитку культури зворотного зв'язку та етичного лідерства в органах державної служби. Такий комплексний підхід допоможе зміцнити довіру в колективах і створити здорове робоче середовище, що є важливим як для виконкому Криворізької міської ради, так і для державної служби України загалом.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

Організаційні конфлікти в органах публічної влади впливають на ефективність роботи. Їх вирішення потребує сучасних підходів і вдосконалення механізмів. Тому важливо запропонувати практичні рішення для покращення управління конфліктами.

Для ефективного вирішення конфліктів на робочому місці використовують різні методи, зокрема п'ять стратегій, що зображені на рисунку 2.18 [26, с.33].

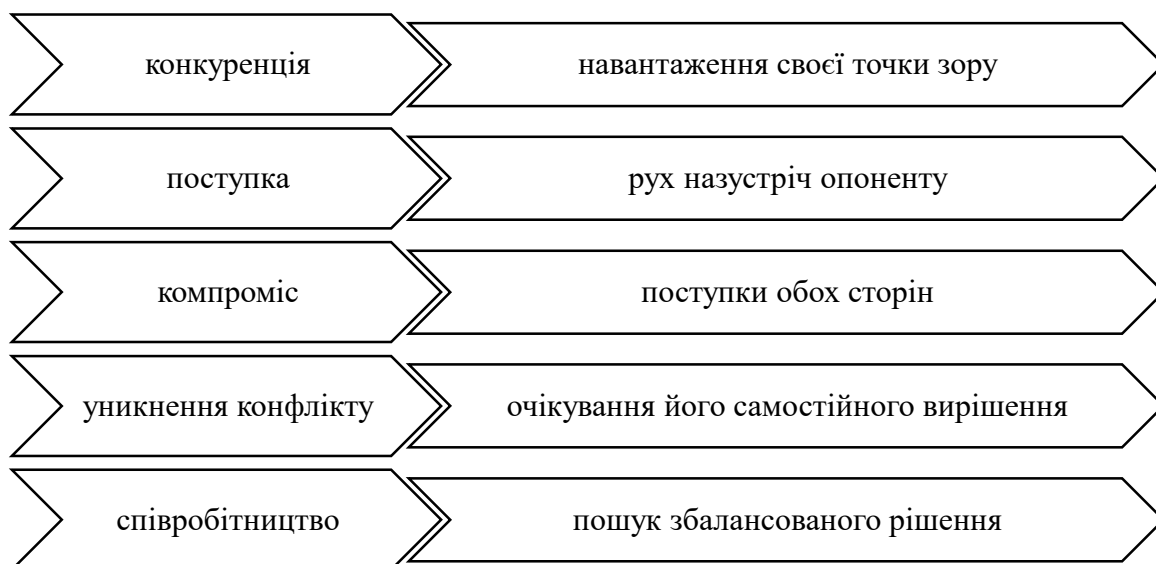


Рисунок 2.18 – Основні стратегії вирішення конфліктів

Джерело: [26, с.33]

Існують структурні методи запобігання конфліктам, що передбачають чітке формулювання вимог, спільні цілі, заохочення, встановлення зрозумілих правил, сприятливу атмосферу та розвиток комунікаційних навичок [28]. Важливу роль відіграють проактивні стратегії: прозоре спілкування, врахування людського фактора, усунення причин розбіжностей, тренінги для менеджерів, тимбілдинг, консультації, посередництво, справедливість і неупередженість. Процес управління конфліктами в організації включає кілька етапів (рис. 2.19), серед яких важливою складовою є профілактика, що дозволяє знизити інтенсивність конфліктів і запобігти їх загостренню. До ключових заходів з профілактики належать підбір і розміщення персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей, піклування про потреби працівників, дотримання принципів соціальної справедливості, виховання культури спілкування, проведення психологічних тренінгів, впровадження документів, які регламентують правила поведінки в конфліктних ситуаціях, та програм профілактики трудового стресу [23, с.27].

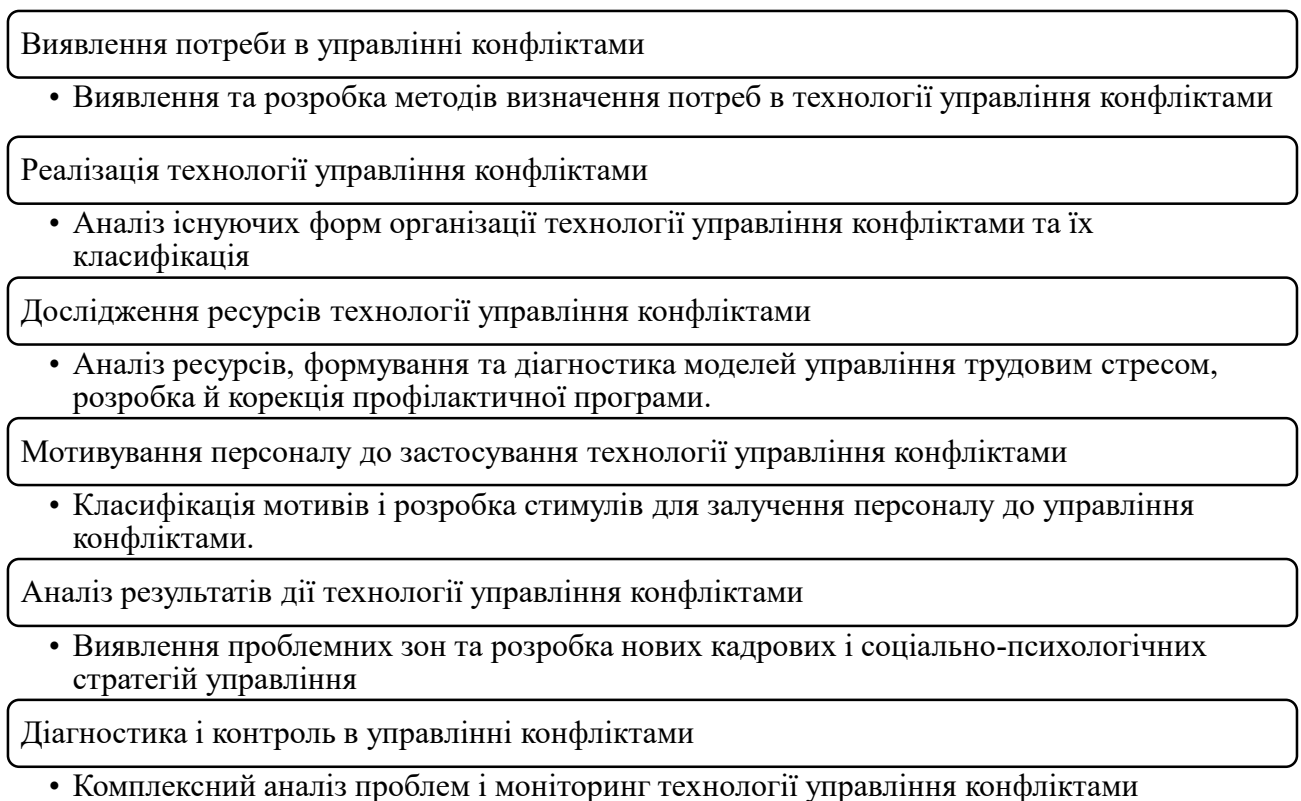


Рисунок 2.19 – Етапи управління конфліктами в організації

Джерело: побудовано за [23, с.27]

Існують ефективні стратегії врегулювання конфліктів на робочому місці, що сприяють покращенню комунікації та конструктивній взаємодії сторін. Однією з таких є заохочення відкритого діалогу, що створює умови для вільного обміну думками та емоціями, а також залучення нейтрального медіатора, який допомагає сторонам досягти взаєморозуміння, аналізувати причини конфлікту та знаходити взаємовигідні рішення. Після визначення стратегічних цілей важливо вибрати конкретні методи управління конфліктами для ефективного їх врегулювання в організації (рис. 2.20) [75, с. 196-199].

Стратегії управління конфліктами	Розробка політики управління конфліктами	Створення внутрішньої документації, яка чітко регламентує дії при виникненні конфліктів, ролі та обов'язки керівництва і працівників, а також механізми вирішення суперечок
	Тренінги з медіації та комунікаційних навичок	Навчання персоналу навичкам ефективної комунікації та вирішення конфліктів за допомогою медіації, що дозволяє конструктивно вирішувати суперечності без ескалації
	Система моніторингу конфліктів	Створення системи регулярного спостереження та збору інформації про конфлікти, що дозволяє вчасно реагувати на напруженість і уникати розвитку серйозних конфліктних ситуацій
	Механізми швидкого вирішення конфліктів	Впровадження механізмів, таких як "гарячі лінії" або спеціалізовані комітети, які можуть оперативно реагувати на конфліктні ситуації та надавати підтримку сторонам конфлікту
	Командні тренінги	Організація тренінгів для колективу з метою покращення співпраці, підвищення згуртованості та зменшення конфліктної напруженості

Рисунок 2.20 – Стратегії управління конфліктами

Джерело: побудовано за [75, с.199]

Рисунок 2.20 зображує стратегії управління конфліктами, що охоплюють

встановлення чітких правил і процедур, розвиток навичок спілкування та медіації у співробітників. Важливими є також постійне відстеження ситуацій для раннього виявлення проблем, наявність механізмів швидкого реагування та створення сприятливої атмосфери в колективі для запобігання напруженості.

Дослідження центрального апарату МОЗ Замбії виявило, що основними причинами конфліктів у публічній службі є погана комунікація, рольова невизначеність, різниця у цінностях, низька мотивація та відсутність визнання. Конфлікти розглядаються як природне, але кероване явище, що виникає через взаємозалежність функцій, особистісні особливості, стиль лідерства та проблеми з комунікацією і розподілом ролей. Результати дослідження підкреслюють важливість своєчасного виявлення та пом'якшення причин конфліктів для підтримки продуктивності та ефективності організації. Практичне значення полягає в рекомендаціях для менеджерів зосереджувати увагу не лише на досягненні цілей, а й на врахуванні потреб працівників, що покращує робочий клімат і підвищує продуктивність [12]. З огляду на ці висновки, українські державні органи можуть зміцнити механізми врегулювання конфліктів, впровадивши регламентовані канали зворотного зв'язку, чіткі посадові обов'язки, регулярні ціннісні діалоги та прозорі програми мотивації й заохочення. Перенесення замбійського досвіду допоможе підвищити довіру в колективах, знизити конфліктність і покращити якість надання публічних послуг.

Управління організаціями неможливе без розуміння внутрішніх конфліктів між підрозділами, цілями та учасниками коаліцій, які виступають природним «двигуном» прийняття рішень, формуючи увагу керівників і їхні стратегії. Ключові механізми «квазі-розв'язання» конфліктів — послідовна увага до цілей, структурна спеціалізація, використання запасних ресурсів і формування коаліцій — демонструють, що конфлікт є латентним, ситуативним і динамічним, а стабільність організації досягається не усуненням суперечностей, а їхнім управлінням у часі та просторі. Менеджери зменшують когнітивне навантаження, переключаючись між цілями, активуючи їх у разі розриву між

бажаним і фактичним результатом, що дозволяє задовольняти цілі по черзі, а не одночасно; ієрархія пріоритетів стабільна, а структура організації концентрує увагу на підцілях, зменшуючи міжзалежність і складність, при цьому роль топ-менеджерів у пом'якшенні конфліктів є вирішальною [10], що ілюструє рисунок 2.21.

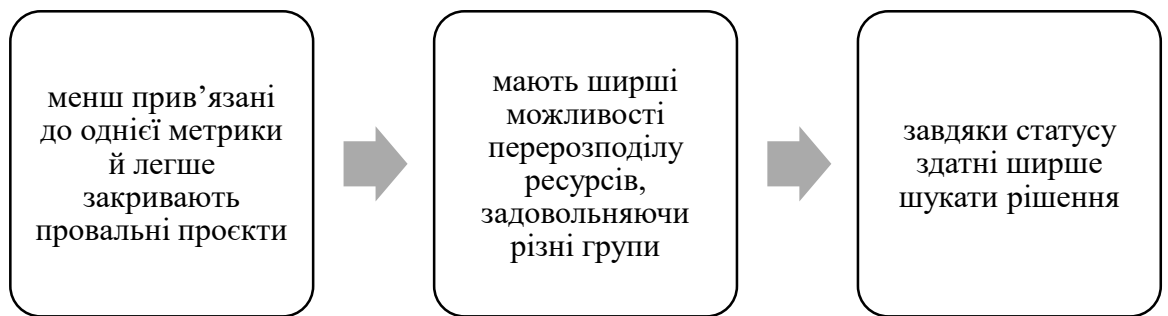


Рисунок 2.21 – Роль топ-менеджерів у пом'якшенні конфліктів завдяки ієрархії

Джерело: систематизовано за [10]

Рисунок 2.21 демонструє, що ієрархія надає топ-менеджерам унікальні можливості ефективно пом'якшувати конфлікти завдяки їхній гнучкості, контролю ресурсів та ширшому баченню рішень. Для України цей підхід свідчить про необхідність впровадження ефективної системи управління конфліктами, що базується на чітких пріоритетах, структурній спеціалізації та послідовному фокусуванні уваги керівників, що сприятиме зменшенню конфліктів і підвищенню ефективності публічних організацій

Сучасні організації роблять акцент не стільки на повному розв'язанні, скільки на грамотному управлінні конфліктами, тобто опануванні поведінкових навичок. Ідентифікація та опрацювання напруженості слугує індикатором організаційного благополуччя, адже взаєморозуміння досягається через рефлексію. У статті [14] наведено приклад дослідження, який має форму рефлексивного есе з використанням симуляційного сценарію – випадок у публічній онкологічній лікарні, де наказ

середнього менеджера перевести пацієнта в переповнену залу спровокував конфлікт з двома співробітниками. Відсутність прозорості комунікації між змінами, авторитарний стиль керівництва та високе робоче навантаження загострили ситуацію: агресивний тиск керівника викликав зустрічну агресію, поки третій співробітник спокійно не представив факти й не переконав керівника змінити рішення. Подія підкреслює, що емпатичне лідерство, чіткі канали інформування і колаборативне середовище є ключовими для конструктивного конфлікт-менеджменту [14]. Для України, де медичні й інші критично важливі служби працюють у стресових умовах воєнного часу, ці випадки особливо цінні: впровадження відкритого діалогу, тренінгів з ненасильницької комунікації та підтримки персоналу здатне перетворити неминучі протиріччя на ресурс удосконалення системи.

Ефективне управління конфліктами — це не ліквідація суперечок, а перетворення їх на джерело навчання й продуктивності. Відтак правильно обраний стиль впливає на результативність працівників: функціональний конфлікт стимулює інновації та командну згуртованість, тоді як дисфункціональний викликає стрес, відчуження і плинність кадрів. Роль лідера важлива — він може втручатися безпосередньо, бути медіатором або керувати стилем взаємодії/ Інституціоналізація таких підходів підвищує продуктивність, особливо в сфері послуг, тому доцільно впроваджувати курси з конфлікт-менеджменту та використовувати 360-градусний зворотний зв'язок для оцінки працівників. Ключем є вибір адекватного стилю та активна роль лідера, а дисфункціональні конфлікти можна трансформувати у функціональні через чіткі процедури, розподіл ресурсів, спільні цілі і регулярний зворотний зв'язок, що зміцнює культуру конструктивної взаємодії і допомагає утримувати таланти [16].

На рисунку 2.22 зображено ефективне управління конфліктом/ Зазначено, що це циклічний процес, який охоплює розподіл ресурсів, чіткі процедури, декомпозицію спірних питань, ротацію учасників та формулювання спільних цілей.

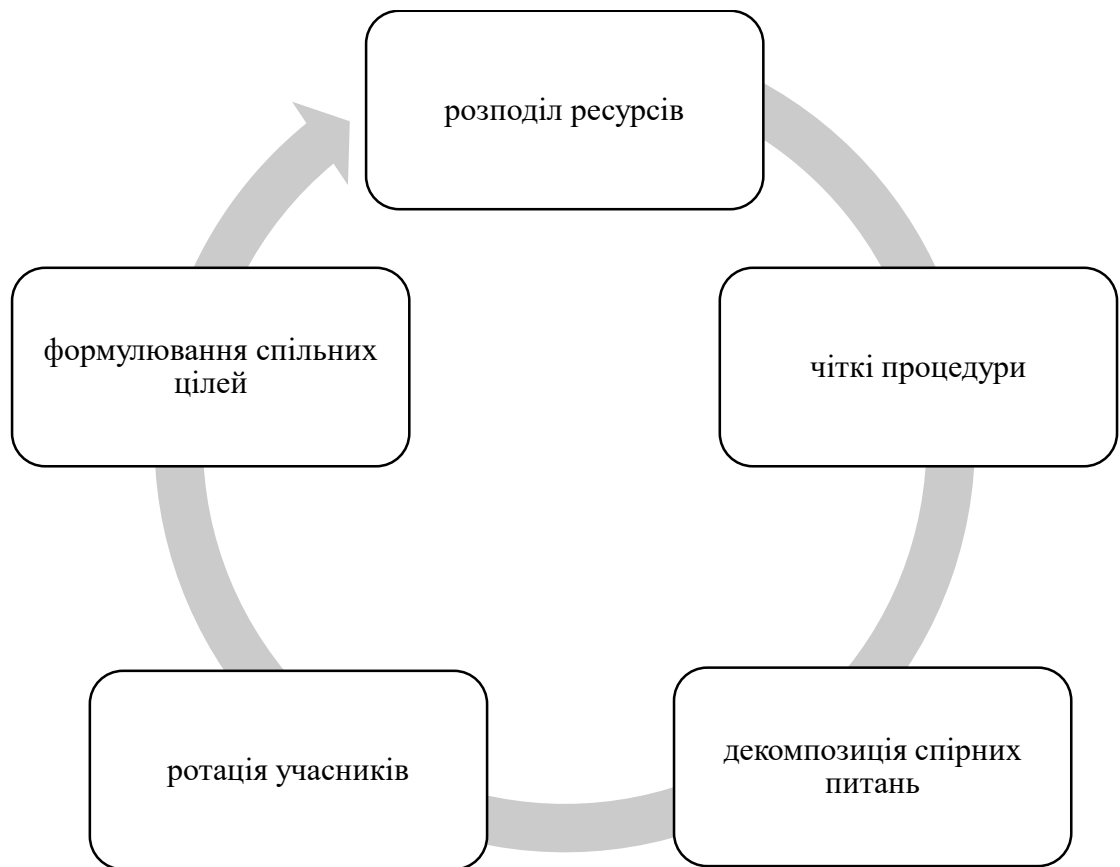


Рисунок 2.22 – Дієві стратегії управління конфліктом

Джерело: побудовано за [16]

Для України згідно дослідження позитивним досвідом буде навчання менеджерів конструктивному вирішенню конфліктів, покращення комунікації та використання оцінки ефективності допоможуть створити довіру і задоволеність роботою, що сприятиме розвитку інноваційної та конкурентоспроможної культури.

Науковці [21] розглядають взаємозв'язок між індивідуальними культурними орієнтаціями (індивідуалізм і колективізм, вертикальний і горизонтальний) та стратегіями управління конфліктами в динамічних організаціях. Встановлено, що інструментальні занепокоєння — турбота про відчутні вигоди — посередницьки впливають на вибір стратегій конфліктного врегулювання [21]. Для України, з урахуванням культурної різноманітності, ефективне управління конфліктами потребує адаптованого підходу: розвиток відкритого діалогу та медіації, усвідомлення реальних інтересів сторін, гнучкість

у виборі стратегій і раціональне використання ресурсів. Такий системний підхід сприятиме перетворенню конфліктів на можливості для покращення організаційного середовища.

Рахмат Хідаят, Джоханан Крістіано дослідили як модель PSDM (діагностика конфлікту, пошук рішень, прийняття з урахуванням інтересів сторін) ефективно трансформує конфлікти в співпрацю. Впровадження цифрових систем і спільні форуми покращили комунікацію та ефективність. Для України цей підхід актуальний, оскільки допомагає врахувати культурні особливості, розвивати відкритий діалог, усвідомлювати інтереси та гнучко управляти конфліктами, перетворюючи їх на рушійні сили змін [13].

Роль комунікаційного менеджменту в управлінні конфліктами є ключовою, оскільки він через ефективні інформаційні потоки формує корпоративні зв'язки, запобігає, регулює й нейтралізує конфлікти. Неефективна комунікація, особливо в умовах війни, стає джерелом суперечок. Менеджмент охоплює структурно-організаційний, функціонально-організаційний, координаційно-інтеграційний і культурно-компетентнісний аспекти. Важливими є цифрові технології та комунікаційна компетентність, що сприяють зниженню напруги. В Україні актуальним є посилення ролі комунікацій через прозорість, емпатію, регулярний зворотний зв'язок і дотримання етичних норм, що формує здоровий робочий клімат [32, с.156-157].

Отже, організаційні конфлікти в публічній владі є неминучим, але керованим явищем. Впровадження сучасних підходів, таких як прозора комунікація, структуровані процедури, розвиток навичок медіації та лідерства, а також адаптація міжнародного досвіду, дозволяє не лише знижувати рівень напруженості, а й трансформувати конфлікти у джерело навчання і підвищення продуктивності. Особливо важливо застосовувати системний підхід із урахуванням культурних особливостей і використанням цифрових технологій, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню довіри і якості публічних послуг. Рекомендації щодо удосконалення роботи з організаційними конфліктами продемонстровано у додатку М.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах постійних трансформацій політичного, економічного та соціального середовища, ефективне управління організаційними конфліктами в органах публічної влади набуває особливої актуальності. Забезпечення дієвої публічної служби вимагає не лише високого рівня фаховості, а й уміння підтримувати сприятливий психологічний клімат та запобігати внутрішнім напруженням, які можуть виникати в процесі взаємодії.

Сучасне публічне управління під впливом цифровізації, адміністративних реформ та зростання ролі громадянського суспільства створює додаткові передумови для виникнення конфліктів, що здатні гальмувати управлінські рішення та знижувати ефективність роботи колективу. Внутрішні суперечності в установах публічної влади також мають зовнішній резонанс, впливаючи на рівень суспільної довіри та сприйняття ефективності державного управління.

У результаті проведеного дослідження здійснено всебічний аналіз теоретичних та практичних засад вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади. Досліджено сутність організаційних конфліктів у системі публічного управління, що дозволило встановити їх багатогранність та неминучість у діяльності будь-якої організації, зокрема органів публічної влади. Було визначено, що конфлікти можуть мати як деструктивний вплив, знижуючи ефективність та породжуючи негативні наслідки, так і конструктивний, сприяючи розвитку, вдосконаленню управлінських практик, стимулюючи інновації та зміни. Підкреслено важливість системного підходу до аналізу конфліктів, який враховує не лише безпосередні причини, а й культурні, психологічні та організаційні чинники, що лежать в основі їх виникнення та розвитку.

Досліджено класифікації конфліктів у публічній сфері за різними критеріями: масштабами, суб'єктами, наслідками, а також за комунікативною спрямованістю. Було розглянуто роль особистісних чинників, стилів управління та організаційної культури у виникненні та розвитку конфліктних ситуацій, що

дозволило глибше зрозуміти природу конфліктогенності в колективах публічної служби.

Проаналізовано чинне законодавство України, що регулює питання вирішення організаційних конфліктів у публічній сфері. Виявлено, що наявна нормативно-правова база є дещо фрагментарною та має схильність до зосередження на каральному підході. Було виявлено, що механізми медіації, попри їх значний потенціал, майже не застосовуються в практиці публічного управління, а кадрові служби часто виступають лише номінальними агентами змін, не маючи достатніх повноважень та ресурсів для ефективного врегулювання конфліктних ситуацій.

Розглянуто зарубіжний досвід управління конфліктами в публічній сфері. Визначено високу ефективність внутрішніх служб медіації, які успішно функціонують у таких країнах, як Канада, Ірландія, Австралія, Велика Британія та США. Підтверджено ефективність практик впровадження медіації, соціального діалогу, колективних переговорів та незалежної оцінки ризиків у контексті запобігання конфліктам. Зарубіжний досвід засвідчив важливість та результативність структурованих систем управління конфліктами, які орієнтовані на досягнення позитивних результатів та запобігання переходу суперечок у судові площини.

Досліджено діяльність НАДС та управління економіки ВК КМР. Було охарактеризовано НАДС як ключову інституцію, що формує кадрову політику у сфері публічної служби. Визначено, що НАДС забезпечує стандарти підвищення кваліфікації державних службовців, організовує тренінги з етики, лідерства, антикризового управління. Його діяльність значною мірою сприяє розвитку управлінських практик, які орієнтовані на запобігання конфліктам та формування сприятливого робочого середовища.

Загалом опитування показало, що більшість державних службовців сприймають конфлікти як явище з негативним забарвленням, пов'язуючи їх з емоційною нестабільністю, напругою та неприйнятною поведінкою. Водночас частина респондентів усвідомлює, що конфлікти можуть бути конструктивними

та сприяти підвищенню обізнаності й розвитку навичок ефективного управління.

Основними причинами виникнення конфліктних ситуацій в управлінні ВК КМР є низький рівень комунікації та асертивності. Незважаючи на те, що більшість працівників управління ВК КМР рідко або іноді стикаються з конфліктами, це свідчить про відносно стабільний психологічний клімат, проте водночас підкреслює необхідність профілактичних заходів.

Респонденти відзначають, що для зниження конфліктності в колективі важливо покращувати внутрішню комунікацію, формувати культуру взаємоповаги і навчати навичкам конструктивного діалогу. Значна частина працівників віддає перевагу прямому та неформальному вирішенню конфліктів, що свідчить про наявність довіри в колективі, хоча у складних ситуаціях необхідне офіційне втручання керівництва. Найяскравішими ознаками конфлікту є напружена атмосфера, емоційний дискомфорт, порушення спілкування та поділ на групи, що вказує на глибші структурні проблеми.

Запропоновано конкретні шляхи вдосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади: впровадження обов'язкового навчання публічних службовців конфліктології та медіації; створення підрозділів з врегулювання конфліктів або призначення уповноважених з етики та комунікації; ініціювання законодавчих змін щодо впровадження медіації в публічному управлінні; розробка чітких протоколів реагування на конфлікти; забезпечення доступу до психологічної підтримки.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують нагальну потребу вдосконалення підходів до вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади України. Комплексне застосування правових, освітніх, управлінських і психологічних інструментів сприятиме трансформації конфліктів з деструктивного чинника у фактор розвитку та вдосконалення. Впровадження ефективної системи управління конфліктами посилить ефективність, прозорість і довіру до державних інституцій, що є ключовим чинником сталого розвитку та сприятиме формуванню сучасної, професійної та соціально відповідальної публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Administrative Dispute Resolution Act of 1996. Washington, D.C.: Government of the United States, 1996. URL: <https://www.govinfo.gov/app/details/PLAW-104publ320>
2. Alternative means of dispute resolution in the administrative process. *United States Code: Office of the law revision counsel*. URL: https://uscode.house.gov/view.xhtml?edition=prelim&path=/prelim@title5/part1/chapter5/subchapter4&utm_source=.
3. Circular 25/2017: Requirements for Appropriation Accounts. Dublin: Department of Public Expenditure and Reform, 2017 URL: <https://assets.gov.ie/17510/965a038ccdef4b0e899576475a9267d3.pdf>
4. Civil & Public Service Mediation Service Guidelines. Dublin: Department of Public Expenditure and Reform, 2021. URL: <https://prod-g2g-assets.s3.amazonaws.com/documents/2021.03.01-Mediation-Policy-Revised-February-2021.pdf>
5. Civil Service Dignity at Work Policy. Dublin: Department of Public Expenditure and Reform, 2015. URL: <https://www.cseas.per.gov.ie/wp-content/uploads/Dignity-At-Work-Policy-PDF.pdf>
6. Dispute management plan. Sydney: Standards Australia, 2015. ISBN 978-1-922032-04-1 URL: <https://www.ag.gov.au/legal-system/publications/dispute-management-plan>
7. Dispute Management Strategy. Canberra: Attorney-General's Department, 2020. URL: <https://www.ag.gov.au/legal-system/publications/dispute-management-strategy>
8. Dispute Resolution Specialist (DRS). Washington, D.C.: American Bar Association, 2020. URL: https://www.americanbar.org/groups/dispute_resolution/resources/
9. Federal Public Sector Labour Relations Act. Ottawa: Government of Canada, 2003. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-33.3/>

10. Gaba, V., & Joseph, J. (2023). Content and process: organizational conflict and decision making. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227966>.
11. Gabe Fleisher. The Thursday Night Massacre: Why Top Prosecutors Resigned Rather Than Drop This Case. *The Preamble*. URL: <https://thepreamble.com/p/the-thursday-night-massacre-why-top>.
12. Hamwanza, N., & Munkumba, M. (2024). An Investigation into the Causes of Organizational Conflict in the Zambian Civil Service: A case Study of the Ministry of Health Headquarters. *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.21522/tijmg.2015.10.02.art012>.
13. Hidayat, R., & Kristiyono, J. (2025). Transforming Conflict into Collaboration: A Systematic Approach to Conflict Resolution at Antara East Java Indonesia News Agency. *Technium Social Sciences Journal*. <https://doi.org/10.47577/tssj.v67i1.12037>.
14. Leitão, M., Lemos, S., Brito, S., Severino, S., Guerra, N., & Sousa, L. (2024). Conflict Management: A Practical Case, Analysis, Interpretation and Resolution. *Seminars in Medical Writing and Education*. <https://doi.org/10.56294/mw202484>.
15. Mediation Act 2017. Dublin: Government of Ireland, 2017. URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2017/act/27/enacted/en/html>
16. Safi, R., & Khairkhwa, M. (2024). Impact of Conflict Management Practices on Employee Performance in Organizations. *Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology*. <https://doi.org/10.55544/jrasb.3.3.39>.
17. The Mediators' Institute of Ireland Code of Ethics and Practice. Dublin: Mediators' Institute of Ireland, 2020. URL: <https://www.themii.ie/about-mii/code-of-ethics/>
18. Thomas R. Conflict Management Systems: A Methodology for Addressing the Cost of Conflict in the Workplace. *Mediate: everything mediation*. URL: https://mediate.com/conflict-management-systems-a-methodology-for-addressing-the-cost-of-conflict-in-the-workplace/?utm_source.

19. Tsiptse O. Mediation in Greece – How the “Journey” started and the Current Situation. International Mediation Campus. URL: https://im-campus.com/mediation-in-greece-how-the-journey-started-and-the-current-situation/#_ftn1.
20. Workplace Relations Act 2015. Dublin: Government of Ireland, 2015. URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2015/act/16/enacted/en/html>
21. Yamini, S., Fousiani, K., Tehrani, H., & Wisse, B. (2025). Culture and Conflict Management Strategy: The Mediating Role of Instrumental Concerns. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/00220221241312414>.
22. ΙΣΟΚΡΑΤΗΣ, Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών ΔΣΑ, 2007 URL: https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/3023_code.pdf?utm_source
23. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 26–31. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268129/263886>
24. Василенко Н. В., Радиш Я. Ф. Сутність і природа конфліктів на публічної служби та шляхи їх вирішення. *Наукові перспективи*. 2024, № 4(46). С. 61–64. URL: <https://docs.academia.vn.ua/bitstream/handle/123456789/1830/10953-Текст%20статтіВасиленко%20Н.В.стиснуто.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
25. Воротнюк Ю. Класифікація економічних конфліктів у глобальному бізнес-середовищі. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19175/1/613-615.pdf>
26. Голобородько Т. В., Лі Н. В. Лідерство та управління конфліктами. *Майбутнє – аудит*: матеріали міжнар. наук-практ. інтернетконференції присвяч. пам’яті д.е.н., проф. Нусін. В. Я., м. Кривий Ріг, 15 січ. 2025 р. С. 31-33. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6948/3/Май_бутн_аудит_2025.pdf

27. Гончаренко Г. А. *Зарубіжний досвід правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану: уроки для України на третьому році війни*. Державна служба: аспекти та практики. 2024. Т. 2 (65). С. 285. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/25287>

28. Гринчук Н. Управління конфліктами у громадах. *МС в умовах відновлення України: виклики та перспективи*. : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні м. Київ, 9 груд. 2022 р. / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтуна, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 36-37. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2007/files/a2ddab75-0169-4786-96ef-60255566690a.pdf>

29. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах : Директива Європ. співтовариства від 21.05.2008 № 2008/52/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text (дата звернення: 11.04.2025).

30. Доброжинський А. В. МС як форма народовладдя. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні* : матеріали всеукр. наук-практ. конф., м. Хмельницький, 7 груд. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 23. URL: <https://salo.li/ad85dc3>

31. Думська О. «Корабельна сосна» і ще 4 сексистські скандали нової влади. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/sluga-narodu-scandal/30688547.html>

32. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Роль комунікаційного менеджменту в управлінні конфліктами. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 89. С. 156-157. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.89-26>

33. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами за 2022 рік. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-metodichni-potrebi-2022-ds.pdf>

34. Звіт Рахункової палати за 2021 рік. URL: <https://rp.gov.ua/upload->

files/Activity/Reports/2021/ZVIT_RP_2021.pdf

35. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби : навч. посіб. / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

36. Ковальська Н.М. Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 1. С. 369. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/610/586.

37. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

38. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

39. Куликов А., Соколенко Н. Сексистський скандал у Раді: МФО «Рівні можливості» вимагає вибачень від депутата Мисика. *Громадське радіо*. URL: <https://hromadske.radio/publications/seksystskyu-skandal-u-radi-mfo-rivni-mozhlyvosti-vymagaye-vybachen-vid-deputata-mysyka>

40. Лук'янова О. Особливості публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. *Сучасна парадигма публічного управління* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук-практ. конф., м. Львів, 14 -16 квіт. 2024 р. С. 194–195. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-02/Збірник_6_Парадигма_2025.pdf

41. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Постанова Каб. Міністрів України від 20.06.22 №47-22 URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/robota-z-konfliktamy-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya>

42. НАДС. Робота з конфліктами в державних установах: міжнародний досвід. Київ : Б-ка держ. службовця, 2022. 19 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/3.%20>

Mizhnarodnyi%20dosvid%20roboty%20z%20konfliktamy%20v%20derzhavnykh%20ustanovakh.pdf.

43. Національне агентство України з питань державної служби. *Робота з управління конфліктами*. URL: <https://nads.gov.ua/robota-z-upravlinnia-konfliktamy>

44. Національне агентство України з питань державної служби – *Функціонування служб управління персоналом*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>.

45. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. : навч. посіб. Ужгород : УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/63427/1/0057381.pdf>

46. Петрова С. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в ОМС та ОДВ. *ГІСМАОВК*. URL: <https://dialog-ua.org/mediation/2-metodychni-rekomendatsiyi-shchodo-roboty-z-konfliktamy-v-oms-ta-odv.html> (дата звернення: 05.05.2025).

47. Про затвердження регламенту Національної служби посередництва і примирення : Наказ від 29.05.2014 № 35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0035299-14#Text>

48. Плетньова Т. Національне агентство України з питань державної служби в системі суб'єктів управління персоналом на публічній службі: особливості адміністративно-правового статусу. *Адміністративне та митне право*. 2021. Т. 1 (30). С. 39–43. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4318/1/9%20%20Плетньова%20Т.%20Р..pdf>.

49. Порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Безоплатна правнича допомога. URL: <https://legalaids.gov.ua/publikatsiyi/poryadok-vyrishennya-kolektyvnyh-trudovyh-sporiv-konfliktiv-2/>

50. Постанова КЦС ВП від 21.06.2023 року у справі №761/33183/20. *Безкоштовний сервіс для вирішення Юридичних питань №1 в*

Україні!.URL: https://protocol.ua/ua/postanova_ktss_vp_vid_21_06_2023_roku_u_spravi_761_33183_20/

51. Приймак О, Приймак Ю. Технології профілактики організаційних конфліктів у системі місцевого самоврядування. *Соціокультурні трансформації та геополітичні виклики в умовах багатопольного світу*: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 листоп. 2022 р.) / відп. ред. А. Кравченко. Київ, 2022.

C. 256. ISBN 978-966-918-058-2 URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkyMQ==/aeab74ec6510244e92897084f09340bf.pdf#page=256>

52. Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII : станом на 15 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>

53. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

54. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

55. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ НАДС від 20.06.2022 № 46-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah>

56. Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження : Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 № 1039 : станом на 10 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-п#Text>

57. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 № 246 : станом на 6 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text>

58. Про затвердження Типового положення про службу управління

персоналом державного органу : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03.03.2016 № 47 : станом на 1 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

59. Про Кабінет Міністрів України : Постанова Верхов. Ради України від 14.04.2016 № 1093-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1093-19#Text>

60. Про легалізацію профспілки : Наказ М-ва юстиції України від 29.12.2010 № 3362/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v3362323-10#Text>

61. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

62. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

63. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР : станом на 13 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

64. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

65. Про Регламент Верховної Ради України : Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

66. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

67. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 26 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>

68. Про управління економіки виконкому міської ради : Положення від 24.09.2014 № №2946. URL: https://so.kr.gov.ua/ua/treezas_so/pg/3159277777_d1/.

69. Про утворення Державної податкової служби України та Державної

митної служби України : Постанова Каб. Міністрів України від 18.12.2018 № 1200 : станом на 27 верес. 2019 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1200-2018-п#Text>

70. Про утворення Національної служби посередництва і примирення : Указ Президента України від 17.11.1998 № 1258/98 : станом на 2 лют. 2023 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text>

71. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ Вип. 1(82). м. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 44-45 URL: http://oridu.odessa.ua/9/NEW_OPTIONS/PDF/021/ZBIRNUK-1-82-2021.PDF#page=42

72. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. ОБСЄ. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>

73. Рекомендації щодо оформлення та подання скарг. *Уповноважений із захисту державної мови*. URL: <https://movasombudsman.gov.ua/news/rekomendatsii-shchodo-oformlennia-ta-podannia-skarh>.

74. Стародубська М. Дистанційка збільшила розрив між співробітниками різних поколінь. Як не погіршити ситуацію – *Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: https://forbes.ua/leadership/era-udalenki-4-oshibki-rukovoditeley-v-adaptatsii-raznykh-pokoleniy-02022021-945?utm_source=chatgpt.com

75. Терент'єва Н., Нешта В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Науковий економічний журнал «актуальні проблеми економіки»*. 2024. Т. 9, № 279. С. 195–202. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203>

76. Тищенко К. Громадська антикорупційна рада закликає керівництво держави втрутитися в конфлікт Міноборони і АОЗ. *Українська правда*.

URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/01/25/7495277/>

77. Управління конфліктами: Загальна короткострокова програма. *Портал управління знаннями.*

URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/orhanizatsiia-roboty-iz-zvernenniamy-hromadian>.

78. Цивільний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 18.03.2004 № 1618-IV : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А – Причини виникнення конфліктів та стратегії їх вирішення

Причина конфлікту	Стратегія вирішення конфлікту	Використання лідером стратегій
Відмінності у цінностях, цілях та пріоритетах	Конкретизація зобов'язань та рольових функцій	Формулює спільне бачення, визначає стратегічні цілі, пояснює значення індивідуальних ролей, формує єдину корпоративну культуру. Чітке розмежування обов'язків зменшує ймовірність конфліктів.
Збої у спілкуванні	Оптимізація комунікативного процесу	Встановлює чіткі канали зв'язку, забезпечує відкриту комунікацію, заохочує діалог та зворотний зв'язок, створює атмосферу психологічної безпеки. Це знижує ризик непорозумінь.
Конкуренція за ресурси	Конкретизація зобов'язань та рольових функцій, стійкий зворотний зв'язок і оцінка ситуації	Забезпечує справедливий розподіл ресурсів за об'єктивними критеріями, пояснює логіку розподілу, готовий до діалогу. Це зменшує конкуренцію.
Зіткнення особистостей	Розмежування особистого життя та професійної діяльності, конструктивне вирішення конфліктів, медіація	Створює культуру поваги, розвиває емоційний інтелект та навички спілкування, у разі потреби виступає медіатором. Встановлює межі між особистим та робочим.
Боротьба за владу	Конкретизація зобов'язань та рольових функцій	Чітко визначає ролі, обов'язки та повноваження, створює прозору систему контролю та звітності. Це мінімізує ризики боротьби за владу.
Дискримінація та домагання	Конкретизація зобов'язань та рольових функцій, стійкий зворотний зв'язок і оцінка ситуації	Формує інклюзивне середовище, не толерує дискримінацію, впроваджує політики та процедури реагування на порушення. Забезпечує внутрішній регламент, що запобігає таким ситуаціям.
Організаційні зміни	Оптимізація комунікативного процесу, стійкий зворотний зв'язок і оцінка ситуації	Прозоро інформує про зміни, пояснює їхню доцільність, консультується з колективом, підтримує адаптацію. Своєчасна комунікація знижує невизначеність і ризик конфліктів.

Джерело: побудовано за [26]

Додаток Б

Таблиця Б – Комплекс заходів щодо запобігання конфліктам в органах МС

Категорія суб'єктів	Основні напрями діяльності	Конкретизовані рекомендації
Сільські, селищні, міські голови, голови рад, керівники виконавчих органів	Організаційні та стратегічні дії	- Проводити аудит і оптимізацію робочих процесів - Здійснювати гендерний аналіз для уникнення дискримінаційних практик - Регулярно моніторити ефективність комунікаційних механізмів - Організовувати навчання з ефективної комунікації та діалогу - Сприяти формуванню корпоративної культури, що ґрунтується на повазі, діалозі, взаєморозумінні
Структурний підрозділ або спеціаліст з питань персоналу	Моніторинг, навчання, підтримка	- Проводити тренінги з конфліктології, переговорів, емоційного інтелекту - Створювати простори для діалогу, де працівники можуть вирішувати непорозуміння - Відстежувати конфліктну напругу, виявляти причини та фіксувати потребу в змінах - Готувати аналітичні звіти і рекомендації для керівництва щодо превентивних заходів
Працівники органу місцевого самоврядування	Повсякденна поведінка і комунікація	- Бути відкритими до альтернативних точок зору - Виявляти повагу до інших думок, навіть якщо вони відрізняються - Уникати осуду, стереотипів і припущень - Розрізняти факти, емоції й судження - Слухати активно, демонструвати повагу у діалозі - Не нав'язувати свою позицію, уникати категоричності
Безпосередні керівники (начальники відділів тощо)	Управління персоналом, конфліктна профілактика	- Підтримувати участь підлеглих у навчанні з конфліктології - Формулювати завдання чітко, рівномірно розподіляти навантаження - Затверджувати правила взаємодії в колективі, забезпечувати їх дотримання - Вчасно реагувати на конфлікти та їх повторну появу - Бути емоційно нейтральними при вирішенні конфліктів, не зловживати владою - Просувати культуру поваги, співпраці й колегіального ухвалення рішень

Джерело: побудовано за [41, 48]

Додаток В

Таблиця В – Основні нормативно–правові документи щодо механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

Нормативно-правовий документ	Характеристика
Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР	Основний закон України
Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII	Цей закон регулює правові основи державної служби в Україні, визначає організацію, структуру та функції державних органів. Він встановлює вимоги до осіб, які займають посади державних службовців, їх права, обов'язки та відповідальність. Закон також охоплює етичні стандарти, професійну підготовку та процедури контролю за діяльністю службовців, зокрема щодо запобігання корупції та забезпечення прозорості.
Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР	Цей закон регулює процедуру вирішення колективних трудових спорів через примирення, медіацію або арбітраж. Він встановлює порядок вирішення конфліктів між працівниками та роботодавцями для забезпечення прав кожної зі сторін.
Про Кабінет Міністрів України : Постанова Верхов. Ради України від 14.04.2016 № 1093-VIII	Постанова визначає структуру та повноваження Кабінету Міністрів України, встановлюючи основні принципи його діяльності, порядок призначення та звільнення урядових посадовців, а також організацію роботи уряду.
Про Регламент Верховної Ради України : Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI	Регламент визначає порядок роботи Верховної Ради України, регулюючи процес прийняття законів, організацію депутатської діяльності, а також правила взаємодії парламенту з іншими органами влади.
Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII	Цей закон встановлює організацію судової системи в Україні, визначає права та обов'язки суддів, їх призначення, звільнення, а також правила їх професійної діяльності та незалежності.
Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII	Закон регулює функціонування Вищої ради правосуддя, органу, що забезпечує незалежність судової влади в Україні, займається дисциплінарними провадженнями щодо суддів і надає рекомендації щодо їх призначення.
Про утворення Національної служби посередництва і примирення : Указ Президента України від 17.11.1998 № 1258/98	Указ Президента створює Національну службу посередництва і примирення, яка займається вирішенням трудових спорів через медіацію, сприяючи примиренню між працівниками та роботодавцями.

Нормативно-правовий документ	Характеристика
Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03.03.2016 № 47	Наказ визначає типові вимоги до організації та функціонування служби управління персоналом в державних органах, регулюючи процеси прийняття, навчання та підвищення кваліфікації службовців.
Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII	Цей кодекс регулює трудові відносини в Україні, встановлюючи права та обов'язки працівників і роботодавців, а також процедури вирішення трудових спорів і забезпечення справедливих умов праці.
Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР	Цей закон встановлює процедуру вирішення колективних трудових спорів, визначаючи порядок примирення, медіації або арбітражу для врегулювання конфліктів між працівниками та роботодавцями. Закон спрямований на захист прав трудових колективів та забезпечення соціальної стабільності.
Про легалізацію профспілки : Наказ М-ва юстиції України від 29.12.2010 № 3362/5.	Наказ визначає порядок реєстрації та легалізації профспілок в Україні, встановлюючи процедуру їх створення та функціонування.
Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV	Закон регулює діяльність профспілок, визначаючи їхні права та гарантії, що забезпечують захист інтересів працівників на всіх етапах їх діяльності.
Питання Національної служби посередництва і примирення : Указ Президента України від 11.04.2007 № 291/2007	Указ Президента встановлює основи організації та функціонування Національної служби посередництва, яка вирішує трудові конфлікти через примирення та медіацію.
Цивільний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 18.03.2004 № 1618-IV	Цей кодекс регулює порядок розгляду цивільних справ в Україні, визначаючи процедури подання позовів, розгляд справ у судах і виконання судових рішень.
Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX	Закон регулює використання медіації для вирішення цивільних і комерційних спорів, визначаючи процедури примирення через посередництво.
Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження : Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 № 103	Постанова регулює порядок проведення дисциплінарних проваджень щодо державних службовців та інших працівників, визначаючи правила розгляду дисциплінарних справ.
Про Кабінет Міністрів України : Постанова Верхов. Ради України від 14.04.2016 № 1093-VIII	Ця постанова визначає порядок формування Кабінету Міністрів України, його функції, повноваження та взаємодію з іншими органами влади. Вона регулює роботу уряду, його організаційну структуру, а також процедуру призначення та звільнення членів уряду.
Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах : Директива Європ. співтовариства від 21.05.2008 №	Директива регулює процедури медіації в цивільних та комерційних справах у країнах ЄС, забезпечуючи доступність альтернативного вирішення спорів.

Нормативно-правовий документ	Характеристика
2008/52/ЄС	
Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 01.10.2014 № 500 : станом на 14 верес. 2023 р.	У документі визначено, що НАДС є центральним органом виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.
Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України : Постанова Каб. Міністрів України від 18.12.2018 № 1200 : станом на 27 верес. 2019 р.	Регулює процес утворення Державної податкової служби України (ДПС) та Державної митної служби України (ДМС). Відповідно до цієї постанови, обидві служби були створені шляхом реорганізації раніше існуючих органів – Державної фіскальної служби України, що об'єднувала податкову та митну служби.
Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.06.22 №47-22	Визначає методичні підходи та рекомендації щодо виявлення, аналізу та ефективного врегулювання конфліктів у державних органах для забезпечення конструктивної взаємодії та підвищення продуктивності роботи службовців.
Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Постанова Каб. Міністрів України від 20.06.22 №47-22 URL	Методичні рекомендації розроблено з метою надання методичної допомоги сільським, селищним, міським головам, головам районних, районних у місті, обласних рад, керуючим справами (секретарям) виконавчих комітетів, керуючим справами виконавчих апаратів, керівникам відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, працівникам структурного підрозділу з питань персоналу або спеціалісту з питань персоналу органу місцевого самоврядування, посадовим особам місцевого самоврядування, а також іншим працівникам органу місцевого самоврядування стосовно їх дій у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру під час виконання ними посадових обов'язків, а також для зниження напруги в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи органу місцевого самоврядування у ході реалізації його завдань та функцій, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату у колективі

Додаток Г

Таблиця Г – Комплекс заходів щодо запобігання конфліктам в органах місцевого самоврядування

Категорія суб'єктів	Основні напрями діяльності	Конкретизовані рекомендації
Сільські, селищні, міські голови, голови рад, керівники виконавчих органів	Організаційні та стратегічні дії	- Проводити аудит і оптимізацію робочих процесів - Здійснювати гендерний аналіз для уникнення дискримінаційних практик - Регулярно моніторити ефективність комунікаційних механізмів - Організовувати навчання з ефективної комунікації та діалогу - Сприяти формуванню корпоративної культури, що ґрунтується на повазі, діалозі, взаєморозумінні
Структурний підрозділ або спеціаліст з питань персоналу	Моніторинг, навчання, підтримка	- Проводити тренінги з конфліктології, переговорів, емоційного інтелекту - Створювати простори для діалогу, де працівники можуть вирішувати непорозуміння - Відстежувати конфліктну напругу, виявляти причини та фіксувати потребу в змінах - Готувати аналітичні звіти і рекомендації для керівництва щодо превентивних заходів
Працівники органу місцевого самоврядування	Повсякденна поведінка і комунікація	- Бути відкритими до альтернативних точок зору - Виявляти повагу до інших думок, навіть якщо вони відрізняються - Уникати осуду, стереотипів і припущень - Розрізняти факти, емоції й судження - Слухати активно, демонструвати повагу у діалозі - Не нав'язувати свою позицію, уникати категоричності
Безпосередні керівники (начальники відділів тощо)	Управління персоналом, конфліктна профілактика	- Підтримувати участь підлеглих у навчанні з конфліктології - Формулювати завдання чітко, рівномірно розподіляти навантаження - Затверджувати правила взаємодії в колективі, забезпечувати їх дотримання - Вчасно реагувати на конфлікти та їх повторну появу - Бути емоційно нейтральними при вирішенні конфліктів, не зловживати владою - Просувати культуру поваги, співпраці й колегіального ухвалення рішень

Джерело: побудовано за [41, 48]

Додаток Д

Таблиця Д – Основні міжнародні нормативно–правові документи щодо механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади різних країн

Нормативно-правовий документ	Характеристика	Країна
ΙΣΟΚΡΑΤΗΣ, Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών ΔΣΑ, 2007	Цей документ представляє базу даних правових інформацій, що використовується в юридичних практиках для вирішення спорів в Греції, зокрема в галузі адміністративного права.	Греція
Dispute management plan. Sydney: Standards Australia, 2015	План управління суперечками, розроблений Standards Australia, визначає підходи і стратегії для ефективного вирішення спорів в організаціях, включаючи методи переговорів, медіації та арбітражу	Австралія
Dispute Management Strategy. Canberra: Attorney-General's Department, 2020	Стратегія управління спорами урядом Австралії, яка охоплює політику і практики для вирішення конфліктів у публічному секторі з використанням альтернативних методів вирішення спорів, таких як медіація і переговори.	Австралія
Circular 25/2017: Requirements for Appropriation Accounts. Dublin: Department of Public Expenditure and Reform, 2017	Циркуляр регулює вимоги до рахунків на використання бюджетних асигнувань в Ірландії, зокрема щодо ефективного управління фінансовими ресурсами та врегулювання конфліктів у фінансовій сфері.	Ірландія
Civil Service Dignity at Work Policy. Dublin: Department of Public Expenditure and Reform, 2015	Політика гідності в роботі для державних службовців в Ірландії, яка визначає правила і стратегії для запобігання трудовим конфліктам, пов'язаним з дискримінацією, домаганнями чи іншими порушеннями етики в роботі.	Ірландія
Workplace Relations Act 2015	Закон, який регулює відносини на робочому місці в Ірландії, включаючи трудові спори та забезпечення рівних можливостей, а також надає механізми для вирішення конфліктів через медіацію та інші альтернативні способи.	Ірландія
Mediation Act 2017. Dublin: Government of Ireland, 2017	Закон, який встановлює правові рамки для використання медіації в Ірландії як ефективного інструменту для вирішення суперечок у різних сферах, включаючи трудові та комерційні спори.	Ірландія
The Mediators' Institute of Ireland Code of Ethics and Practice. Dublin: Mediators' Institute of Ireland, 2020	Кодекс етики та практики для медіаторів в Ірландії, що визначає стандарти поведінки та етичні норми для осіб, які займаються медіацією в країні.	Ірландія
Federal Public Sector Labour Relations Act. Ottawa: Government of Canada, 2003	Закон Канади, що регулює трудові відносини в державному секторі, включаючи методи вирішення конфліктів між державними службовцями та урядовими органами через медіацію, арбітраж та інші альтернативні способи.	Канада
Administrative Dispute Resolution Act of 1996	Закон США, який надає правову основу для вирішення адміністративних суперечок у федеральних агентствах через альтернативні методи вирішення спорів, включаючи медіацію та арбітраж.	США
Dispute Resolution Specialist (DRS). Washington, D.C.: American Bar Association, 2020	Спеціалізована програма сертифікації для професіоналів в сфері вирішення спорів, що надає знання та навички в галузі медіації, арбітражу та переговорів.	США

Додаток Е

Таблиця Е – Зарубіжний досвід щодо механізму вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

Країна	Механізми вирішення організаційних конфліктів
Греція	Врегулювання конфліктів у публічній службі Греції свідчить про необхідність переходу від жорстких дисциплінарних методів до більш гнучких і орієнтованих на співпрацю підходів. Впровадження медіації та відповідного навчання службовців підвищує їхню компетентність у вирішенні конфліктів і сприяє формуванню позитивного психологічного клімату на робочому місці.
Австралія	В Австралії запроваджено системний підхід до управління конфліктами у державному секторі, що базується на превентивних методах та альтернативних формах вирішення спорів. Впровадження рекомендацій Національної консультативної ради сприяє адаптації індивідуальних програм установа, що підвищує ефективність врегулювання суперечок і сприяє поліпшенню робочої атмосфери.
Ірландія	Ірландія впроваджує медіацію як ключовий механізм альтернативного вирішення конфліктів у публічній службі, акцентуючи увагу на зниженні напруження та покращенні комунікації. Створення спеціалізованих служб медіації забезпечує професійну підтримку працівникам, сприяючи конструктивному врегулюванню суперечок і покращенню робочої атмосфери.
Канада	Національний банк Канади впровадив ефективну пілотну програму альтернативного вирішення спорів, що значно знизила рівень конфліктів і витрати на судові процеси через навчання радників і керівників. Закон про трудові відносини підтримує цю систему, забезпечуючи доступ до конфіденційних послуг і сприяючи розвитку відкритого діалогу та конструктивної взаємодії в публічних установах.
США	Впровадження «Програми альтернативного вирішення спорів» у США забезпечує швидке і ефективне врегулювання конфліктів у державних відомствах завдяки призначенню спеціалістів з вирішення спорів. Цей підхід дозволяє зменшити витрати, заощадити ресурси та підвищити ефективність роботи публічних установ, сприяючи стабільним і довготривалим результатам.

Додаток Ж



Рисунок Ж – Робота з управління конфліктами НАДС [43]

Додаток 3

Таблиця 3 – Приклади конфліктів в органах публічної влади

Причина	Приклад
Нечіткі або невизначені організаційні директиви	Яскравим прикладом нечіткості організаційних директив є ситуація, що склалася в Україні у 2024 році навколо реформування системи оборонних закупівель. Міністерство оборони України внесло зміни до статутів двох державних агенцій — Агенції оборонних закупівель (АОЗ) та Державного оператора тилу (ДОТ), надавши собі повноваження призначати керівників цих органів в обхід наглядових рад у разі загроз національній безпеці. Такі дії викликали різку критику з боку громадськості та Наглядових рад, оскільки вони суперечили принципам прозорості, підзвітності та конкурентності у державному управлінні. У результаті виник конфлікт між Міністерством та іншими учасниками процесу, що спричинило управлінську плутанину та загрозу втрати довіри до системи оборонних закупівель. Цей випадок чітко демонструє, як нечіткість директив і порушення процедур можуть провокувати конфлікти в публічному управлінні [76].
Неможливість сказати «Ні»	Один із реальних прикладів, що ілюструє проблему неможливості сказати «ні» в органах державної влади США. У лютому 2025 року в США сім прокурорів Міністерства юстиції подали у відставку після того, як виконуючий обов'язки заступника генерального прокурора Еміль Бове наказав їм скасувати федеральні кримінальні звинувачення проти мера Нью-Йорка Еріса Адамса. Прокурори відмовилися виконати цей наказ, вважаючи його політично вмотивованим і порушенням їхніх професійних обов'язків. Бове поставив їх перед вибором: або виконати наказ, або бути звільненими. Цей випадок став відомий як «Thursday Night Massacre» і викликав обурення серед правозахисників та громадськості, оскільки він підкреслює тиск на державних службовців і ризик втрати роботи за відмову від виконання сумнівних наказів [11].
Дискримінація на робочу місці	під час засідання Комітету Верховної Ради з питань правоохоронної діяльності народний депутат Володимир Мисик висловився неетично та дискримінаційно щодо своєї колеги – народної депутатки Вікторії Пташник. У відповідь на її пропозиції щодо поправок до законопроекту він заявив, що жінки «вносять сум'яття в чоловічий колектив комітету» та що «фемінізм тут не пройде». Міжфракційне об'єднання «Рівні можливості» рішуче засудило таку поведінку депутата, вказавши на неприпустимість подібних висловлювань [39]. 23 червня 2020 року в інформаційному просторі вибухнув сексистський скандал за участю голови фракції «Слуга народу» Давида Арахамії та його заступника Олександра Корнієнка. На оприлюдненому відеозаписі обговорення нібито стосувалося їхньої колеги Ірини Аллахвердієвої, з використанням сексистських і принизливих висловлювань. Відео спричинило широкий суспільний резонанс і хвилю обурення в соціальних мережах. Самі депутати заявили, що запис було змонтовано, а окремі фрази – вирвано з контексту. У ролику, який транслювався наживо, чути, як Корнієнко вживає вислови на кшталт: «піддута, звичайно, трохи», «тон too much», «баба робоча... як корабельна сосна». Ірина Славінська, координаторка з гендерних питань кампанії «Повага», наголосила, що така лексика демонструє явище об'єктивації – акцент на зовнішності замість професійних якостей. Наприкінці листопада 2020 року вже виключений із фракції «Слуга народу» депутат Антон Поляков оприлюднив аудіозапис, у якому нібито депутат із владної фракції заявляє, що Олександра Клітіна отримала посаду заступниці міністра інфраструктури «через ліжко» [31]. Ще один приклад – березень 2020 року, коли прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, представляючи новий склад уряду, спочатку не згадав міністерку соціальної політики Марину Лазебну – єдину жінку в Кабміні. Пізніше, представляючи її, він зауважив: «Це початок гендерної експансії в цей уряд! Я батько двох доньок. Мене важко звинуватити в сексизмі. Повірте». У відповідь на запитання журналістів про низьке представництво жінок у владі, він зазначив, що відбір здійснювався за професійними критеріями. Однак жінки не менш професійні за чоловіків, і така відповідь викликала критику через ігнорування принципу рівності можливостей. Представник тієї ж фракції Олександр Дубінський потрапив

Причина	Приклад
	у сексистський скандал ще до початку роботи у Верховній Раді. У соцмережах він опублікував допис із фотографією, підписаний: «Вибираємо помічницю. Прошу нижче ніж 175 сантиметрів не турбувати». На закиди у сексизмі він відповів, що це був жарт. Незадовго до цього його соратник Максим Бужанський назвав журналістку «Нового часу» Ольгу Духнич «тупою вівцею». Цей випадок став поштовхом до створення ініціативи «Жінки в медіа» [31].
Реформування органу	У 2021 році відбулась реорганізація Державної фіскальної служби України (ДФС). У межах цієї реформи ДФС була поділена на Державну податкову службу (ДПС) та Державну митну службу (ДМС), а також створено Бюро економічної безпеки (БЕБ) для виконання правоохоронних функцій. Спочатку зміни призвели до невизначеності серед працівників щодо їхніх посад, обов'язків та майбутнього працевлаштування, що спричинило внутрішню напругу та конфлікти в колективах. Зокрема, працівники висловлювали занепокоєння щодо можливих скорочень, зміни умов праці та відсутності чіткої інформації про подальші кроки реформи [69].
Неетичні вказівки чи доручення	у 2020 році в Державному підприємстві «НАЕК «Енергоатом»» виник конфлікт між директором з запобігання корупції та радником президента компанії. Радник надав розпорядження щодо службового відрядження, яке директор відмовився виконувати, оскільки воно суперечило внутрішнім правилам підприємства, порушувало антикорупційну політику та могло створити ризики для безпеки працівників і довкілля. Подібні дії можуть свідчити про спроби маніпулювання підлеглим і створення умов для корупційних проявів, таких як необґрунтовані витрати, уникнення контролю за фінансами та непрозорість у фінансових операціях. Неетичність цієї вказівки полягала в тому, що вона суперечила офіційним політикам компанії та ставила під загрозу дотримання принципів безпеки й законності. Таке розпорядження можна розглядати як зловживання владою, що веде до порушення етичних норм організації, зокрема принципів прозорості та доброчесності [50]. Згідно з опитуванням, 3,1% респондентів вважають віддалену роботу та онлайн-комунікацію джерелом конфліктів у колективі. Це підтверджується реальними прикладами з українських компаній. Наприклад, у матеріалі Forbes Україна описано ситуацію в одній українській компанії, де після переходу на віддалений формат роботи загострилися конфлікти між співробітниками різних поколінь. У результаті робота трьох ключових департаментів була фактично паралізована. Причиною стало те, що представники різних поколінь по-різному сприймали поняття «конфлікт»: для старших співробітників це було невиконання завдань або груба мова, тоді як молодші колеги вважали конфліктом навіть відсутність швидкого зворотного зв'язку або емоційно нейтральне спілкування [74]. Отже, приклад ілюструє, як відсутність живого спілкування та різне сприйняття комунікації можуть призводити до непорозумінь і конфліктів у команді. Для вирішення таких проблем рекомендується впроваджувати чіткі правила онлайн-взаємодії, проводити регулярні відеозустрічі та враховувати особливості сприйняття інформації співробітниками різного віку.

Додаток И

Таблиця И – Результати проведеного опитування у межах проекту ОБСЄ та НАДС «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» та опитування службовців управління економіки ВК КМР

Відповіді респондентів	Висновки
Відповідь респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати — це ...»	Більшість державних службовців сприймає конфлікти переважно негативно, пов'язуючи їх з емоційною нестабільністю та неприйнятною поведінкою. Отже, це вказує на необхідність підвищення обізнаності про конструктивну роль конфліктів і розвиток управлінських навичок для їх ефективного врегулювання.
Відповідь респондентів на запитання: «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?»	Основні причини конфліктів у державних органах пов'язані з нечіткими директивами, реформами та низьким рівнем кваліфікації працівників, що призводить до напруги та неефективності. Для їх подолання необхідні тренінги з асертивності, покращення комунікації та заходи проти насильства й дискримінації.
Відповідь респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?»	Основними причинами конфліктів в організації є невідповідне планування, надмірне навантаження, міжособистісні проблеми та організаційні недоліки, а також слабка комунікація і авторитарний стиль керівництва. Потрібне вдосконалення етичних стандартів і підтримки працівників у складних ситуаціях.
Відповідь респондентів на запитання: «Як зазвичай діють ваші колеги, коли є непорозуміння? Які варіанти вирішення конфліктних ситуацій є типовими»	Більшість респондентів віддають перевагу прямому діалогу або зверненню до керівництва для вирішення конфліктів, тоді як формальні HR-інструменти використовуються вкрай рідко.
Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з такими твердженнями: У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників»	Рівень довіри до мотиваційних якостей вищого керівництва зазнав тимчасового спаду під час пандемії, але згодом відновився і перевищив попередні показники, що вказує на результативність впроваджених управлінських заходів.
Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з такими твердженнями: Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою»	Рівень згоди з твердженням про повагу з боку безпосередніх керівників залишався стабільно високим, що свідчить про довірі та поважні відносини у колективах. Нейтральні та незгодні відповіді були незначними, підтверджуючи позитивний клімат у взаємодії з керівництвом.
Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з такими твердженнями: Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння»	Більшість респондентів відчували себе вільно у вираженні думок і занепокоєнь, а з часом кількість незгодних з цим твердженням зменшувалась, що свідчить про покращення відкритості комунікацій у колективах.

Відповіді респондентів	Висновки
безпосередньому керівнику»	
Частка респондентів, які погоджуються з твердженням: «Я або мої колеги стикалися з випадками дискримінації державних службовців за ...»	За період 2020–2023 років найчастіше дискримінація у публічній службі стосувалася посади, стажу роботи та віку, з тенденцією до зростання у цих категоріях. Також збільшилася дискримінація за статтю та соціальним походженням, тоді як дискримінація за етнічним походженням дещо знизилася. Новими актуальними ознаками стали дискримінація за місцем походження та мовною ознакою.
Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Як часто виникають конфлікти чи непорозуміння у Вашому підрозділі/органі?»	Результати опитування показують, що більшість працівників ВК КМР рідко або іноді стикаються з конфліктами, а частина взагалі їх не помічає. Це свідчить про загалом стабільний психологічний клімат, але одночасно вказує на необхідність профілактики конфліктів та покращення внутрішньої комунікації.
Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Як Ви розумієте поняття «конфлікт»?»	Більшість працівників розглядають конфлікт як суперечку з переважно негативним забарвленням. Водночас частина респондентів бачить у конфлікті можливість для конструктивного вирішення, що вказує на потребу підвищення обізнаності щодо ефективного управління конфліктами.
Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Що, на Вашу думку, найчастіше спричиняє конфлікти у Вашому колективі?»	Основними причинами конфліктів у колективі є недостатня комунікація та низький рівень асертивності працівників. Для їх запобігання необхідно покращувати внутрішню комунікацію, розвивати конструктивне спілкування та підтримувати культуру взаємоповаги.
Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Як зазвичай діють Ваші колеги, коли виникає напруга чи конфлікт?»	Більшість працівників віддають перевагу прямому і неформальному вирішенню конфліктів, що свідчить про довіру і відкриту комунікацію в колективі. Водночас деякі конфлікти вимагають офіційного втручання керівництва, що підкреслює необхідність його ролі у складних ситуаціях.
Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Які ознаки, на Вашу думку, найчіткіше свідчать про наявність конфлікту в колективі?»	Основною ознакою конфлікту в колективі є напружена атмосфера та емоційний дискомфорт, що свідчить про чутливість працівників до невербальних сигналів. Водночас наявність сварок, порушення спілкування і поділ на групи вказують на глибші структурні проблеми в колективі.
Відповідь респондентів ВК КМР на запитання: «Які заходи, на Вашу думку, були б найефективнішими для запобігання конфліктам в організації?»	Найбільш ефективним заходом для запобігання конфліктам у колективі більшість респондентів вважають навчання працівників навичкам ефективного спілкування та діалогу. Також важливими є формування культури взаєморозуміння, регулярний моніторинг комунікацій і оптимізація робочих процесів.

Додаток К

Таблиця К – Анонімний опитувальник щодо діагностики організаційних конфліктів

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	Мета питання
1	Вкажіть Ваш вік:	до 25 років 25-35 років 36-45 років 45-55 років понад 55 років	Визначення вікової структури респондентів.
2	Ваша стать:	Жінка Чоловік	Визначення гендерної структури респондентів.
3	Як часто виникають конфлікти чи непорозуміння у Вашому підрозділі/органі?	Дуже часто Часто Іноді Рідко Дуже рідко Ніколи	Оцінка загального рівня конфліктності.
4	Як Ви розумієте поняття "конфлікт"?	Суперечка Розбіжності в поглядах Проблема, яку потрібно вирішити Несумісність інтересів Невміння йти на компроміс Невміння владнати з емоціями Неприйнятне явище Можливість для аналізу ситуації Привід для демонстрації статусу/влади Можливість відстояти свою правоту Інше (впишіть)	З'ясування сприйняття поняття "конфлікт".
5	Що, на Вашу думку, найчастіше спричиняє конфлікти у Вашому колективі?	Незрозумілі задачі або правила роботи (нечіткі директиви) Зміни в організації (реформування) Різний рівень професійної підготовки працівників Важко відмовити у проханні ("неможливість сказати «ні»") Недостатня комунікація або можливість відкрито говорити про проблеми Нерівномірний розподіл обов'язків Несправедливе ставлення (з боку керівництва) Несправедливе ставлення (з боку колег) Стиль керівництва Дискримінація Інше (впишіть)	Виявлення ключових причин конфліктів.
6	Які робочі ситуації найчастіше призводять до	Забгато термінових завдань з нереальними строками Надмірна кількість завдань	Ідентифікація типових

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	Мета питання
	непорозумінь чи конфліктів?	Нерівномірний розподіл роботи між колегами Особливості характеру окремих людей Нечітко поставлені завдання Відсутність зворотного зв'язку щодо роботи Визначення пріоритетів Конкуренція між працівниками/підрозділами Неетичні вказівки чи доручення Віддалена робота/онлайн спілкування Завдання поза межами визначених функцій Інше (впишіть)	конфліктних ситуацій.
7	Як зазвичай діють Ваші колеги, коли виникає напруга чи конфлікт?	Напряму спілкуються для вирішення (ведуть переговори) Звертаються до керівництва Обговорюють ситуацію з іншими колегами (неформально, в кулуарах) Звертаються до відділу персоналу (служби управління персоналом) Пишуть офіційні скарги Залучають стороннього фахівця (медіатора тощо) Звертаються до суду Звертаються до психолога Ігнорують ситуацію Інше (впишіть)	Оцінка переважаючих способів реагування на конфлікти.
8	Наскільки Ви відчуваєте, що конфлікти в колективі впливають на Вашу особисту ефективність у роботі?	Так, значно впливають Так, але не дуже сильно Ні, не впливають Важко відповісти	Оцінка впливу конфліктів на продуктивність працівників.
9	Як Ви оцінюєте вміння Ваших безпосередніх керівників вирішувати конфліктні ситуації?	Дуже високий рівень Високий рівень Середній рівень Низький рівень Дуже низький рівень	Оцінка управлінських навичок керівництва у сфері врегулювання конфліктів.
10	Якими, на Вашу думку, мають бути ідеальні шляхи вирішення конфліктів у Вашому органі?	Наявність чіткої процедури (алгоритму) вирішення конфліктів, де зрозуміло, до кого і коли звертатись Проведення тренінгів/навчання для працівників з вирішення конфліктів Можливість залучення керівництва до вирішення Наявність внутрішнього спеціаліста для допомоги	Визначення бажаних механізмів та ресурсів для ефективного вирішення конфліктів.

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	Мета питання
		Можливість залучення зовнішнього фахівця Залучення відділу персоналу (служби управління персоналом) Інше (впишіть)	
11	Чи були у Вашому колективі випадки конфліктів, які залишилися невирішеними?	Так, були Ні, не було Важко відповісти	Виявлення наявності невирішених конфліктів.
12	Як Ви зазвичай реагуєте на конфліктні ситуації в колективі особисто Ви?	Намагаюсь самостійно вирішити конфлікт (ініціюю вирішення) Уникаю участі у конфлікті Чекаю, що ситуація вирішиться сама або втрутиться керівництво Інше (впишіть)	Визначення індивідуальної стратегії поведінки в конфлікті.
13	Які ознаки, на Вашу думку, найчіткіше свідчать про наявність конфлікту в колективі?	Відсутність нормального спілкування між деякими працівниками Відмова або небажання працювати разом над завданнями Напружена загальна атмосфера Сварки, обмін образливими висловлюваннями Психологічний тиск або цькування Поділ колективу на окремі групи ("клани") Відсутність комунікації Інше (впишіть)	Ідентифікація індикаторів наявності конфліктів.
14	Які заходи, на Вашу думку, були б найефективнішими для запобігання конфліктам в організації?	Покращення робочих процесів та їх оптимізація Забезпечення рівних можливостей для всіх (уникнення дискримінації, гендерний аналіз) Регулярний моніторинг стосунків та комунікації у колективі Навчання працівників ефективному спілкуванню та діалогу Формування культури взаємодії, порозуміння та діалогу Інше (впишіть)	Визначення пріоритетних заходів для профілактики конфліктів.
15	Чи стикалися Ви особисто або Ваші колеги з проявами дискримінації на робочому місці?	Так, стикалися Ні, не стикалися Важко відповісти	Виявлення досвіду зіткнення з дискримінацією.
16	Якщо так (у питанні 15), то за якими ознаками відбувалася дискримінація?	За категорією посади За стажем роботи За віком За статтю За віросповіданням	Виявлення специфічних підстав для дискримінації.

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	Мета питання
	(Можна обрати декілька варіантів)	За ознакою інвалідності За сексуальною орієнтацією За расою або кольором шкіри За майновим станом За сімейним станом За соціальним походженням За етнічним походженням За місцем (країною) походження (або народження) За мовною ознакою Інше (впишіть)	
17	Чи відчуваєте Ви себе захищено, якщо потрібно повідомити про можливі факти правопорушень в органі?	Так, відчуваю себе повністю захищено Скоріше так, ніж ні Не впевнений(-а) Скоріше ні, ніж так Зовсім не відчуваю себе захищено	Оцінка безпеки повідомлення про правопорушення.
18	Як Ви в цілому оцінюєте організаційну культуру у Вашому органі?	Дуже сприятлива (сприяє розвитку та результатам) Сприятлива Ні сприятлива, ні токсична Токсична (призводить до конфліктів) Дуже токсична	Загальна оцінка робочої атмосфери.
19	Чи знаєте Ви, куди звернутися в організації для отримання допомоги у вирішенні конфлікту?	Так, знаю точно Думаю, що знаю Не знаю В організації немає такої можливості	Оцінка поінформованості працівників про наявні процедури/осіб для вирішення конфліктів.
20	Ваші пропозиції щодо покращення комунікації та зменшення конфліктів у колективі:	Відкрите поле для відповіді	Збір пропозицій від працівників щодо шляхів вирішення проблемних ситуацій.

Додаток Л

Таблиця Л – Процедура проведення анкетування

Етап	Опис дій
1. Підготовка	Визначити точні строки проведення опитування. Підготувати необхідну кількість паперових анкет або налаштувати електронну форму (онлайн-інструмент). Забезпечити повну анонімність відповідей (наприклад, через скриньку для паперових анкет або налаштування онлайн-форми).
2. Інформування працівників	Оголосити колективу про проведення опитування. Пояснити мету та важливість опитування для покращення роботи управління. Наголосити на добровільності участі та гарантії повної анонімності відповідей.
3. Розповсюдження опитувальника	Надати працівникам доступ до опитувальника (роздати паперові анкети або надіслати посилання на електронну форму). У випадку паперових анкет – розмістити скриньку для їх анонімного збору у зручному та конфіденційному місці.
4. Збір відповідей	Здійснювати збір заповнених анкет (паперових або електронних) протягом заздалегідь визначеного строку.
5. Обробка та аналіз даних	Систематизувати отримані відповіді. Провести аналіз зібраних даних для виявлення загальних тенденцій, найбільш поширених проблем та пропозицій. За можливості, проаналізувати дані в розрізі демографічних показників (вік, стать) без втрати анонімності.
6. Презентація результатів	Представити узагальнені результати опитування колективу (виключно у знеособленому вигляді). Обговорити ключові висновки аналізу з працівниками.
7. Розробка та реалізація заходів	На основі результатів опитування та пропозицій працівників розробити план конкретних заходів для вирішення виявлених проблем та запобігання конфліктам. Визначити відповідальних осіб та строки виконання заходів.
8. Зворотний зв'язок	Проінформувати колектив про розроблені та вжиті заходи за результатами опитування. Повідомити про досягнуті позитивні зміни.

Додаток М

Таблиця М – Рекомендації щодо удосконалення механізмів вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади

№	Напрямок удосконалення	Зміст	Очікуваний результат
1	Проактивне управління конфліктами	Прозора комунікація, усунення причин, тренінги, тимбілдинг, медіація, справедливість, емпатія	Зниження напруги, покращення морального клімату
2	Профілактика конфліктів	Добір персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей, психологічні тренінги, регламент поведінки	Зменшення ризику конфліктів на ранніх етапах
3	Розвиток лідерства та управлінських навичок	Впровадження емпатичного лідерства, послідовне фокусування уваги, зниження когнітивного навантаження	Підвищення ефективності управління персоналом
4	Структурні інструменти	Чітке формулювання посадових обов'язків, ієрархія цілей, спеціалізація, розподіл ресурсів	Зменшення ролевих і ресурсних конфліктів
5	Сучасні практики	Регламентований зворотний зв'язок, визнання заслуг, чіткі ролі; модель PSDM	Запозичення ефективних рішень
6	Культурно-адаптовані підходи	Урахування колективізму / індивідуалізму, інтересів сторін, інструментальні мотиви, діалог, медіація	Покращення прийняття рішень завдяки культурній чутливості
7	Роль комунікаційного менеджменту	Цифрові технології, регулярний зворотний зв'язок, етичні норми, інформаційні потоки	Підвищення прозорості та оперативності управлінських дій
8	Підвищення кваліфікації працівників	Курси з конфлікт-менеджменту, оцінка 360°, розвиток комунікативної компетентності	Професійне зростання, здатність ефективно вирішувати конфлікти
9	Інституціоналізація процесів	Формалізовані процедури вирішення конфліктів, системний підхід, цифрові інструменти управління	Забезпечення стабільності та передбачуваності рішень