

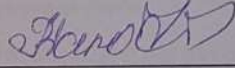
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

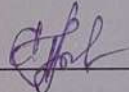
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

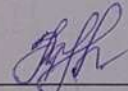
до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

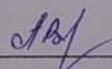
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

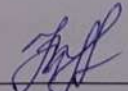
Тема роботи: «Управління конфліктами в органах публічної влади»

Виконала: студентка групи ПУА-20  Крішко Д. І.

Керівник: канд. екон. наук, доцент  Архипенко С.В.

Нормоконтролер: канд. екон. наук,
доцент  Голобородько Т.В.

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

Гарант освітньої програми, канд. екон. наук,
доцент  Голобородько Т.В.

Кривий Ріг
2024 р.

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 028 «Публічне управління та адміністрування»
ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри к.е.н, доцент Адамовська В.С.

« 22 » 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (випускнну) роботу

студенту гр. ПУА-20 Крішко Дар'ї Іллівні

1. Тема роботи: Управління конфліктами в органах публічної влади

керівник роботи: канд. економ. наук, доцент Архипенко С.В.

затверджена наказом по університету від « 22 » 02 2024 р. № 176 с

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: « 11 » 06 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні джерела, підручники, навчальні посібники, наукові статті, інформація з офіційного сайту НАДС





4. Зміст кваліфікаційної (випускної) роботи (назви розділів):

Розділ 1 Теоретичні основи управління конфліктами в органах публічної влади

Розділ 2 Аналіз конфліктів в публічній сфері за даними надс та підвищення ефективності управління ними

5. Перелік графічного матеріалу: 4 таблиць, 40 рисунки, 50 джерела.

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів, що їх стосуються:

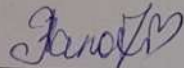
Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	К.е.н, доцент Архипенко С.В.	26.04 	10.05 
Розділ 2	К.е.н, доцент Архипенко С.В.	19.05 	24.05 

7. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Співбесіда зі студентом по тематиці роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	22.02.2024	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (випускної) роботи	23.02 -10.05.2024	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (випускної) роботи	15.04 -25.04.2024	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його керівнику	26.04 -10.05.2024	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його керівнику	12.05 -24.05.2023	Виконано
6	Підготовка вступу, висновків, реферату, ілюстративного матеріалу, тощо	01.06.2024	Виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання	02.06.-10.06.2024	Виконано
8	Отримання відгуку керівника	11.06.2024	Виконано
9	Попередній захист роботи	07.06.2024	Виконано
10	Захист роботи в ЕК	18.06.2024	

Дата видачі завдання «22» лютого 2024 р.

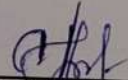
Студентка


(підпис)

Крішко Д.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

канд. економ. наук, доцент Архипенко С.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ

РЕФЕРАТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВСТУП

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність та особливості конфліктів в органах публічного управління
як економічної категорії.

1.2 Нормативно-правова база щодо управління конфліктами в органах
публічної влади

1.3 Критичний аналіз теорій управління конфліктами у владі у процесі
забезпечення ефективності функціонування публічної адміністрації.

2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ ЗА ДАНИМИ НАДС
ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

2.1 Характеристика Національного агентства України з питань
державної служби

2.2 Аналіз управління конфліктами в публічній службі за інформацією
НАДС

2.3 Причини конфліктів в публічній службі та напрями підвищення
ефективності управління ними

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

РЕФЕРАТ

ВР: 55 сторінок, 4 таблиці, 40 рисунки, 50 джерел, - додатків.

Мета ВР: аналіз типів та впливу конфліктів на ефективність управління в органах публічної влади, дослідження стратегій управління конфліктами, розробка рекомендацій для поліпшення управління конфліктами в контексті публічного сектору та надання практичних порад для вирішення конфліктних ситуацій, розробка конкретних рекомендацій та інструментів для підвищення ефективності управління конфліктами в органах публічної влади, зокрема шляхом поліпшення комунікації, тренінгів та навчання персоналу у навичках управління конфліктами.

Завдання дослідження: визначити сутність, типи конфліктів, що виникають у контексті органів публічної влади. Це включає вивчення факторів, що спричиняють конфлікти, таких як різноманітність цілей та інтересів учасників, недоліки в управлінні та комунікації, вивчення різних методів управління конфліктами.

Предметом дослідження є конфлікти в публічній службі на прикладі Національного агентства з питань державної служби.

Результати дослідження: проведено аналіз динаміки виникнення конфліктів всередині державних органів, аналіз структури виникнення конфліктів всередині державних органів, рекомендації для поліпшення управління конфліктами, включаючи підвищення якості комунікації та розвиток навичок управління конфліктами серед персоналу.

Ключові слова: КОНФЛІКТИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ТИПИ КОНФЛІКТІВ, СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА РОБОТУ ОРГАНІВ ВЛАДИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ДЖЕРЕЛА КОНФЛІКТІВ, КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ

КОНФЛІКТАМИ, РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ,
СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ, АНАЛІЗ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ,
СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. НАДС – Національне агентство з питань державної служби
2. ЗУ – Закон України
3. ВБ – Велика Британія
4. Міжособ. – міжособистісні
5. ПС – Публічна служба або публічний службовець
6. Держ. органи – державні органи
7. АРК – Автономна республіка Крим
8. ОМС – органи місцевого самоврядування
9. КМУ – Кабінет Міністрів України
10. ВРУ – Верховна Рада України
11. КУ – Конституція України
12. НПА — Нормативно-правовий акт
13. ЦОВВ — Центральні органи виконавчої влади
14. КТС – Комісія трудових спорів

ВСТУП

Тема конфліктів в публічній службі залишається актуальною і на сьогодні з кількох причин.

ПС спрямована на задоволення потреб громадян, часто стикається з різноманітністю інтересів та поглядів, що може породжувати конфлікти між державними органами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Крім того, такі суспільні аспекти, як соціальні проблеми, економічна нестабільність та геополітичні напруження, можуть призводити до того, що конфлікти можуть зростати через конкуренцію за обмежені ресурси та вплив на прийняття рішень. Також важливо враховувати, що війна, політичні та культурні фактори можуть змінювати контекст управління конфліктами в публічній службі, підвищуючи його актуальність.

Загальне зростання складності та різноманітності сучасних суспільних викликів також підвищує значимість проблеми управління конфліктами в публічній сфері. Зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі породжують нові типи конфліктів, а також ускладнюють вже існуючі. Таким чином, необхідність вивчення та вирішення конфліктів залишається нагальною для забезпечення стабільності та ефективності діяльності органів публічної влади.

Цей науковий напрям є популярним для вивчення як серед зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Так, серед закордонних дослідників конфліктів можна виділити Джона Бертона, Мортон Дойча, а серед українських науковців даною проблемою цікавляться Д. Проценко, Н. Підбуцька, О. Шестова, Т. Карлов та інші. Ці дослідження надають теоретичну базу та практичні рекомендації для ефективного управління конфліктами у публічній сфері, що є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Метою написання випускної роботи є систематизація, закріплення та поглиблення теоретичних знань щодо управління конфліктами в ПС, та

надання рекомендацій щодо покращення комунікацій в колективі, між держслужбовцями та керівниками.

Завдання, які вирішено в ході написання роботи:

- визначити сутність та особливості конфліктів в органах публічного управління як економічної категорії;
- розглянути нормативно-правову базу щодо управління конфліктами в органах публічної влади;
- зробити критичний аналіз теорій управління конфліктами у владі у процесі забезпечення ефективності функціонування публічної адміністрації;
- надати характеристику НАДС;
- провести аналіз управління конфліктами в публічній службі за інформацією НАДС;
- окреслити причини конфліктів в публічній службі та напрями підвищення ефективності управління ними.

Об'єктом дослідження випускної роботи є організація діяльності публічної служби.

Предметом дослідження при цьому є конфлікти в публічній службі (на прикладі інформації НАДС).

При написанні випускної роботи було застосовано такі методи дослідження: метод порівняння, індукції, дедукції, аналізу, синтезу тощо.

Джерела інформації : навчальні посібники, електронні підручники, статті провідних науковців у фахових наукових виданнях, офіційний сайт НАДС.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність та особливості конфліктів в органах публічного управління як економічної категорії

Питання конфліктів є складним через різні визначення цього явища. У міжнародній практиці вони поділяються два основні поняття: "спір" (dispute) та "конфлікт" (conflict) (рис. 1.1) [2]:

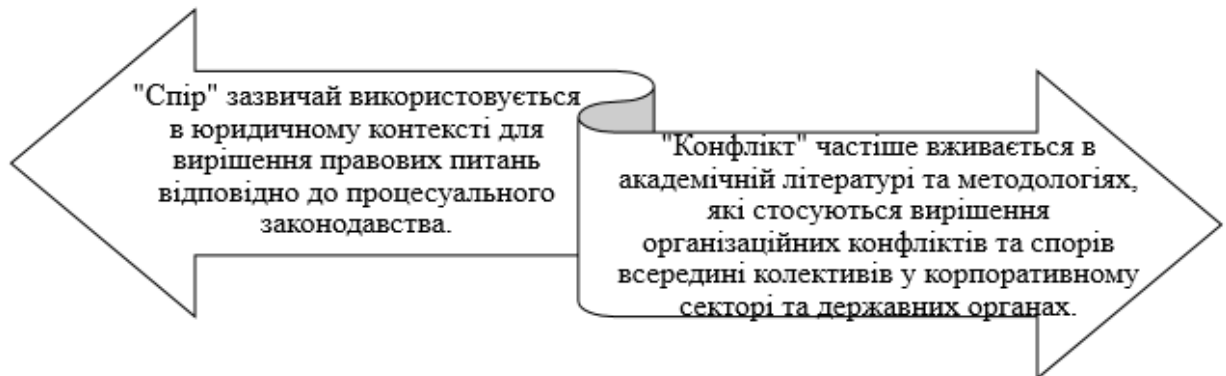


Рисунок 1.1 – Різниця понять «спір» та «конфлікт» [1]

За визначенням деяких дослідників, конфлікт має такі поняття (рис. 1.2):

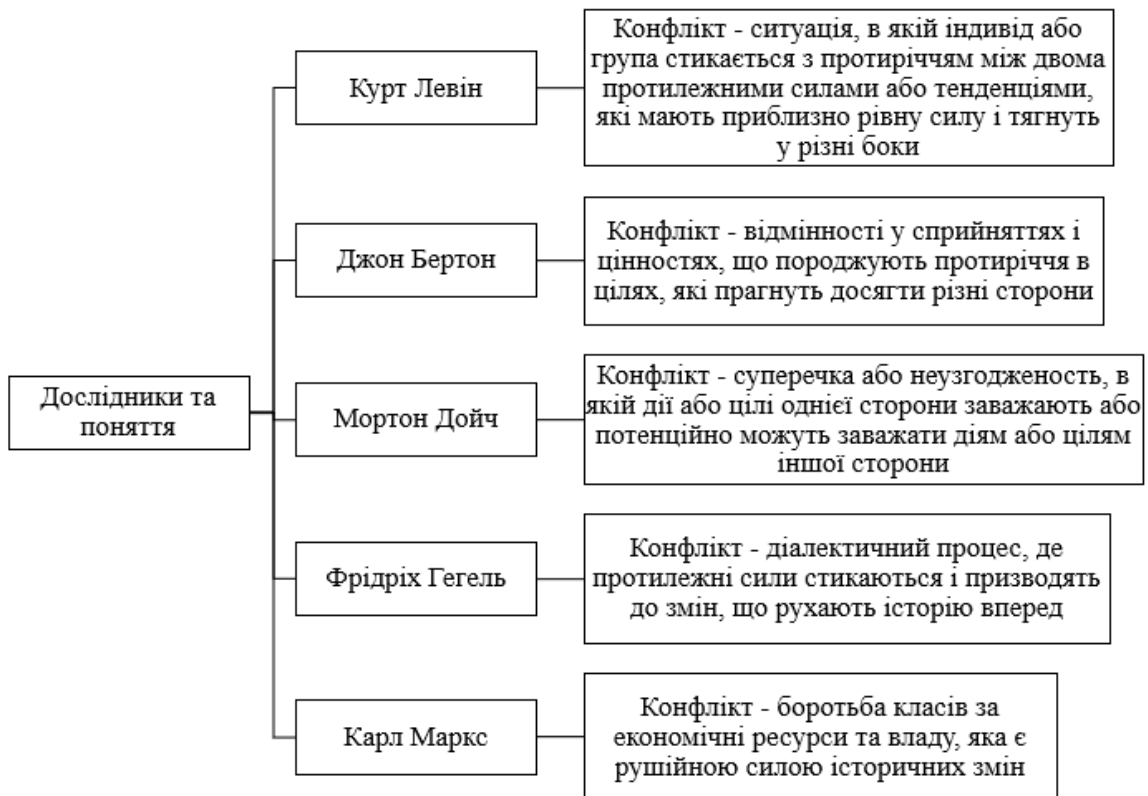


Рисунок 1.2 – Дослідники та їх поняття «конфлікту» [22]

Ці визначення та концепції ще раз підкреслюють складність та різноманітність феномену конфлікту, який може бути проаналізований з різних перспектив — біологічної, психологічної, соціальної, економічної та історичної. [4]

Конфлікт є складним явищем, яке поєднує в собі і цілісну систему взаємопов'язаних елементів, і процес. Система конфлікту має свою структуру. Для практичного вирішення конфліктів важливо враховувати її елементи [4] (рис. 132):

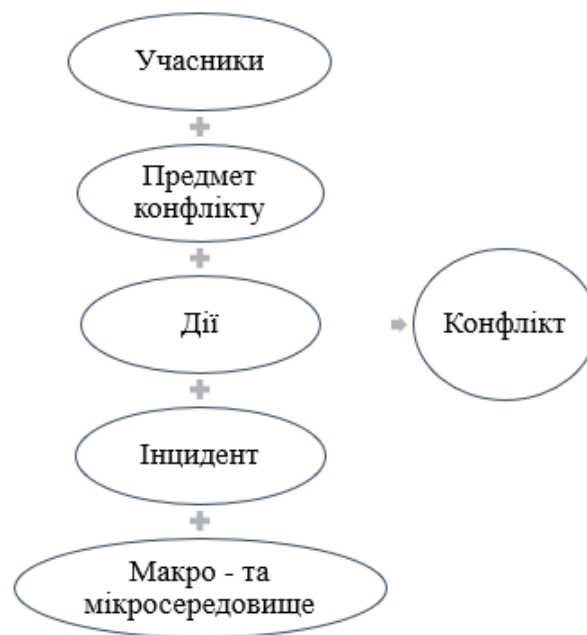


Рисунок 1.3 - Структура конфліктів [4]

Сторони конфлікту можуть бути численними, тобто не обмежуватися однією особою. Іноді справжні учасники конфлікту можуть приховуватися за іншими фігурами, керуючи конфліктом через них [6].

Наприклад, союзники - це ті, хто підтримують сторони конфлікту, співчують їм або мають подібні інтереси та потреби. [6]

Інші учасники включають членів колективу, які зазнають впливу наслідків конфлікту, а також інших спостерігачів. [6]

Треті сторони - це ті, хто має необхідні знання, досвід і повноваження для втручання в конфлікт. [6]

Стратегія і тактика сторін залежать від їхніх позицій, сприйняття конфлікту, наявних ресурсів та союзників. [6]

Мотиви сторін включають інтереси, потреби, цінності та переконання. На глибинних рівнях можуть бути знайдені спільні інтереси, що дозволяють будувати взаєморозуміння між сторонами. [6]

Предмет конфлікту - це проблема, яка викликає зіткнення, тоді як об'єкт - це те, на що претендує сторона і що викликає протидію. Наприклад, вода може бути ресурсом, а відсутність чіткого законодавства щодо її використання може бути предметом конфлікту. [2]

Інцидент характеризується ступенем ескалації конфлікту. [2]

Дії сторін визначаються характеристиками та властивостями середовища, в якому стався конфлікт, включаючи організаційну культуру та зовнішній контекст, що впливає на конфлікт. [6]

Конфлікти в публічній службі можуть виникати через різні причини і впливати на ефективність роботи, моральний стан співробітників, а також імідж організації. Вони можуть бути міжособові, міжгруповими або стосуватися організаційних структур і процесів. [6]

В свою чергу, це може призводити до зниження продуктивності, збільшення кількості помилок, підвищення рівня стресу серед співробітників, зростання плинності кадрів та негативного впливу на загальний клімат в організації. Конфлікти можуть також впливати на громадську довіру до державних інституцій, оскільки часті або незрозумілі конфлікти в державних структурах можуть сприйматися громадськістю як ознака некомпетентності або корупції. [6]

Ефективне управління конфліктами в публічній службі включає (рис. 1.4):

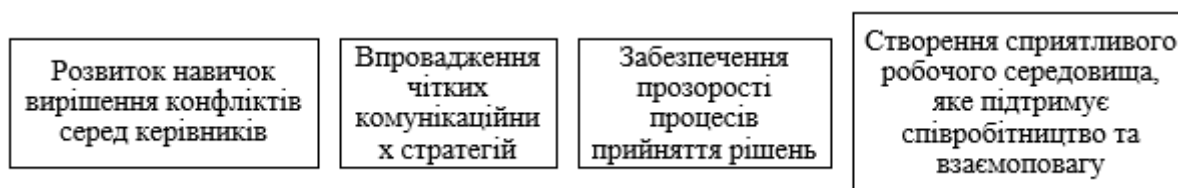


Рисунок 1.4 – Ознаки ефективного управління конфліктами [3]

Конфлікти є складним явищем, тому для детального вивчення їх можна класифікувати так (рис. 1.5) [5]:

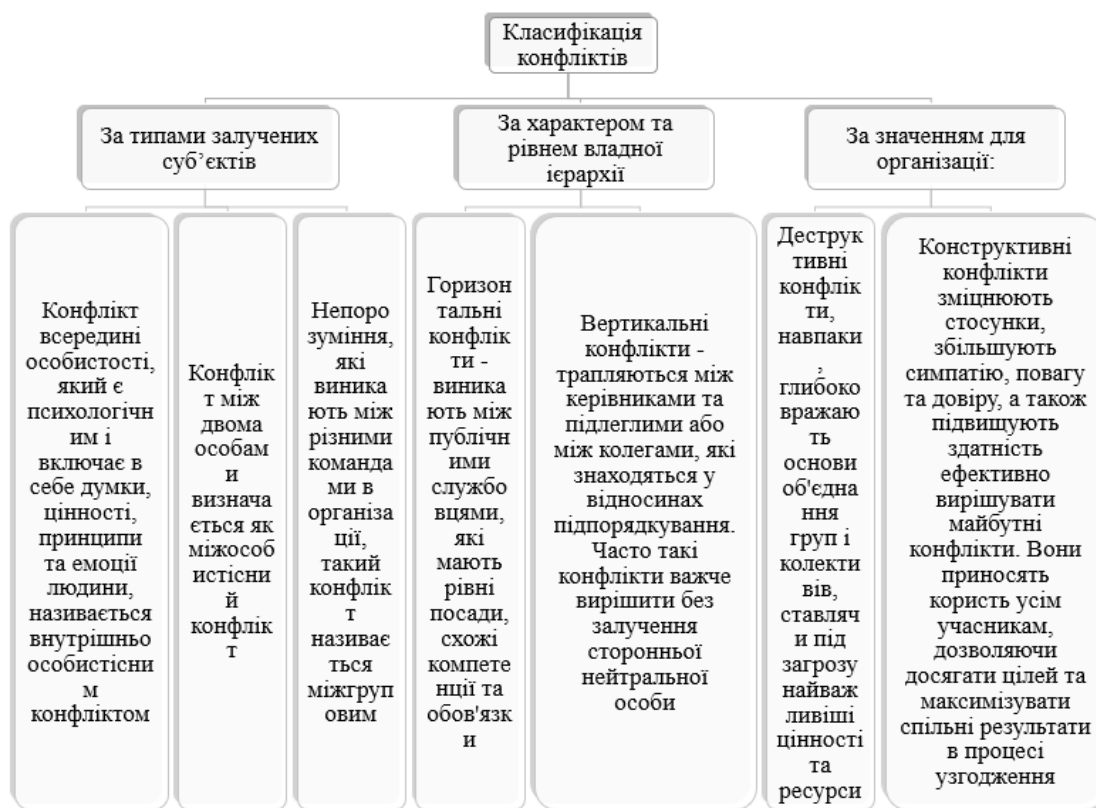


Рисунок 1.5 – Класифікація конфліктів [2]

Управління конфліктами — це цілеспрямована системна діяльність уповноважених осіб, спрямована на запобігання та професійне вирішення конфліктів. Цей процес має собі на меті впливати на розвиток конфліктів і використовувати їх потенційні ресурси для користі тієї соціальної системи, де вони відбуваються. [5]

Основною метою управління конфліктами є запобігання дисфункціональним конфліктам та ефективне вирішення функціональних. Невирішені конфлікти, особливо дисфункціональні, створюють непродуктивну атмосферу, погіршують ефективність роботи публічних службовців і підривають довіру громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, такі конфлікти мають економічні наслідки, зокрема (рис. 1.6) [5]:

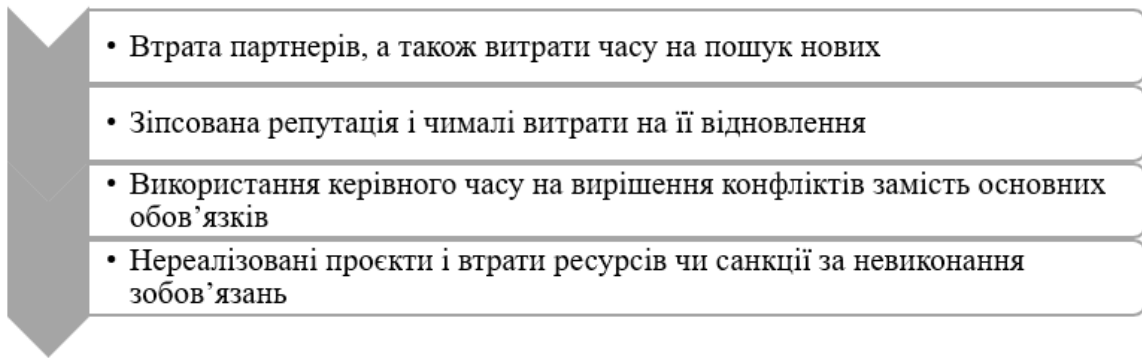


Рисунок 1.6 – Економічні наслідки конфліктів [41]

Європейська організація з альтернативного вирішення спорів представляє такі дані: у 2006 році конфлікти коштували корпораціям у ВБ близько 33 мільярдів фунтів. З них майже приблизно 22% було витрачено на судові збори, а інші 78% становили витрати, пов'язані з незадоволенням клієнтів. Тоді в 2008 році дослідження конфліктів у робочому середовищі в США показало, що працівники витрачають приблизно 2,8 години на тиждень на вирішення конфліктів. Це було еквівалентно втратам у 359 мільярдів доларів. Проте, ця оцінка є заниженою, оскільки люди часто приховують конфлікти або не розглядають їх як спори. Більшість таких конфліктів переходить у судову площину. За даними Комісії рівних можливостей у працевлаштуванні США, кількість конфліктів на робочих місцях зростає. [5]

У зв'язку з цим, у багатьох країнах почали розробляти системи вирішення конфліктів на робочих місцях, які допомагають мінімізувати витрати та створювати конструктивну атмосферу. [5]

Оскільки усе зазначене можна оцінити у грошовому еквіваленті, фахівці, що працюють з конфліктами, використовують такі терміни (рис 1.7) [5]:

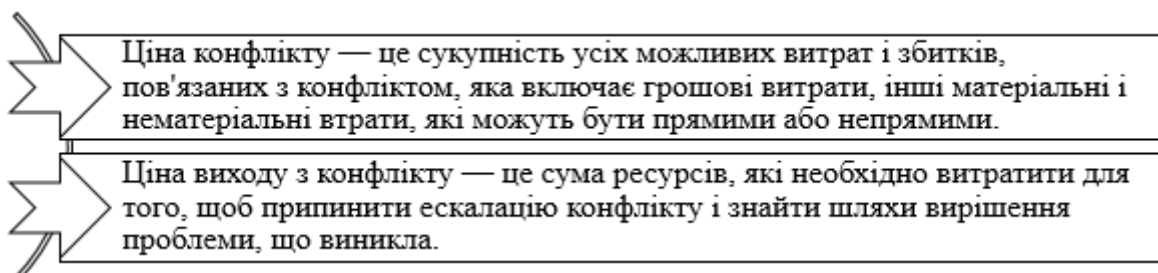


Рисунок 1.7 - Ціна конфлікту та виходу з конфлікту [5]

Чим складніше стає ситуація, тим важче вирішити конфлікт. Тому, якщо не буде активного керування конфліктом, конфлікт почне керувати ситуацією (рис. 1.8) [5]:

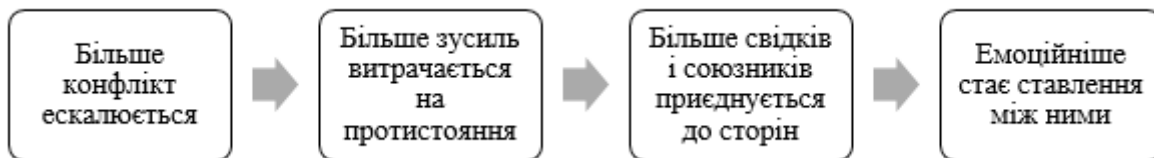


Рисунок 1.8 – Етапи ускладнення конфлікту [5]

У роботі з конфліктами в Україні сторони протистояння часто висловлюють дві основні позиції щодо того, як вони планують вирішувати конфлікт: "ми самі розберемось" або "суд вирішить". Проте чинне законодавство України визнає та регулює інші методи розв'язання спорів. Наприклад: медіація, примирення за участі судді, розв'язання колективних трудових спорів залученням трудових арбітрів та посередників та інші. Палітра альтернативного розв'язання спорів є значно різноманітнішою, ніж визначено у законодавстві. Використання таких методів може бути доцільним у конкретних обставинах і за умови врахування наявних обмежень [19].

Альтернативний метод (з англійської ADR, що означає alternative dispute resolution - альтернативне розв'язання спорів) є різноманітним і має ряд таких переваг (рис. 1.9) [19]:

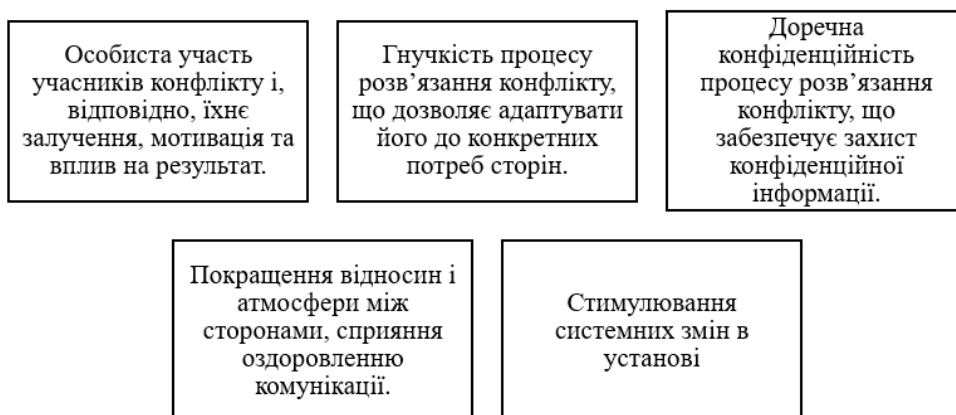


Рисунок 1.9 - Переваги альтернативного методу [19]

При розробці системи управління конфліктами важливо враховувати не лише різноманітність способів розв'язання конфліктів, але й характер доступної взаємодії між сторонами, а також спосіб формування та уповноваження третьої сторони, яка має бути нейтральною, компетентною і здатною ефективно посередничати для досягнення взаємовигідного рішення, що задовольнить всі залучені сторони та сприятиме стабільному функціонуванню організації. Тоді комплексний підхід до управління конфліктами допоможе не лише зменшити кількість і інтенсивність конфліктів, але й використовувати їх як можливість для вдосконалення організаційних процесів та зміцнення корпоративної культури [19].

Сучасні умови належно враховують різноманітні загрози та фактори, які можуть спричинити конфлікт. Це буде негативно відображатися на економічних показниках, і вимагатиме проведення об'єктивного аналізу альтернативних моделей та алгоритмів поведінки суб'єктів глобального безпекового середовища. Під час такого аналізу враховуються наступні складові (рис. 1.10) [19]:



Рисунок 1.10 – Складові для проведення аналізу загроз та факторів конфлікту [19]

Такий аналіз допомагає розробити ефективні стратегії управління конфліктами та забезпечити безпеку та стабільність у міжнародному співтоваристві та економіці [34].

Дослідження впливу конфлікту на економічні показники можна проводити, застосовуючи структуру, яка використовується для емпіричного вивчення економічного зростання. Ця структура включає чотири основні складові, які є загальними для кожної економіки і змінюються з часом. Кожна з цих складових має норму накопичення і норму руйнування. Ці величини і темпи їх зміни визначають як очікуваний рівень багатства, так і темпи зростання економіки [34].

Вплив конфлікту на економіку можна розглядати з точки зору аналізу таких складових (рис. 1.11) [34]:

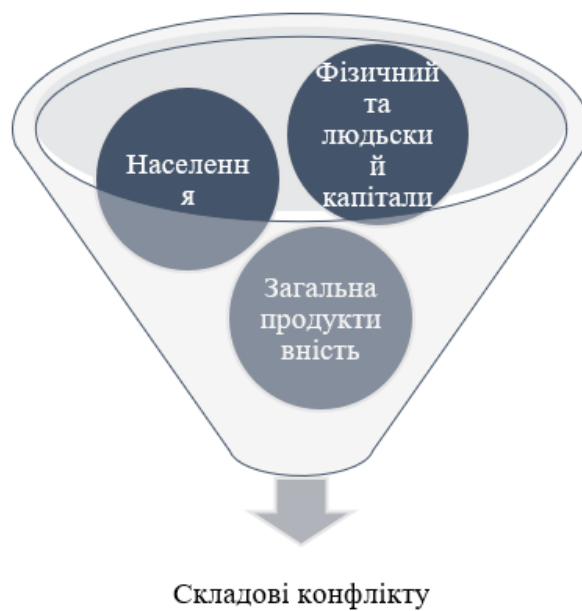


Рисунок 1.11 - Складові конфлікту [34]

Наприклад, руйнування фізичного капіталу означає пошкодження критичних інфраструктурних об'єктів, комунікацій та об'єктів енергетичного сектору; власних заощаджень [34].

Викривлення ринків праці виникає через примусову працю та рабство [34].

Руйнування людського капіталу відбувається через міграцію та погіршення стану здоров'я, а також скорочення інвестицій через зниження рівня освіти або руйнування освітнього процесу [34].

Технологічні інновації можуть стати наслідком підвищення конкуренції та інвестицій у розвиток сучасних технологій, а ось переривання виробничих і ринкових операцій стаються через блокування свободи пересування та закриття ринків, що змінює рівень регулювання торгівлі і виробництва [34].

Вплив конфліктів на економічний розвиток має подвійний характер, та має як позитивні і негативні аспекти. Позитивні сторони включають, до прикладу, фінансування військових витрат, які можуть мати мультиплікативний ефект. Однак також існує низка негативних наслідків, таких як людські втрати, руйнування критичної інфраструктури, порушення процесів, таких як торгівля, інвестиції та освіта, а також складнощі в постконфліктному відновленні [34].

Конфлікт може бути специфічним засобом привласнення багатства через використання ресурсів на захоплених територіях, крадіжку майна, залучення капіталу, товарів та інших цінностей [41].

Різноманіття природи міжнародних конфліктів формує відповідні напрями економічних політик залежно від особливостей конфлікуючих сторін, тривалості конфлікту та сегменту ринку, в якому він виник. Це передбачає виявлення регіональних особливостей розвитку [41].

1.2 Нормативно-правова база щодо управління конфліктами в органах публічної влади

ЗУ щодо вирішення міжособ. конфліктів та спорів на публічній службі характеризуються як обмежені, неструктуровані та несистематизовані. Питання вирішення спорів частково та опосередковано регулюються кількома законами про державні органи, внутрішні положеннями щодо ЦОВВ, а також застосуванням аналогії права, включаючи Кодекс законів про працю. На рисунку 1.12 наведено ряд законів, в яких є спеціальні положення щодо вирішення спорів на держслужбі [8].

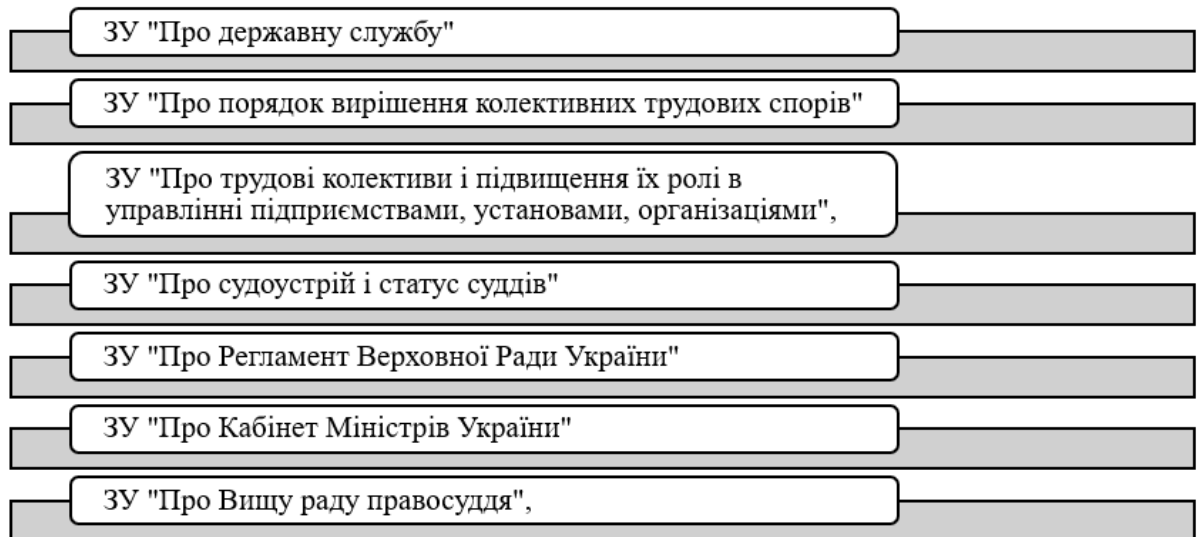


Рисунок 1.12 - Ряд законів зі спеціальними положеннями щодо вирішення спорів на державній службі [8]

Проте, варто зауважити, що в цих нормативно-правових актах термін "конфлікт на ПС" визначається переважно через порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання службових обов'язків. В законодавстві відсутнє поняття "конфлікт" у вигляді міжособ. протистояння між державними службовцями різних рангів чи горизонтальних відносинах. Також відсутня типологізація конфліктів та відповідних протоколів дій залежно від їх типу [8].

Зокрема, перші кроки у впровадженні вирішення міжособ. конфліктів у колективі були взяті у ході реформи державної служби та встановлення системи служб персоналу в державних установах. У НАДС було затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу, де прямо не визначено завдань та повноважень щодо врегулювання конфліктів під час державної служби, але тим не менш, ці служби відіграють важливу роль у забезпеченні організації робочого процесу та керуванні кадровими питаннями, що створює потенціал для їх подальшого розвитку у напрямі вирішення міжособ. конфліктів [8].

Недоліки в законодавстві, пов'язані з відсутністю конкретних інструкцій і процедур щодо вирішення конфліктів у колективі, можуть ускладнювати

роботу служб управління персоналом. Хоча ці служби мають право перевіряти дотримання правил внутрішнього службового розпорядку та вимог ЗУ про працю, вони не мають чітких інструкцій і процедур для врегулювання конфліктів. Така ситуація може призводити до того, що вирішення конфліктів буде залежати від ініціативи керівництва та наявності лідера, який би був зацікавлений у вирішенні цих питань [8].

Отже, для поліпшення ситуації важливо розробити конкретні процедури і інструкції щодо вирішення конфліктів у колективі, а також стимулювати служби управління персоналом стати активнішими у вирішенні міжособ. конфліктів [8].

Вирішення цих спорів вимагає дотримання відповідних процедур та законодавства, а також може залучати посередників згідно з встановленою процедурою. Це важливо для забезпечення справедливості та ефективного вирішення конфліктів у державних органах [12].

Трудові спори виникають у зв'язку з розбіжностями та зіткненням інтересів працівника або колективу працівників з інтересами роботодавця щодо умов праці, укладання та виконання колективного договору, порушення законодавства про працю та інші подібні питання. Порушенням роботодавцем умов трудового договору може бути підставою для подання скарги або позову державним службовцем або колективом державних службовців [12].

Важливо розрізняти міжособистісні відносини серед державних службовців і правовідносини між роботодавцем і працівником (державним службовцем) або колективом державних службовців. На рисунку 1.13 вказано різницю між цими двома поняттями [12].

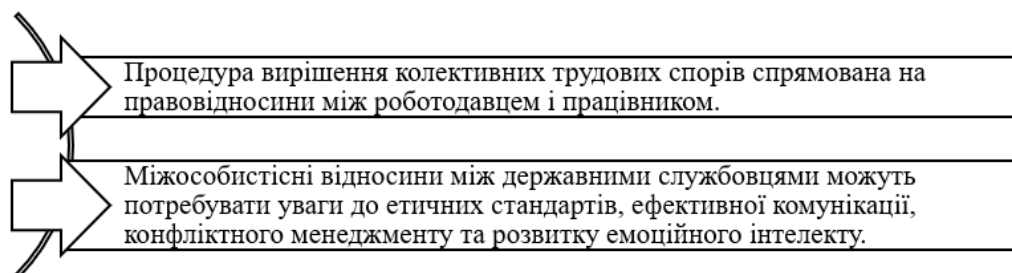


Рисунок 1.13 - Різниця між взаємовідносинами в колективі [12].

Причини конфліктів між особистістю та групою пов'язані з порушенням очікувань, невідповідністю внутрішнього сприйняття статусу особи та порушенням групових норм. Важливою рисою цього типу конфліктів є те, що конфліктна взаємодія здійснюється через зіткнення особистих і групових мотивів, де перший суб'єкт виражає конфліктну ситуацію через індивідуальні погляди та оцінки, а другий – через колективні [12].

Трудові спори розглядаються спеціальною Комісією з трудових спорів (далі - КТС) та судом. У разі, якщо сторони не оскаржили рішення КТС, воно стає остаточним. Кожна зі сторін має право звернутися до суду у випадку незгоди з рішенням КТС [18].

КТС створюється на постійній основі на підприємствах, установах або організаціях, де працює понад 15 осіб. У випадку, якщо на підприємстві не обрана КТС, трудові спори розглядаються виключно в судовому порядку [18].

Вирішення трудових спорів має відбуватися відповідно до закону, а рішення КТС повинно бути виконане протягом встановленого терміну, тобто протягом трьох робочих днів [18].

Введення можливості вирішення індивідуальних трудових спорів шляхом медіації є важливим кроком у розвитку сучасної системи вирішення конфліктів. За цим новим законом сторони можуть вирішувати свої суперечки за допомогою медіатора, який допомагатиме їм знайти взаємоприйнятні рішення [18].

Процедура медіації починається з укладання письмового договору, і якщо результатом є угода між сторонами, це стає основою для подальшого виконання вирішення. Однак, якщо угода не виконується або виконується неналежним чином, сторони зберігають право вирішити спір за допомогою класичної процедури вирішення трудових спорів через КТС або суд - це надає сторонам більше гнучкості та можливість швидкого та взаємовигідного вирішення спору без необхідності довготривалих судових процесів. Медіація може сприяти створенню конструктивного діалогу та забезпечити більше задоволення інтересів обох сторін [18].

Наприклад, у Міністерстві соц. політики, регіональних державних установах та інших державних органах можуть укладатися колективні трудові договори. Ці договори визначають права та обов'язки як адміністрації, так і трудового колективу, а також умови праці та інші аспекти трудових відносин [21].

Процес укладення та виконання колективних трудових договорів має велике значення для забезпечення стабільності та гармонії в колективі державних службовців, а також для забезпечення їхніх прав та інтересів [21].

Дисциплінарні проступки державних службовців становлять серйозну проблему на публічній службі, оскільки вони можуть порушувати не лише внутрішні правила та процедури, а й загрожувати довірі громадян до владних структур [21].

Згідно з ЗУ "Про державну службу", дисциплінарні проступки визнаються як протиправні винні дії, бездіяльність чи прийняття рішень, які полягають у невиконанні або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених законодавством про державну службу [21].

Законодавство передбачає особливу процедуру притягнення до відповідальності державного службовця за дисциплінарні проступки. Ця процедура відрізняється від дисциплінарної процедури у звичайних трудових відносинах і має свої особливості, що регулюються законодавством [21].

Ефективне врегулювання дисциплінарних проступків державних службовців відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та доброчесності публічної служби, а також у збереженні довіри громадян до державних інституцій [21].

1.3 Критичний аналіз теорій управління конфліктами у владі у процесі забезпечення ефективності функціонування публічної адміністрації

Протягом понад століття практики вирішення трудових розбіжностей у державних установах і різних організаціях у США, Канаді, Австралії, Великій

Британії та інших країнах виникла наукова концептуалізація різноманітних підходів до цілісних систем управління конфліктами. На сьогодні можна виокремити дві школи управління конфліктами в організаціях — школа Інтегрованих систем управління конфліктами (Integrated Systems of Conflict Management) і школа Дизайну систем вирішення розбіжностей (Dispute Systems Design) [23].

Перша розглядає ефективне управління як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. За визначенням Гослайна, інтегровані системи управління конфліктами — це «системний підхід до запобігання, управління та розв’язання конфліктів в організації». Важливо зазначити, що сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях включають не тільки взаємопов’язані процедури і алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами з підрядниками (рис. 1.14) [34].

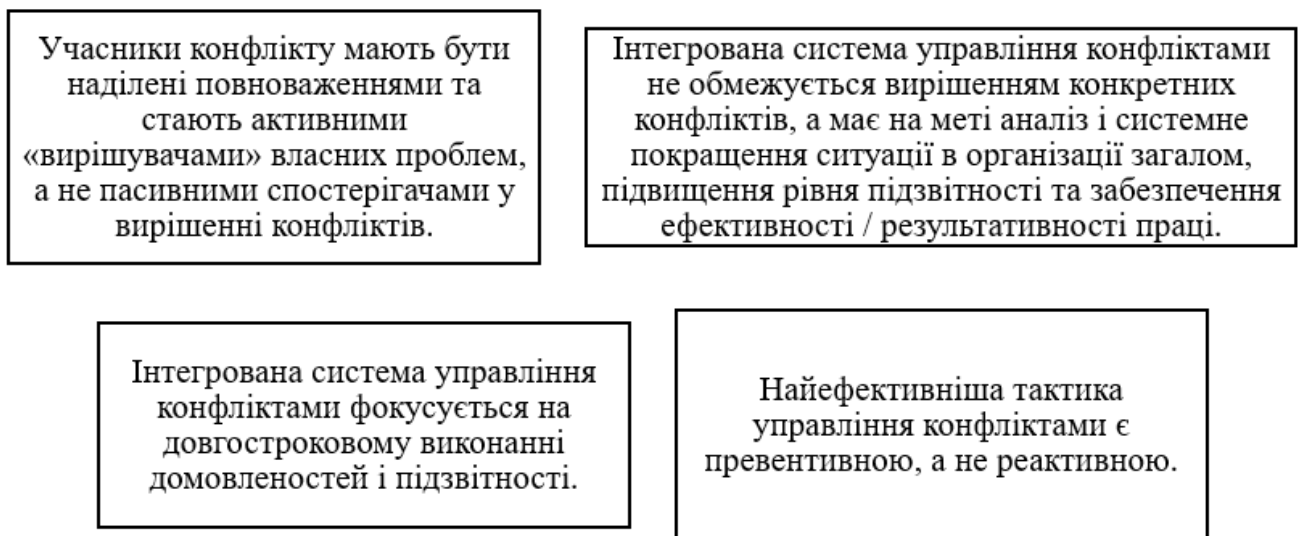


Рисунок 1.14 - Ідеальна система за теорією інтегрованих систем управління конфліктами [23].

Також, розглянемо на рис 1.15 систему, яку вважають ідеальною за теорією Дизайну систем вирішення спорів [23].:

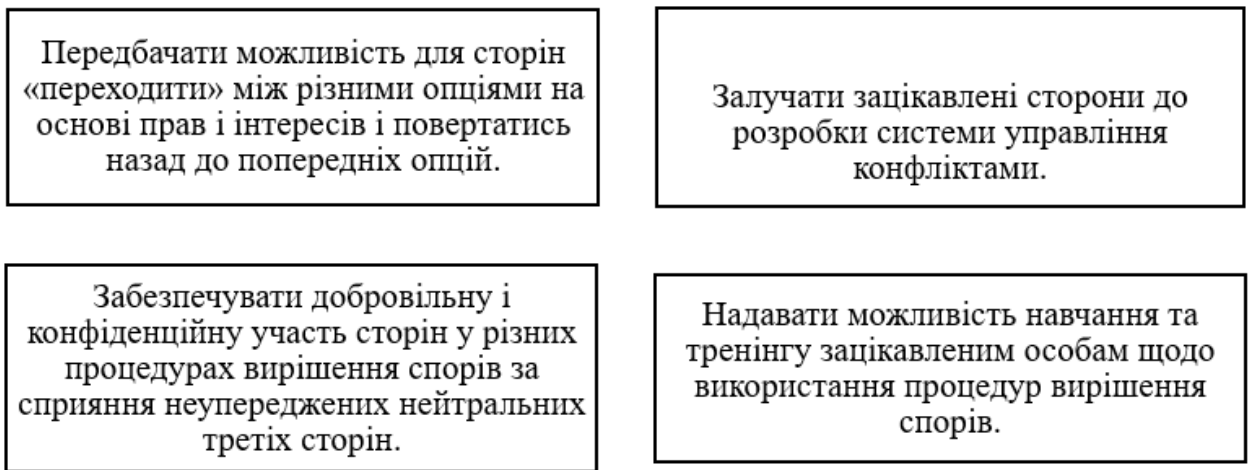


Рисунок 1.15 - Ідеальна система за теорією Дизайну систем вирішення спорів [23].

Конфлікти належать до числа соціальних явищ, межі яких є нечіткими та розмитими. Також, будь-який конфлікт має багато граней і аспектів, що вимагає всебічного підходу до його вивчення. По-третє, результати аналізу конфліктних ситуацій часто піддаються впливу ідеологічних і ціннісних орієнтацій або навіть упередженості дослідника, зумовленої його науковими інтересами. На сучасному етапі розвитку теоретичних уявлень про природу, зміст і шляхи розв'язання конфліктів важливо провести теоретичний аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень. Систематизація наукових ідей у цьому напрямку є дуже актуальною, адже відсутність єдиного розуміння природи конфліктів уповільнює розвиток конфліктологічних досліджень [34].

Очевидно, що конфлікти, будучи невід'ємною частиною життя кожної людини, породжують проблеми як індивідуального, так і соціального характеру, які, маючи різні масштаби, причини, структуру, тривалість і значущість, вимагають єдиної методології як у дослідженнях, так і в їх практичному врегулюванні [33].

Кожна з розглянутих теорій має свої переваги та обмеження. Інтегровані системи управління конфліктами підходять для організацій, де можливо запобігти конфліктам через активну участь керівництва та співробітників. Дизайн систем вирішення спорів є ефективним у випадках, коли необхідно

створити спеціалізовані процедури для вирішення складних конфліктів. Теорія соціального конфлікту надає глибоке розуміння структурних причин конфліктів, але її застосування може вимагати суттєвих соціальних змін [33].

Конфлікти в публічній адміністрації можуть виникати з різних причин, включаючи порушення ролевих очікувань, невідповідність внутрішнього сприйняття статусу особи та порушення групових норм. Наприклад, коли новий керівник не відповідає очікуванням підлеглих, це може викликати внутрішню напругу та конфлікти. Інші конфлікти можуть виникати через політичні, економічні чи соціальні фактори, такі як зміни у законодавстві або бюджетних обмеженнях [34].

Інтегровані системи управління конфліктами спрямовані на запобігання конфліктам та їх переростанню у серйозні скарги. На рисунку 1.16 наведено приклади ситуацій та використаних теорій задля запобігання конфліктів [33].

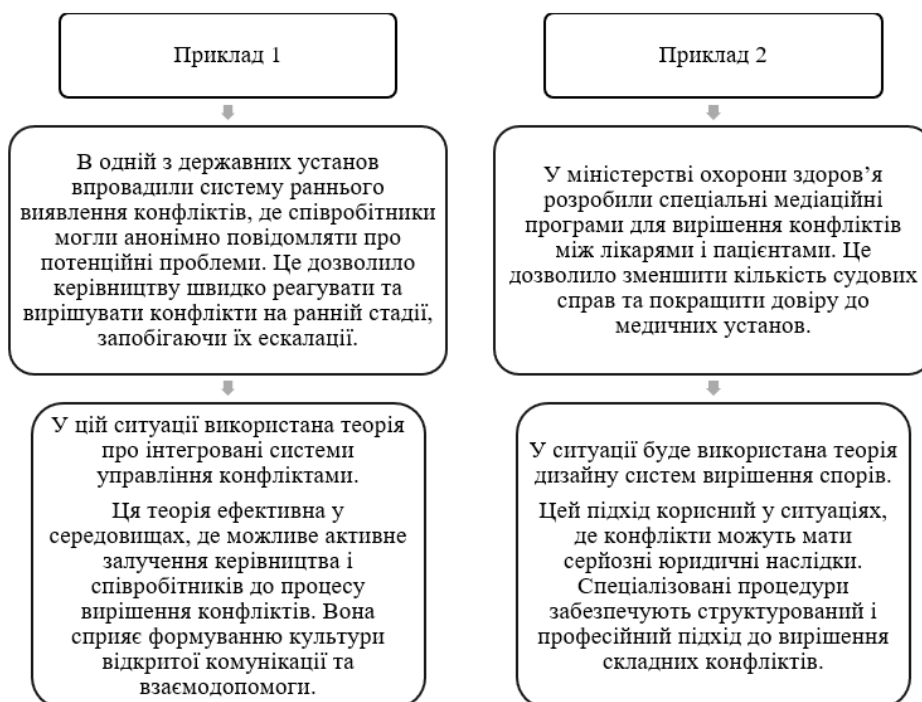


Рисунок 1.16 - Приклади ситуацій та використання теорій управління конфліктами в ПС в певних випадках [33].

Інтегровані системи управління конфліктами та теорія дизайну систем вирішення спорів зосереджені на створенні механізмів для запобігання та вирішення конфліктів. Перша підходить для організацій, де можливе активне

залучення співробітників до процесу вирішення конфліктів, друга – для структур, де конфлікти можуть мати серйозні юридичні наслідки [38].

Для забезпечення ефективного функціонування публічної адміністрації необхідно комбінувати різні підходи до управління конфліктами. Це включає впровадження інтегрованих систем управління конфліктами, розробку спеціалізованих процедур для вирішення спорів та врахування структурних причин конфліктів [38].

Управління конфліктами у владі є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу. Різні теорії управління конфліктами пропонують різні інструменти та стратегії, які можуть бути ефективно застосовані у публічній адміністрації. Поєднання інтегрованих систем управління конфліктами, дизайну систем вирішення спорів та врахування структурних причин конфліктів дозволяє забезпечити стабільність та ефективність у роботі державних установ [38].

Поєднання інтегрованих систем управління конфліктами, дизайну систем вирішення спорів та врахування структурних причин конфліктів дозволяє забезпечити стабільність та ефективність у роботі державних установ. Це включає створення чітких процедур для вирішення конфліктів, забезпечення відкритої та прозорої комунікації, проведення регулярних тренінгів для підвищення кваліфікації працівників у сфері вирішення конфліктів, а також моніторинг та оцінку конфліктних ситуацій для їх подальшого аналізу та запобігання. Важливо також залучати нейтральних посередників або медіаторів у складних випадках, де внутрішні ресурси можуть бути недостатніми для ефективного вирішення проблеми. Таким чином, інтегрований підхід до управління конфліктами сприяє створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища, підвищує довіру громадськості до державних інституцій та забезпечує їхню стійкість і адаптивність у динамічних умовах сучасного суспільства [38].

Окрім шкіл управління конфліктами існують такі теорії (рис 1.17):



Рисунок 1.17 – Теорії управління конфліктами [39].

Ці теорії допомагають розуміти різні аспекти конфліктів та визначати стратегії управління, що сприяють їх вирішенню та побудові конструктивних відносин між сторонами [39].

Кожна теорія має ряд своїх аспектів, отож детальніше розглянемо деякі з них. Наприклад, теорія взаємодії інтересів має низку напрямків (рис. 1.18) [39]:

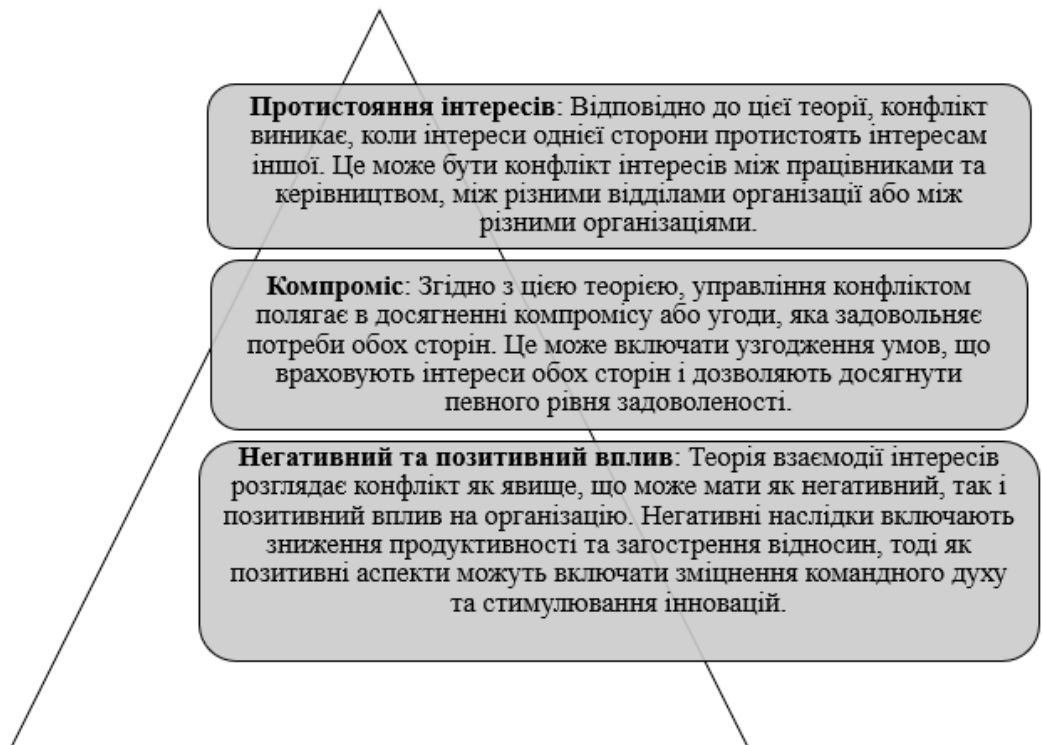


Рисунок 1.18 – Аспекти теорії взаємодії інтересів [39]

Теорія динаміки конфлікту розглядає такі стадії конфлікту (рис. 1.19) [39]:

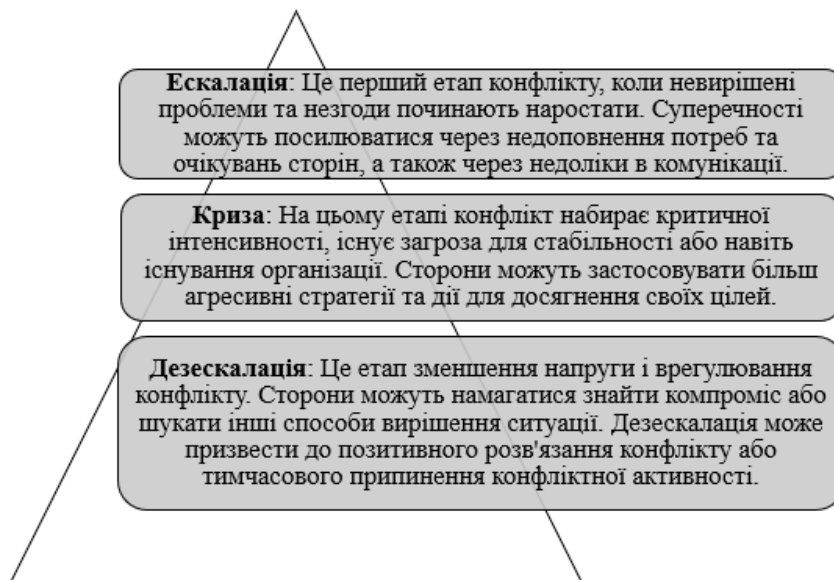


Рисунок 1.19 – Аспекти теорії динаміки конфлікту

Теорія структур конфлікту визначає випадки, в яких він може виникати (рис 1.20) [39]:

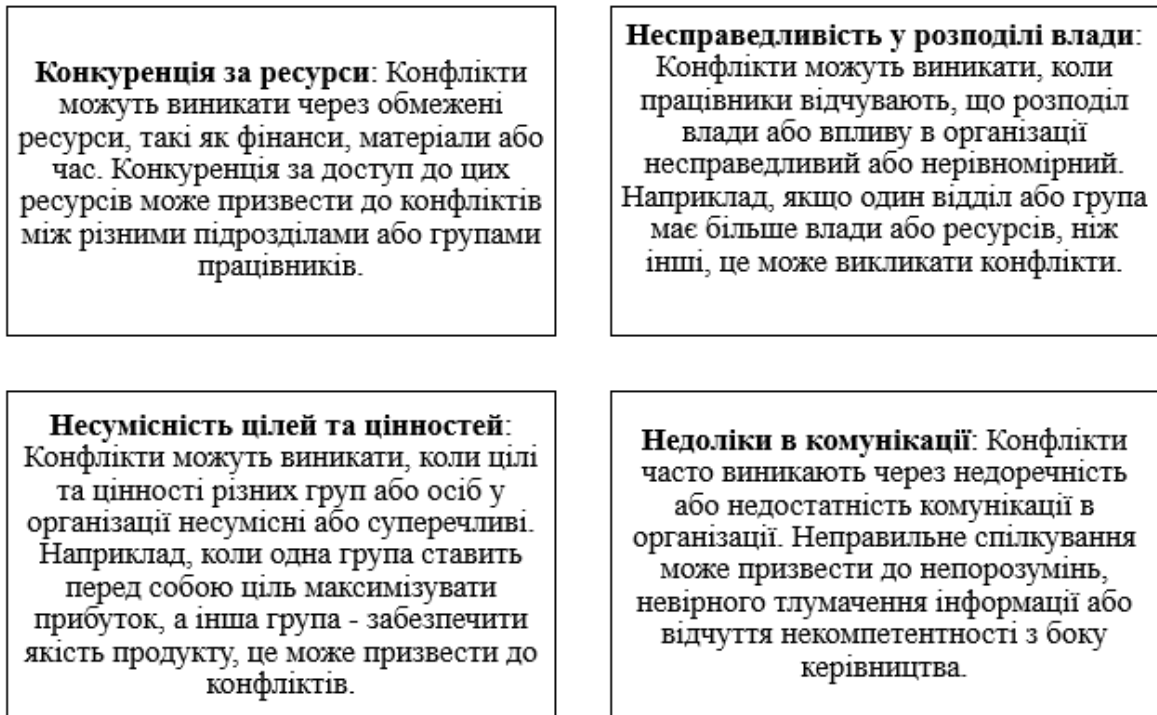


Рисунок 1.20 – Аспекти теорії структур конфлікту [39]

Можна підкреслити, що розуміння теорій конфлікту є ключовим для розв'язання конфліктів та побудови стійких відносин у будь-якій сфері діяльності. Теорії взаємодії інтересів, динаміки конфлікту та структур конфлікту надають різні підходи до аналізу та розуміння природи конфліктів, що дозволяє розглядати їх як складний та динамічний процес [35].

Врахування цих теорій допомагає виявляти корінні причини конфліктів на публічній службі, передбачати їхні етапи розвитку та визначати стратегії ефективного управління ними. Наприклад, теорія взаємодії інтересів навчає нас шукати компроміс та спільні рішення, тоді як теорія динаміки конфлікту дозволяє реагувати на ескалацію конфлікту та спрямовувати його до деескалації [35].

Застосування цих теорій є важливим як на рівні міжособистісних відносин у публічній службі, так і на рівні організаційного управління. Вони допомагають змінювати організаційні культури та процеси таким чином, щоб зменшити ймовірність конфліктів та сприяти побудові сприятливого середовища для співпраці та досягнення спільних цілей [35].

2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ ЗА ДАНИМИ НАДС ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

2.1 Характеристика Національного агентства України з питань державної служби

Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) є центральним органом виконавчої влади. Діяльність органу спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України (далі - КМУ). Також, НАДС здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті, керується Конституцією і ЗУ, указами Президента України та постановами Верховної Ради України (далі – ВРУ), прийнятими відповідно до КУ та ЗУ, актами КМУ, іншими актами законодавства. На рис. 2.1 виділено основні завдання НАДС [49]:

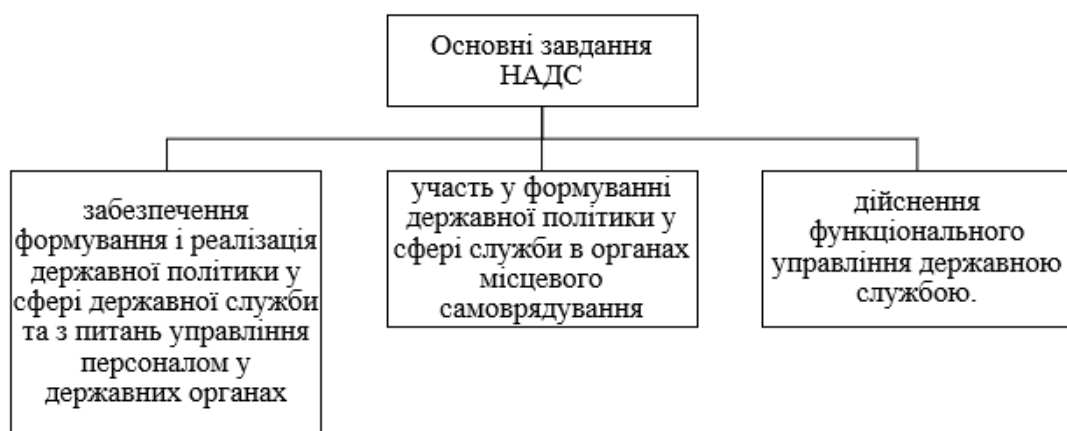


Рисунок 2.1 – Основні завдання НАДС [49]

НАДС виконує важливу роль у регулюванні та підтримці ефективного функціонування державної служби в Україні, здійснює низку функцій, спрямованих на вдосконалення законодавчої бази, забезпечення прозорості та підвищення ефективності державної служби. Серед основних функцій можна виділити наступні (рис. 2.2) [49]:



Рисунок 2.2 – Основні функції, що виконує НАДС [49]

Функції НАДС визначають його основні завдання та напрямки роботи, впливають на організацію діяльності агентства та його взаємодію з іншими держ. органами і суспільством – це сприяє формуванню ефективної системи держ. служби, здатної адекватно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати якісне управління в державі [49].

Перевагами діяльності НАДС є системний підхід до вдосконалення законодавчої бази, а саме (рис. 2.3) [49]:

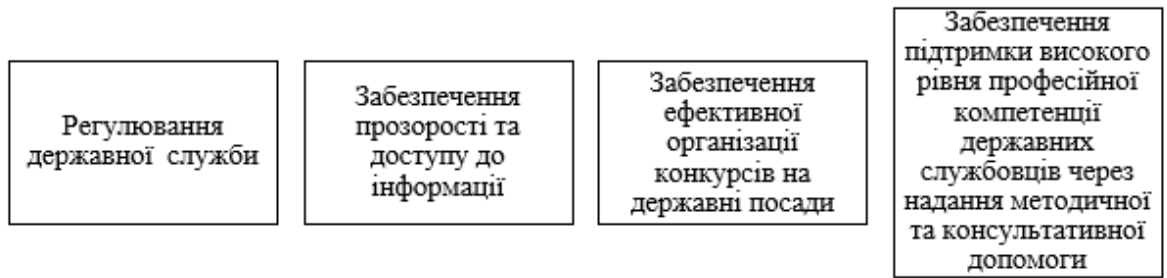


Рисунок 2.3 – Системний підхід НАДС [49]

Проте, не дивлячись на значні досягнення, діяльність НАДС також має певні недоліки. Наприклад, це бюрократичні перешкоди, що можуть уповільнювати процеси реформування та впровадження нових ініціатив. Крім того, час від часу виникають труднощі з оперативністю та ефективністю комунікації між різними органами влади, що може впливати на загальну результативність агентства та провокувати конфлікти [49].

Для того, щоб задовільно функціонувати та виконувати покладені завдання, НАДС має ряд таких прав як (рис. 2.4) [49]:

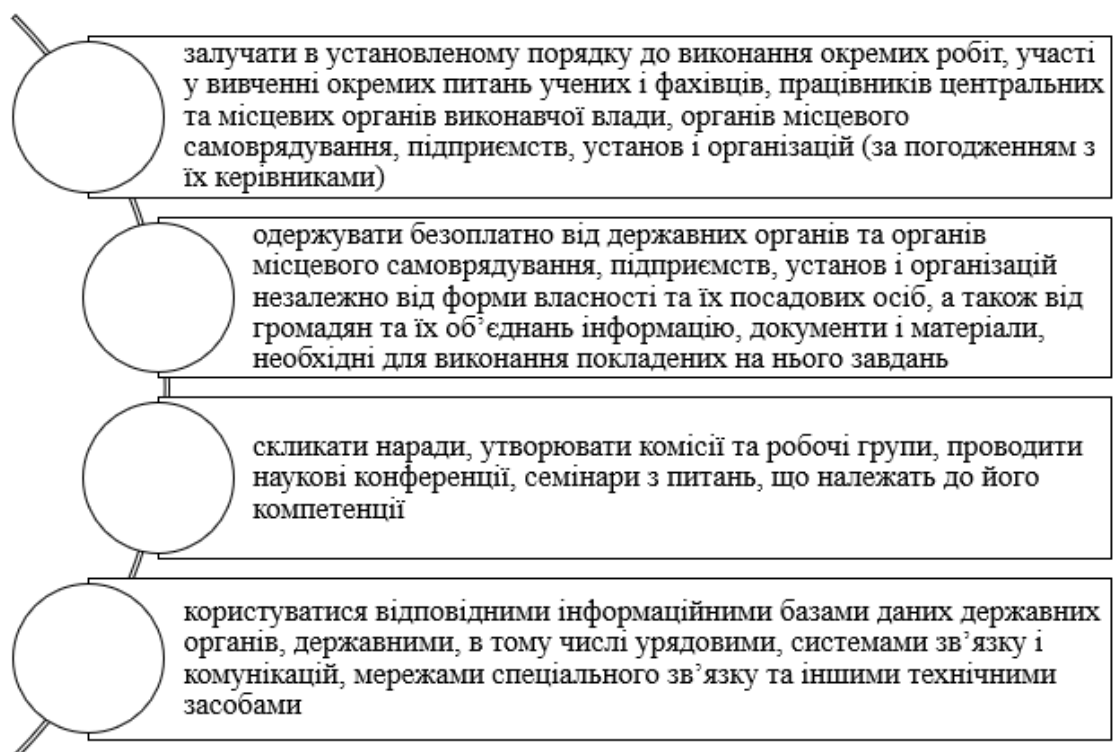


Рисунок 2.4 – Права, якими користується НАДС задля виконання завдань [49]

Накази НАДС, що видані в межах повноважень, передбачених законом, обов'язкові для виконання ЦОВВ, їх територіальними органами, місцевими держадміністраціями, органами влади АРК, ОМС, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форми власності та громадянами [12].

«НАДС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади КМУ відповідно до законодавства про державну службу» [12].

Структура НАДС є складною та багаторівневою, щоб забезпечити ефективну діяльність у різних напрямках (рис. 2.5) [49]:



Рисунок 2.5 Структура НАДС

Головне управління координує та керує всією діяльністю НАДС на національному рівні, а керівник відповідальний за загальне керівництво [12].

Регіональні відділення виконують функції НАДС у конкретних регіонах країни, очолюють регіональні відділення та відповідають за їх роботу [12].

Функціональні підрозділи займаються перевітками фінансової звітності та бюджетних витрат, проводять ревізії та аудити різних аспектів діяльності державних органів і підприємств, здійснюють регулярні перевірки дотримання законодавства і нормативних актів [12].

Обов'язками НАДС є (рис. 2.6) [49]:



Рисунок 2.6 – Обов'язки НАДС [49]

НАДС відіграють важливу роль у забезпеченні законності та ефективності використання державних ресурсів. Вони сприяють прозорості й підзвітності держ. органів, виявляють та попереджають порушення, а також здійснюють контроль за дотриманням законодавства. Ефективна діяльність НАДС є ключовою для підтримання довіри до державних інституцій та забезпечення стабільного розвитку країни [17].

2.2 Аналіз управління конфліктами в публічній службі за інформацією НАДС

Управління конфліктами є важливим аспектом роботи ПС, оскільки конфлікти можуть впливати на ефективність та продуктивність державних органів. За даними НАДС, аналіз управління конфліктами в публічній службі дозволяє виділити кілька ключових аспектів (рис. 2.7) [23].

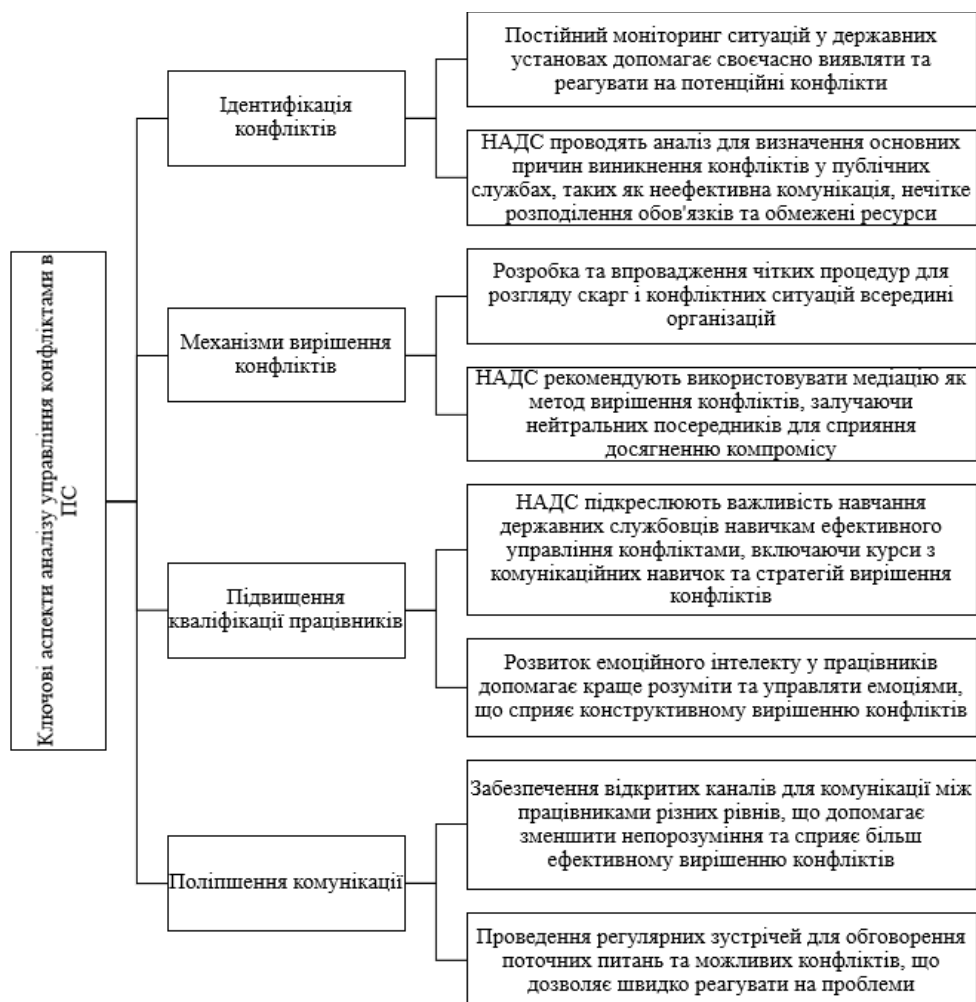


Рисунок 2.7 – Ключові аспекти аналізу управління конфліктами в ПС [23]

Аналіз конфліктів у ПС розпочнемо зі з’ясування загальних тенденцій – зменшуються чи збільшуються вони загалом в роботі держслужбовців [45-47].

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки ступеня конфліктності атмосфери у ПС за 2021-2023 рр. [45-47]

Показник	Кількість опитаних ПС, %			Відхилення%		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
Сприятлива атмосфера в ПС	62	70,5	65,3	8,5	-5,2	113,7	92,6
Конфліктна атмосфера в ПС	23	17,12	12,3	-5,88	-4,82	74,4	71,8
Не визначилися	15	12,38	22,4	-2,62	10,02	82,5	180,9

Згідно з даними на таблиці 2.1 робимо висновок, що порівняно з 2021 роком, у 2022 році значно виріс показник сприятливої атмосфери (на 13,7%), натомість впав рівень конфліктів у публічній службі (на 25,6%). Найбільша кількість держслужбовців, які уникнули відповіді, також було зафіксовано у 2023 році – їх кількість зростає на 81% порівняно з 2022. Найсприятливіша атмосфера в колективі та менш усього конфліктів зафіксовано у 2022 році [45-47].

У таблиці 2.1 майже 2/3 держслужбовців оцінюють організаційну культуру органу публічної влади, сприятливою для професійного розвитку та досягнення результатів, але 12,3% опитаних держслужбовців вважають культуру їх державних органів токсичною, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів [45-47].

Такі статистичні данні виникають через збільшення конфліктів між працівниками у публічній службі, що спричинені такими чинниками (рис. 2.8) [45-47]:

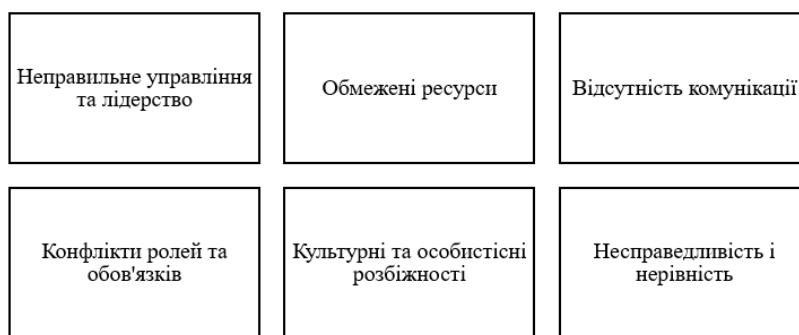


Рисунок 2.8 – Причини збільшення конфліктів у ПС [45-47]

У ПС може бути неефективне керівництво, яке не забезпечує чіткі цілі та очікування, присутня нездатність керівників адекватно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивну робочу атмосферу, недостатньо ресурсів для фінансування, обладнання або персонал – все це може створювати напруженість через зростання навантаження та конкуренцію за обмежені ресурси [45-47].

За результатами опитування держслужбовців, можна оцінити ступінь їхньої задоволеності на робочому місці, враховуючи вибір робочого місця, рівня заробітної плати, розвитком кар'єрного зросту, вибором статі державним службовцем (табл. 2.2) [45-47]:

Таблиця 2.2 – Динаміка задоволеністю роботою державних службовців [45-47]

Показник	Кількість опитаних ПС, %			Відхилення%		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
Задоволений	62,33	72,4	79,6	10,07	7,2	116,16	109,94
Незадоволений	18,12	4,5	4,8	-13,62	0,3	24,83	106,67
Не визначилися	19,55	23,1	15,6	3,55	-7,5	118,16	67,53

За даними показниками видно, що більш стрімко задоволеність службовців зросла в 2022 році (на 16,16%). У 2023 показник зменшився порівняно з 2022 роком на 6,22%. Також, у 2022 році, під час воєнного стану, значна частка держслужбовців (порівняно з 2021 роком – зросла на 18,16%) утрималися від участі в опитуванні, саме тому дані можуть бути в певній мірі некоректними [45-47].

Серед держслужбовців було проведено опитування, чому на їх думку виникають конфлікти на робочому місці, та у ході аналізування даних висвітлено такі критерії (табл. 2.3) [48]:

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки виникнення конфліктів всередині державних органів [48]

Показник	Опитувані, %			Відхилення, %		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Процедури	49,9	53,2	51,3	3,3	-1,9	106,6	96,4
Реформування органу	46,9	52,9	51,1	6	-1,8	112,8	96,6
Рівень кваліфікації співробітників	46,4	52,7	49,6	6,3	-3,1	113,6	94,1
Неможливість сказати «ні»	35,3	40,6	38,5	5,3	-2,1	115,0	94,8
Немає можливості на пряму проговорити ситуації	28,1	37,1	32,4	9	-4,7	132,0	87,3
Стиль керівництва	26,4	30,6	28,7	4,2	-1,9	115,9	93,8
Зневага з боку колег	19,2	24,3	22,3	5,1	-2	126,6	91,8
Зневага з боку керівництва	18,6	20,4	19,8	1,8	-0,6	109,7	97,1
Важко донести свою точку зору	18,5	19,6	19,1	1,1	-0,5	105,9	97,4
Дискримінація на робочому місці	8,6	9,2	8,8	0,6	-0,4	107,0	95,7
Сексуальні домагання на робочому місці	1,4	2,3	1,1	0,9	-1,2	164,3	47,8
Власний варіант	0,5	0,8	0,4	0,3	-0,4	160,0	50,0

За результатами таблиці, найбільш за все респонденти виділяють три показники, що найчастіше викликають конфлікти: процедури (нечіткі організаційні директиви), реформування органу, а також рівень кваліфікації співробітників. Найбільшого зросту за 2022 рік, порівняно з 2021 р., набрали такі критерії, як: відсутність можливості наряду проговорити ситуації (32%), зневага з боку колег (26,6%), сексуальні домагання на робочому місці (64,3%)[48].

За 2023 рік показники знизилися, найбільше всього зменшилися показники: сексуальні домагання (52,2%), проговорення конфліктних ситуацій (12,7%), зневага з боку колег (8,2%) [48].

Зокрема, в табл. 2.4 наведено структуру виникнення конфліктів всередині державних органів [48]

Таблиця 2.4 – Структура виникнення конфліктів всередині державних органів

Показник	2021		2022		2023		Відхилення пнт.ваги, %	
	Рespo нд., %	Пнт. вага, %	Рespo нд., %	Пнт. вага, %	Рespo нд., %	Пнт. вага, %	2021-2022	2022-2023
Процедури	49,9	16,6	53,2	15,5	51,3	15,9	-1,2	0,4
Реформування органу	46,9	15,6	52,9	15,4	51,1	15,8	-0,3	0,4
Рівень кваліфікації співробітників	46,4	15,5	52,7	15,3	49,6	15,4	-0,1	0,0
Неможливість сказати «ні»	35,3	11,8	40,6	11,8	38,5	11,9	0,0	0,1
Немає можливості наряду проговорити ситуації	28,1	9,4	37,1	10,8	32,4	10,0	1,4	-0,8
Стиль керівництва	26,4	8,8	30,6	8,9	28,7	8,9	0,1	0,0
Зневага з боку колег	19,2	6,4	24,3	7,1	22,3	6,9	0,7	-0,2
Зневага з боку керівництва	18,6	6,2	20,4	5,9	19,8	6,1	-0,3	0,2
Важко донести свою точку зору	18,5	6,2	19,6	5,7	19,1	5,9	-0,5	0,2
Дискримінація на робочому місці	8,6	2,9	9,2	2,7	8,8	2,7	-0,2	0,0
Сексуальні домагання на робочому місці	1,4	0,5	2,3	0,7	1,1	0,3	0,2	-0,3
Власний варіант	0,5	0,2	0,8	0,2	0,4	0,1	0,1	-0,1
Всього	299,8		343,7		323,1		0,0	0,0

З річними даними за 2021, 2022 та 2023 роки можна побачити наступну динаміку конфліктів у державній службі з урахуванням відсоткових змін: відсутність можливості напряду проговорити ситуації виявляють значний ріст у 2022 році (1,4%), але дещо зменшуються в 2023 році (-0,8%), зневага з боку колег демонструє збільшення відсотків у 2022 році (0,7%), але зменшується у 2023 році (-0,2%), важко донести свою точку зору також показує збільшення у 2022 році (-0,5%), але зменшується у 2023 році (0,2%) [48].

Це аналіз показує тенденції в розвитку конфліктів у державній службі та дозволяє керівництву приймати відповідні заходи для їх вирішення та покращення робочого середовища [48].

2.3 Причини конфліктів в публічній службі та напрями підвищення ефективності управління ними

Конфлікти в публічній службі між працівниками можуть мати суттєвий негативний вплив на ефективність роботи, атмосферу в колективі та загальний моральний стан [50].

Збільшення конфліктів між працівниками у публічній службі спричинене такими чинниками (рис. 2.9) [50]:

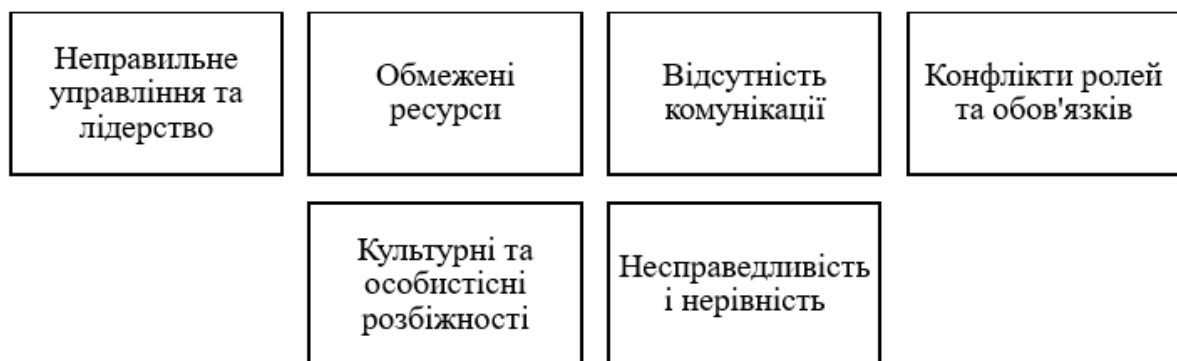


Рисунок 2.9 – Причини збільшення конфліктів у ПС [50]

Нижче наведемо їх характеристику.

Перш за все, однією з головних причин є неправильне управління та неефективне лідерство. Керівники, які не забезпечують чітких цілей і завдань, а також не вміють ефективно вирішувати конфлікти, часто сприяють зростанню напруженості серед працівників. Важливо, щоб керівництво вміло

слухати своїх підлеглих і адекватно реагувало на їхні проблеми та пропозиції, створюючи тим самим відкрити та підтримуючу атмосферу [14].

Недостатність ресурсів, таких як фінансування, обладнання або персонал, також може стати причиною конфліктів. Коли працівникам не вистачає ресурсів для виконання своїх обов'язків, це призводить до підвищення робочого навантаження і конкуренції за обмежені ресурси. Це, своєю чергою, викликає стрес і напруженість, які можуть перерости у конфлікти [14].

Ще одним важливим аспектом є недостатня комунікація. Коли в організації бракує чіткої та регулярної комунікації між працівниками та керівництвом, виникають непорозуміння та недовіра. Відсутність зворотного зв'язку та можливості для працівників висловлювати свої думки і проблеми може призводити до накопичення невдоволення та конфліктів. Чітка та прозора комунікація допомагає уникнути багатьох непорозумінь і сприяє побудові довірчих відносин у колективі [14].

Конфлікти ролей та обов'язків також можуть стати причиною непорозумінь. Нечітко визначені або дубльовані обов'язки створюють плутанину і сприяють виникненню суперечок між працівниками. Чітке визначення ролей і обов'язків кожного співробітника допомагає уникнути таких проблем і сприяє ефективнішій роботі команди [14].

Особистісні та культурні розбіжності можуть викликати конфлікти через різницю в цінностях, стилях роботи та підходах до виконання завдань. Важливо створювати інклюзивне робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе поважним і цінним, незалежно від своїх культурних або особистісних особливостей [14].

Зміни в організації, такі як реорганізації або скорочення штату, можуть викликати нестабільність і страх втрати роботи, що призводить до зростання конфліктів. У таких ситуаціях важливо забезпечити прозорість процесів і підтримку для працівників, щоб знизити рівень стресу і напруги [14].

Для налагодження взаємовідносин у публічній службі необхідно вживати комплексні заходи, спрямовані на покращення управління, комунікації та робочих умов. Це включає розвиток таких навичок (рис. 2.10)



[35]

Рисунок 2.10 – Вплив покращення робочих умов

Лише таким чином можна знизити рівень конфліктів і створити позитивну атмосферу, яка сприятиме ефективній та продуктивній роботі [35].

У ПС можуть бути неефективне керівництво, яке не забезпечує чіткі цілі та очікування, нездатність керівників адекватно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивну робочу атмосферу, недостатньо ресурсів для фінансування, обладнання або персонал – це може створювати напруженість через зростання навантаження та конкуренцію за обмежені ресурси [37].

Також неправильна або недостатня комунікація між працівниками та керівництвом, що спричиняє непорозуміння та недовіру, відсутність зворотного зв'язку та можливості для співробітників висловлювати свої думки і проблеми, конфлікти через різницю в особистісних цінностях, стилях роботи та підходах до виконання завдань може спричиняти конфлікти [32].

Відчуття несправедливості в розподілі завдань, зарплат, можливостей для підвищення та інших ресурсів може спричиняти обурення і конфлікти [24].

Підвищення рівня управління конфліктами в організаціях є критично важливим завданням для забезпечення ефективної роботи та гармонійних

стосунків між працівниками. Вирішення цього завдання вимагає комплексного підходу, що включає розвиток навичок керівництва, покращення комунікації, створення сприятливого робочого середовища та впровадження відповідних процедур і політик [11].

Одним з основних шляхів підвищення рівня управління конфліктами є розвиток навичок ефективного керівництва. Керівники повинні володіти навичками активного слухання, емпатії, вирішення проблем та медіації. Вони повинні бути здатні виявляти конфлікти на ранніх стадіях та своєчасно втручатися для їх вирішення. Регулярне навчання і підвищення кваліфікації керівників у сфері управління конфліктами сприятиме зниженню рівня напруги та покращенню робочої атмосфери [11].

Покращення комунікації в організації також є важливим фактором у управлінні конфліктами. Важливо забезпечити відкриту та прозору комунікацію, де працівники мають можливість висловлювати свої думки, побоювання та пропозиції (рис. 2.11) [11].



Рисунок 2.11 – Засоби комунікації для поліпшення довірчих стосунків [11]

Створення сприятливого робочого середовища є ще одним ключовим аспектом у управлінні конфліктами. Важливо забезпечити умови, в яких працівники відчувають себе цінними та підтримуваними. Це включає в себе надання можливостей для професійного розвитку, забезпечення справедливої оплати праці, гнучкий графік роботи та підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. Організації також повинні заохочувати

культуру співпраці та взаємодопомоги, де працівники підтримують один одного і працюють над спільними цілями [13].

НАДС пропонує різноманітні заходи для створення сприятливого робочого середовища у публічній службі (рис. 2.12) [13]:

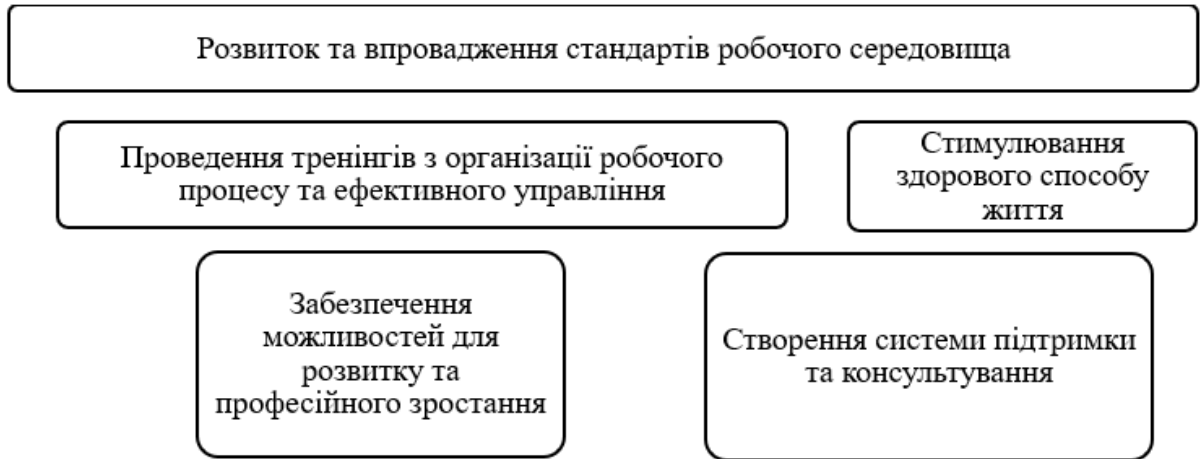


Рисунок 2.12 – Заходи з поліпшення робочого середовища за пропозиціями НАДС [13]

Впровадження чітких процедур і політик для управління конфліктами також є необхідним кроком. Організації повинні розробити і впровадити політики, що регулюють вирішення конфліктів, та забезпечити, щоб всі працівники були з ними ознайомлені. Це може включати процедури подання скарг, медіації, розслідування та вирішення конфліктів. Важливо також забезпечити, щоб ці політики були справедливими і неупередженими, та гарантували конфіденційність і захист прав всіх сторін [25].

Покращення комунікації в колективі в публічній службі може бути ключовим чинником для підвищення ефективності та сприяння згуртованості. Це можна зробити такими способами (рис. 2.13) [25]:

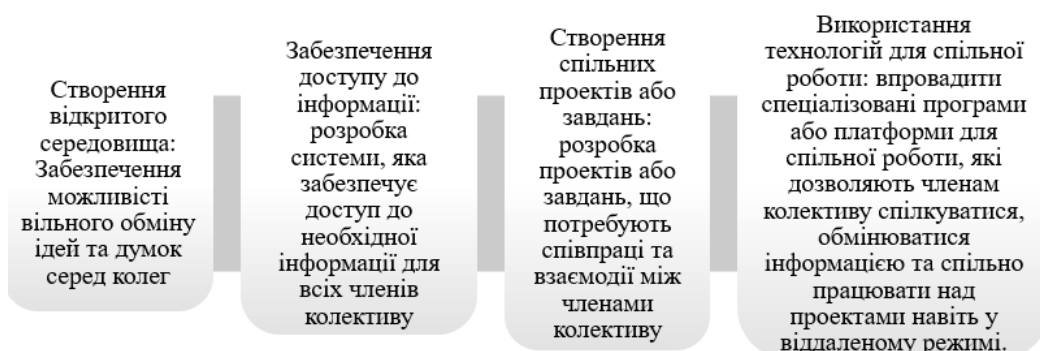


Рисунок 2.13 – Способи покращення комунікації у ПС [25]

Іншим важливим кроком для більш гармонійної роботи в команді є впровадження програм навчання та розвитку для всіх працівників (рис. 2.14) [31]

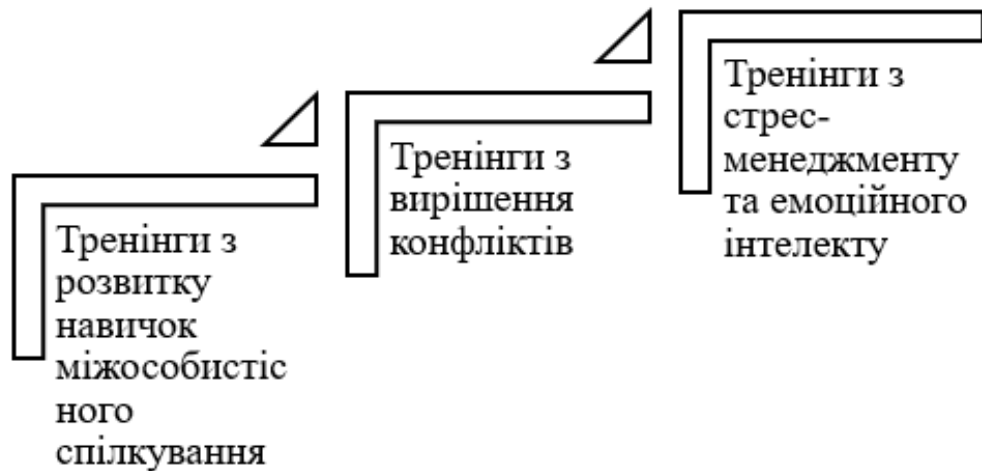


Рисунок 2.14 – Програми навчання для розвитку публічних службовців [31]

Також важливим є постійний моніторинг та оцінка ефективності управління конфліктами. Організації повинні регулярно оцінювати, як вони справляються з конфліктами, і вносити необхідні корективи. Це може включати (рис. 2.15) [29]:

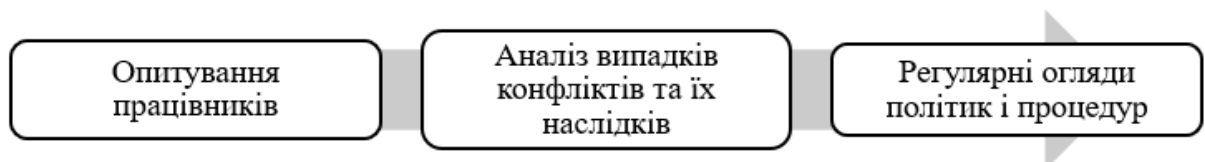


Рисунок 2.15 – Засоби підтримки ефективності боротьби з конфліктами [29]

Таким чином, підвищення рівня управління конфліктами вимагає цілісного підходу, що охоплює розвиток керівництва, покращення комунікації, створення сприятливого робочого середовища, впровадження чітких процедур і політик, навчання та розвитку працівників, а також постійний моніторинг та оцінку ефективності. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню рівня конфліктів, покращенню робочої атмосфери та підвищенню загальної ефективності роботи організації [36].

ВИСНОВКИ

Питання конфліктів є складним через різні визначення цього явища. У міжнародній практиці вони поділяються два основні поняття: "спір" (dispute) та "конфлікт" (conflict). "Спір" зазвичай використовується в юридичному контексті для вирішення правових питань відповідно до процесуального законодавства. Натомість "конфлікт" частіше вживається в академічній літературі та методологіях, які стосуються вирішення організаційних конфліктів та спорів всередині колективів у корпоративному секторі та державних органах.

Конфлікти в публічній службі можуть виникати через різні причини і впливати на ефективність роботи, моральний стан співробітників та імідж організації.

Управління конфліктами — це цілеспрямована системна діяльність уповноважених осіб, спрямована на запобігання та професійне вирішення конфліктів. Цей процес має собі на меті впливати на розвиток конфліктів і використовувати їх потенційні ресурси для користі тієї соціальної системи, де вони відбуваються.

При розробці системи управління конфліктами важливо враховувати не лише різноманітність способів розв'язання конфліктів, але й характер доступної взаємодії між сторонами, а також спосіб формування та уповноваження третьої сторони, яка має бути нейтральною, компетентною і здатною ефективно посередничати для досягнення взаємовигідного рішення, що задовольнить всі залучені сторони та сприятиме стабільному функціонуванню організації. Необхідно також забезпечити належну підготовку персоналу до участі у процесах медіації та переговорів, створити умови для відкритої і чесною комунікації, впровадити механізми для моніторингу і оцінки ефективності заходів з управління конфліктами, щоб своєчасно виявляти і коригувати можливі проблеми. Тоді комплексний підхід до управління конфліктами допоможе не лише зменшити кількість і

інтенсивність конфліктів, але й використовувати їх як можливість для вдосконалення організаційних процесів та зміцнення корпоративної культури.

Трудові спори, або конфлікти, виникають у зв'язку з розбіжностями та зіткненням інтересів працівника або колективу працівників з інтересами роботодавця (у тому числі адміністрації установи) щодо умов праці, укладання та виконання колективного договору, порушення законодавства про працю та інші подібні питання. Порушенням роботодавцем умов трудового договору може бути підставою для подання скарги або позову державним службовцем або колективом державних службовців.

Розуміння теорій конфлікту є ключовим для розв'язання конфліктів та побудови стійких відносин у будь-якій сфері діяльності. Теорії взаємодії інтересів, динаміки конфлікту та структур конфлікту надають різні підходи до аналізу та розуміння природи конфліктів, що дозволяє розглядати їх як складний та динамічний процес.

Врахування цих теорій допомагає виявляти корінні причини конфліктів на публічній службі, передбачати їхні етапи розвитку та визначати стратегії ефективного управління ними. Наприклад, теорія взаємодії інтересів навчає нас шукати компроміс та спільні рішення, тоді як теорія динаміки конфлікту дозволяє реагувати на ескалацію конфлікту та спрямовувати його до деескалації.

Застосування теорій є важливим як на рівні міжособистісних відносин у публічній службі, так і на рівні організаційного управління. Вони допомагають змінювати організаційні культури та процеси таким чином, щоб зменшити ймовірність конфліктів та сприяти побудові сприятливого середовища для співпраці та досягнення спільних цілей.

Аналіз конфліктів у ПС проведено на базі відкритих даних НАДС щодо опитувань держслужбовців щодо стану організаційної культури в ПС, зокрема рівня конфліктності.

Аналізуючи динаміку ступеня конфліктності атмосфери у ПС за 2021-2023 рр. згідно з даними НАДС, видно, що порівняно з 2021 роком, у 2022

році значно виріс показник сприятливої атмосфери (на 13,7%), натомість впав рівень конфліктів у ПС (на 25,6%). Найбільша кількість держслужбовців, які уникнули відповіді, також було зафіксовано у 2023 році – їх кількість зросла на 81% порівняно з 2022. Найсприятливіша атмосфера в колективі та менш усього конфліктів зафіксовано у 2022 році.

За 2023 рік, майже 2/3 держслужбовців оцінюють організаційну культуру органу публічної влади, сприятливою для професійного розвитку та досягнення результатів, але 12,3% опитаних держслужбовців вважають культуру їх державних органів токсичною, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів.

Найбільш за все респонденти виділяють три показники, що найчастіше викликають конфлікти: процедури (нечіткі організаційні директиви), реформування органу, а також рівень кваліфікації співробітників. Найбільшого зросту за 2022 рік, порівняно з 2021 р., набрали такі критерії, як: відсутність можливості напряду проговорити ситуації (32%), зневага з боку колег (26,6%), сексуальні домагання на робочому місці (64,3%).

За 2023 рік показники знизилися, тому що на проблеми та потреби держслужбовців почали акцентувати більше уваги. Найбільше всього зменшилися показники: сексуальні домагання (52,2%), проговорення конфліктних ситуацій (12,7%), зневага з боку колег (8,2%).

З річними даними за 2021, 2022 та 2023 роки маємо наступну динаміку конфліктів у державній службі з урахуванням відсоткових змін: відсутність можливості напряду проговорити ситуації виявляють значний ріст у 2022 році (1,4%), але дещо зменшуються в 2023 році (-0,8%), зневага з боку колег демонструє збільшення відсотків у 2022 році (0,7%), але зменшується у 2023 році (-0,2%), показник «важко донести свою точку зору» також збульшується у 2022 році (-0,5%), але зменшується у 2023 році (0,2%).

Це аналіз показує тенденції в розвитку конфліктів у державній службі та дозволяє керівництву приймати відповідні заходи для їх вирішення та покращення робочого середовища.

Конфлікти в публічній службі між працівниками можуть мати суттєвий негативний вплив на ефективність роботи, атмосферу в колективі та загальний моральний стан.

Перш за все, однією з головних причин є неправильне управління та неефективне лідерство. Керівники, які не забезпечують чітких цілей і завдань, а також не вміють ефективно вирішувати конфлікти, часто сприяють зростанню напруженості серед працівників. Важливо, щоб керівництво вміло слухати своїх підлеглих і адекватно реагувало на їхні проблеми та пропозиції, створюючи тим самим відкрити та підтримуючу атмосферу.

Недостатність ресурсів, таких як фінансування, обладнання або персонал, також може стати причиною конфліктів. Коли працівникам не вистачає ресурсів для виконання своїх обов'язків, це призводить до підвищення робочого навантаження і конкуренції за обмежені ресурси. Це, своєю чергою, викликає стрес і напруженість, які можуть перерости у конфлікти.

Ще одним важливим аспектом є недостатня комунікація. Коли в організації бракує чіткої та регулярної комунікації між працівниками та керівництвом, виникають непорозуміння та недовіра. Відсутність зворотного зв'язку та можливості для працівників висловлювати свої думки і проблеми може призводити до накопичення невдоволення та конфліктів. Чітка та прозора комунікація допомагає уникнути багатьох непорозумінь і сприяє побудові довірчих відносин у колективі.

Пропонуємо низку пропозицій щодо зниження конфліктів у ПС.

Створення сприятливого робочого середовища є ще одним ключовим аспектом у управлінні конфліктами. Важливо забезпечити умови, в яких працівники відчують себе цінними та підтримуваними. Це включає в себе:

1. Надання можливостей для професійного розвитку;
2. Забезпечення справедливої оплати праці;
3. Гнучкий графік роботи;

4. Підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. Організації також повинні заохочувати культуру співпраці та взаємодопомоги, де працівники підтримують один одного і працюють над спільними цілями.

Підвищення рівня управління конфліктами вимагає цілісного підходу, що охоплює розвиток керівництва, покращення комунікації, створення сприятливого робочого середовища, впровадження чітких процедур і політик, навчання та розвитку працівників, а також постійний моніторинг та оцінку ефективності. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню рівня конфліктів, покращенню робочої атмосфери та підвищенню загальної ефективності роботи організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdpy>
2. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні [електронний ресурс] – режим доступу: http://nbuv.gov.ua/ujrn/tpdu_2015_2_18
3. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики [електронний ресурс] – режим доступу: http://nbuv.gov.ua/ujrn/gev_2013_2_14
4. Поняття конфлікту інтересів згідно закону України «про запобігання корупції» [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdzv>
5. Шляхи управління конфліктами на публічній службі [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukebx>
6. Конфлікт інтересів: види, складові, порядок дій [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukedr>
7. Еволюція феномену «конфлікт» у зарубіжній науковій літературі [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2009/5/25.pdf>
8. Про затвердження порядку організації заходів із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів [електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0226912-20#text>
9. Законодавство України [електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
10. Управління конфліктами [електронний ресурс] – режим доступу: <https://1ll.ink/урсек>

11. Конфлікти в організації: управління та запобігання [електронний ресурс] – режим доступу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13938/#google_vignette
12. Закон України «про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Відомості Верховної Ради України, 1998, № 34, ст.227: url : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом [текст]: навч. Посіб. [видання друге, перероблене й доповнене] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К.: «Кондор». 2005.
14. Криворучко, О. Аналіз конфлікту в колективі [текст] / О. Криворучко // Персонал. – 2003.
15. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : [монографія] / І. В. Ващенко.
16. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. Дис. ... к.держ.упр. ; спец. 25.00.04 – місцеве самоврядування
17. Нижник Н. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. Посіб. / Н. Нижник, С. Дубенко, В. Мельниченко
18. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-х
19. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня канд. Наук з держ. Упр. : спец. 25.00.03 «державна служба». – Дніпропетровськ, 2006. – 20 с. [електронний ресурс] / В. Тимофієв. – режим доступу : <http://avtoreferat.net/content/view/1810/9>
20. Шатрава С. О. Способи врегулювання конфлікту інтересів в діяльності органів внутрішніх справ: питання сьогодення [електронний ресурс] / С. Шатрава. – режим доступу : http://www.lj.kherson.ua/2015/pravo06/part_2/38.pd
21. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 № 889-VIII //

база даних «законодавство україни» / вр україни [електронний ресурс] – режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

22. Олешко о. М. Зарубіжний досвід запобігання конфлікту інтересів на державній службі [електронний ресурс] / о. Олешко. – режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/5/05.pdf>

23. Ліпич р. І. Причини виникнення конфлікту інтересів на державній службі [електронний ресурс] / р. Ліпич. – режим доступу : http://kambuzkjust.at.ua/news/prichini_viniknennja_konfliktu_interesiv_na_derzhavnij_sluzhbi/2013-07-10-249.

24. Кирій с. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін [електронний ресурс] / с. Кирій. – режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf>

25. Древаль ю. Д. Конфліктний потенціал організаційної культури [електронний ресурс] / ю. Древаль – режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/apdup/2012_2/dreval.pdf

26. Волянський п. Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі [електронний ресурс] / п. Волянський. – режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=726>

27. Андріянова ю. В. Формування конфліктостійкості як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування [електронний ресурс] / ю. Андріянова. – режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/19.pdf)

28. Дем'янчук с. П. Конфлікти в системі державної служби [електронний ресурс] / с. Дем'янчук, г. Юркевич. – режим доступу : http://www.Nbuu.Gov.Ua/old_jrn/soc_gum/sre/2011_3/58.Pd

29. Єркова ю. С. Причини виникнення конфліктів в організації і шляхи їх вирішення [електронний ресурс] / ю. Єркова, а. Довгань. – режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer31/612.pdf>

30. Подольчак н. Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства [електронний ресурс] / н.

Подольчак, г. Ковальчук. – режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080.pdf>

31. Дослідження організаційної культури державної служби України [електронний ресурс] – режим доступу: <https://tinyurl.com/szyrukbn>

32. Федчун н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування : причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня канд. Наук з держ. Упр. : спец. 25.00.04 «місьцеве самоврядування». – кийв, 2009. – 20 с. [електронний ресурс] / н. Федчун. – режим доступу : http://www.academy.gov.ua/%5cnmkd%5clibrary_nadu%5cavtoreferat%5c9f8bc0bf-f025-4d48-a49b-154a8b3d30c6.pdf

33. Шатрава с. О. Способи врегулювання конфлікту інтересів в діяльності органів внутрішніх справ: питання сьогодення [електронний ресурс] / с. Шатрава. – режим доступу : http://www.lj.kherson.ua/2015/pravo06/part_2/38.pdf.

34. Тези крішко архипенко ххiii міжнародна науковопрактична конференція «the current state of the organization of scientific activity in the world» управління конфліктами в органах публічної влади

35. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні - к. : нісд, 2013. - 57 с. [електронний ресурс] / режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derhs_sluchs_06511.pdf.

36. Настанови оеср щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі. [електронний ресурс] / режим доступу: <http://www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=101>.

37. Русинка і. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами / і. Русинка. – кийв : вд «проф», 2017. – 332 с. 75.

38. Савельєва в. С. Психологія управління : навчальний посібник / в. Савельєва. – кийв : вд «професіонал», 2015. – 320 с.

39. Слободянюк а. В. Психологія управління та конфліктологія / а. Слободянюк, н. Андрущенко. – винниця : внту, 2010. –120 с

40. Сівчук і. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій / і. Сівчук // вісник хмельницького національного університету. 2011. – № 2. – т. 1. – с. 92-95.
41. Управління конфліктами / г. Жаворонкова та ін. – київ: кондор, 2010. – 172 с.
42. «державна служба в Україні з вашої точки зору» [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdne>
43. Ходаківський є. І. Психологія управління: підручник / є. Ходаківський, ю. Богоявленська, т. Грабар. – київ : центр учбової літератури, 2015. – 488 с.
44. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdmz>
45. Опитування серед працівників служб управління персоналом державних органів 2021 рік [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdmw>
46. Опитування серед працівників служб управління персоналом державних органів 2022 рік [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdmr>
47. Опитування серед працівників служб управління персоналом державних органів 2023 рік [електронний ресурс] – режим доступу: <http://surl.li/ukdmp>
48. Про затвердження положення про національне агентство України з питань державної служби [електронний ресурс] – режим доступу: <https://is.gd/5nelca>
49. Структура надс [електронний ресурс] – режим доступу: <https://nads.gov.ua/struktura>
50. Управління конфліктами для потреб публічної служби [електронний ресурс] – режим доступу: <https://is.gd/gcqjav>