

Н. М. КОВАЛЬСЬКА

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-5758-8373

ПОДВІЙНА ПРИРОДА КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті досліджено сутність подвійної природи конфліктів у публічному управлінні. Розглянуто думки вчених щодо теорії конфлікту, засобів його вирішення та профілактики, управління конфліктною ситуацією в організації, ролі керівника як учасника, медіатора, арбітра конфлікту. З'ясовано, що конфлікт має подвійну природу відповідно до нових орієнтацій управління та кадрової роботи, де перша іпостась відтворює традиційне сприйняття конфлікту як негативного явища з такими складовими, як зіткнення, протистояння, агресія, тобто має деструктивний характер, а друга передбачає можливість в умовах колективної дискусії вирішити будь-яку проблему, що постає перед організацією, згуртувати колектив у досягненні спільної мети, виявити особисті компетентності найбільш активних працівників, підвищити авторитет публічної служби в очах громадян і загалом державної влади України. З'ясовано, що конфлікт – це зіткнення суб'єктів, які прагнуть реалізувати свої інтереси, а тому в умовах організації, особливо установи публічного управління, його негайно потрібно вирішити, адже він може призвести до деконструктивної ситуації. Проте конфлікт розглядається і з позитивного боку – як конструктивне явище, навіть сплановане, коли під час його вирішення відбувається рівноправна суперечка, у якій колектив управлінців згуртовується для ухвалення рішень, потрібних для життєдіяльності всієї організації. Визначено, що така подвійна природа конфлікту потребує правильного управління цим процесом, яке здійснюється керівником як найбільш зацікавленою особою, адже він відповідає за діяльність установи.

Зроблено висновок, що позитивний бік конфлікту, якщо той правильно керований, передбачає згуртування колективу, наявність розмаїття поглядів у колективній дискусії з проблемного питання, залучення інноваційних підходів до його вирішення, тобто «суперечка породжує істину». При цьому перевіряються міцність управлінської команди та сутність кожного працівника. Отже, провідною засадою вирішення конфліктів є співробітництво.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктом, публічне управління, організація, керівник, сторона конфлікту.

N. M. KOVALSKA

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration
and Local Self-Government
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-5758-8373

DUAL ESSENCE OF DISPUTES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the essence of the dual nature of conflicts in public administration. The opinions of scientists regarding the theory of conflict, means of its resolution and prevention, management of the conflict situation in the organization, the role of the manager as a participant, mediator, arbiter of the conflict are considered. It was found that the conflict has a dual nature in accordance with the new orientations of management and personnel work, where the first hypostasis reproduces the traditional perception of conflict as a negative phenomenon with such components as collision, confrontation, aggression, that is, it has a destructive nature, and the second provides an opportunity in the conditions collective discussion to solve any problem facing the organization, unite the team in achieving a common goal, reveal the personal competencies of the most active employees, increase the authority of the public service in the eyes of citizens and the state authorities of Ukraine in general. It was found that the conflict is a clash of subjects who seek to realize their interests, and therefore in the conditions of the organization, especially public administration institutions, it must be resolved immediately, because it can lead to a deconstructive situation. However, the conflict is also viewed from the positive side – as a constructive phenomenon, even planned, when during its resolution there is an equal dispute, in which a team of managers unites to make decisions necessary for the life of the entire organization. It was determined that this dual nature of the conflict requires proper management of this process, which is carried out by the manager as the most interested person, because he is responsible for the institution's activities.

It was concluded that the positive side of the conflict, if it is properly managed, involves the unity of the team, the presence of a diversity of views in the collective discussion on a problematic issue, the involvement of innovative approaches to its solution, i.e. «dispute generates truth». At the same time, the strength of the management team and the essence of each employee are tested. Therefore, the leading principle of conflict resolution is cooperation.

Key words: conflict, conflict management, public administration, organization, leader, party to the conflict.

Постановка проблеми

У сучасних умовах найбільш актуальними є питання дотримання й захисту прав людини, що декларовано в конституціях усіх держав (навіть формально в умовах тиранії), а отже – має реалізовуватися державою. Так, в Україні, що розвивається демократичним шляхом, також засади захисту прав людини, її недоторканності поступово набувають пріоритетного значення [1]. Свобода людини в такому разі передбачає й комфортність її життєдіяльності, коли до мінімуму нівельовано ризики певного обмеження людини в діях і прагненнях. Таким обмеженням може бути й конфлікт, де б він не відбувався – у сімейному чи виробничому колективі, із ким би та суперечка не сталася – із родичами, колегами чи владними структурами. У будь-якому разі наявність конфлікту може викликати депресивний стан, який заважатиме людині в її життєдіяльності.

Потрібно відзначити й умови ринкових відносин, що характеризуються відкритістю, паритетністю та партнерським типом, за якого змінюються стосунки між працівниками будь-якого підприємства, організації, зокрема й управлінської, а також змінюється ставлення керівника до працівників – не як підлеглих, а як партнерів. Такі зміни впливають і на сферу конфліктів, які відбуваються в будь-якому колективі фахівців і можуть бути як традиційно деконструктивними, так і новаційно – конструктивними. У першому разі конфлікт негативно впливає на виробничу атмосферу, може ще більше загострюватися, загрожуючи всій організації. Тоді використовуються різноманітні технології для вирішення суперечки (зокрема медіація, що відбувається з найменшими витратами з боку сторін), приділяється увага її подальшому запобіганню. У другому разі персонал організації згуртовується для вирішення загальної проблеми, перетворюється на співтовариство людей, об'єднаних одним завданням й однією стратегією, виявляючи позитивні чесноти кожного працівника.

Тобто давнє поняття конфлікту, яке передбачає загрозу, агресію, депресію тощо, в умовах сьогодення виявляє інше наповнення – позитивне (можливість згуртувати колектив як соціум однодумців), що забезпечить вирішення проблемних питань організаційного життя та уникнення деструктивних конфліктних ситуацій у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання виникнення й вирішення конфліктів, зокрема в колективі працівників організації, були предметом досліджень багатьох учених, серед яких – психологи, соціологи, державники, юристи, конфліктологи. Так, психологічні аспекти проблеми аналізують Л. Долинська та Л. Матіас-Заяц [2], із залученням практики – Г. Ложкін і Н. Пов'якель [3], конкретизуючи в умовах сфери управління – Є. Ходаківський та Т. Грабар [4]. Специфіку конфліктів у колективі досліджують О. Криворучко [5] та О. Зінчина [6], зокрема питання управління конфліктами в організації та їх профілактики – Н. Новікова [7], О. Біловодська та Т. Кириченко [8], у роботі з персоналом – В. Боковець, В. Соколовська [9]. Як один із засобів вирішення суперечок – медіацію – досліджує Н. Мазаракі на монографічному рівні [10], соціально-психологічні засоби аналізують А. Мороз, А. Сметанюк, В. Шар [11], Н. Гришина [12], В. Казаков [13], а ми, долучившись до таких досліджень, розглядаємо сферу публічного управління [14].

Формулювання мети дослідження

Зважаючи на окреслену вище актуальність питання вирішення конфліктів у колективі організації, як мету нашого дослідження визначаємо проаналізувати подвійну природу конфлікту в публічному управлінні. Для цього потрібно розглянути думки вчених щодо конфлікту загалом, його вирішення та профілактики, урахувавши специфіку колективу управлінської установи.

Викладення основного матеріалу дослідження

Провідною категорією в тематичному колі верховенства права як головної засади демократії слушно визначається справедливість. Н. Мазаракі, аналізуючи це поняття через призму давньої філософії [10, с. 20–28], акцентує саме на такій ознаці, що характеризує сучасне міжнародне право. Категорія справедливості у свою чергу передбачає такі поняття-складові, як «добро» і «зло», «покарання» і «нагорода», «моральна свідомість», «самооцінка», «засудження», «відплата», «рівність», «шкода» і, зрештою, «законність» як комплексну ознаку правової держави. І хоча про справедливе суспільство говорили ще давні китайські філософи, фактично у світі володарював владний імператив, і лише з реформаційними процесами в Європі на поверхню тогочасного філософського дискурсу почали виходити поняття «справедливість», «совість», надалі – «лібералізм», «парламентаризм», «конституціоналізм», «республіка», що акцентували на дотриманні прав людини. Саме остання як істота розумна має за природою відчуття справедливості, у свою чергу несправедливість суперечить такій розумній природі людини [10, с. 25].

Проте в умовах конфлікту кожна з його сторін справедливість оцінює по-своєму – відповідно до власної мети вирішення суперечливого питання. Саме тому конфлікт як явище докладно аналізується та трактується в науковому дискурсі в межах кількох галузей – психології, менеджменту, права, конфліктології, публічного управління, де отримує свою характеристику в різних аспектах (психологічне сприйняття конфлікту в колективі, психологічний портрет суб'єктів конфлікту, правовий статус суперечки, імідж публічного управління в суспільстві, управління конфліктом, роль керівника у вирішенні його, причини конфлікту, його ознаки й засоби запобігання тощо).

Конфлікт визначається як розбіжність (протистояння) між його суб'єктами, коли кожен із них прагне реалізувати свої погляди з певного питання та, відповідно, завадити іншому. Така негативна першопричина пов'язана

із суперечками, можливою агресією, а тому конфлікт традиційно сприймається як явище небажане, якого краще уникнути та якнайшвидше розв'язати [9]. Відповідно до загального розуміння конфлікту як ситуації відсутності згоди між певними особами, групами осіб чи організаціями В. Казаков стверджує, що конфлікти властиві всім організаціям, адже активні їх працівники мають особисті прагнення, інтереси й погляди, які відрізняються від поглядів інших або й усієї організації. Тобто відбувається зіткнення різних позицій у відносинах людей [13, с. 280]. Л. Долинська та Л. Матіас-Заяц відзначають, що ймовірність конфлікту в організації підвищується через можливість інцидентів із причин відмінностей в особистісних характеристиках її працівників (вікових, освітніх, посадових, що властиво будь-якій організації [2].

Н. Гришина конкретизує конфлікти на внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю і групою, міжгрупові та акцентує на тому, що конфлікт передбачає дезорганізацію, невідповідність корпоративних норм новим потребам суспільства, переоцінку досвіду старших за віком працівників, зміну неформальних лідерів, представників адміністрації тощо. Тобто конфлікт – це незгода в поглядах [12]. А. Мороз, А. Сметанюк і В. Шар видами організаційних конфліктів визначають: інформаційні (відсутність або помилковість інформації); інтересів (відмінності у виробничих чи особистих інтересах); комунікаційні (відсутність зворотного зв'язку); організаційно-структурні (невідповідність мети організації її структурі) [11].

В. Боковець і В. Соколовська причинами конфлікту визначають невідповідність поглядів його суб'єктів. У такому разі деструктивною є така ситуація, коли поведінка одного працівника суперечать переконанням, корпоративним цінностям і правилам колективу. Такий конфлікт вирішується через згуртування колективу, яке ефективно протистоїть опозиційній особі. В іншому випадку така деструкція призведе до загострення, емоційного напруження, агресивності в колективі, погіршення спілкування й навіть фізичного насилля. Недарма термін «конфлікт» позначає саме зіткнення, протиборство, зокрема суперечності, розбіжності в поглядах і вчинках людей. Тобто це незгода у взаємовідносинах особами чи групами [9]. Також серед негативів конфліктів відзначаються: 1) витрачання часу на їх вирішення (зокрема керівниками); 2) витрачання матеріальних ресурсів (ці гроші чи час могли би бути витрачені на більш актуальні проблеми); 3) порушення взаємодії між працівниками в організації; зайве емоційне напруження. Тобто конфлікт як суперечність, зіткнення відмінних між собою цілей, позицій, поглядів потребує уваги до себе та вирішення.

Уніфікувавши різноспрямоване визначення українськими вченими причин такого протистояння, відзначаємо інформаційні конфлікти (відсутність або хибність інформації, відмінності в її сприйнятті), комунікаційні (зайва емоційність, негативні реакції, відсутність зворотнього зв'язку), конфлікти інтересів і цінностей (групових, особистих), організаційно-структурні, внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, міжорганізаційні, короткочасні та тривалі, ускладнені та неускладнені, об'єктивно чи суб'єктивно зумовлені, «вертикальні» чи «горизонтальні» тощо.

Проте в умовах сучасного менеджменту, базованого на ринкових відносинах, сьогодні навіть в організаціях з відмінним управлінням конфлікти все одно можливі, але вони виникають не стихійно, а сплановано – через рівноправну (партнерську) участь усіх працівників в ухваленні рішень, яка відповідно зумовлює суперечку, але конструктивну, що стосується вирішення загальних питань, а не особистих. Хоча і при цьому негативні моменти також можливі – наприклад, мовчазне незаперечення думки авторитетної в організації особи (не завжди керівника), що може призвести до неврахування опозиційної, проте продуктивної думки щодо вирішення певної проблеми. Тобто саме розмаїття поглядів на вирішувану проблему, додаткова інформація, інноваційні підходи допомагають знайти шляхи її вирішення чи певні альтернативи. Недарма вчені розподіляють конфлікти на негативні й позитивні, де перші передбачають інцидент, який потрібно пом'якшити чи уникнути, знайти винного, а другі – згуртування колективу в його вирішенні, виявлення високої компетентності окремих працівників, зміцнення взаємовідносин у колективі. Учені стверджують, що життя без конфліктів сумне, непродуктивне та й неможливе, і навпаки – в такому разі виявляються альтернативи й компроміси, що зрештою може вирішити той конфлікт. Отже, це шлях задіяння творчої енергії, що в умовах ділового характеру розв'язання суперечки об'єднує всіх суперників у дискусії [9].

Цікаво, що філософи сприймали конфлікт двозначно: з одного боку, це негативне явище, яке зумовлює проблеми у виробничому чи управлінському процесах або й воєнне протистояння (на зовнішньодержавному рівні), призводить до дискримінаційних ситуацій, до стану депресії у жертв конфлікту. З іншого боку, це норма в житті соціуму, двигун прогресу («суперечка породжує істину»). Також відоме прагнення досягти стану «неконфліктного середовища» у світі, адже в ньому не буде причини для війни між державами чи ідеологіями. Н. Гришина зазначає, що взагалі міцність управлінської команди, її корпоративна єдність і майстерність керівника перевіряються саме в конфліктних ситуаціях, адже в таких умовах виявляється сутність кожного працівника. Наприклад, саме вирішення такої кризи спокійно й фахово свідчить про інноваційність діяльності управлінського й виробничого персоналу, адже в цей комплекс компетенції працівника входять і вміння запобігти конфлікту, і вирішити його [12]. А. О. Біловодська та Т. Кириченко визначають конфлікт як ситуацію взаємодії в колективі, що сприяє вирішенню організаційних або виробничих проблем, а з боку особистості – ще й її самоствердженню у групі колег.

Дослідниці наводять статистичні дані про більшість часу, що витрачають керівники саме на вирішення певних суперечностей – потенційних джерел конфліктних ситуацій. Це можна зрозуміти як те, що відсутність згоди між сторонами та вирішення цієї проблеми може стати в нагоді всій організації, яка в подальшому буде забезпечена від подібних загроз. Тому стратегічне вміння управління конфліктами, чим має займатися керівник (аналіз такої ситуації, попереджувальні дії), може зробити ефективним управління підприємством або організацією [8].

За твердженням Н. Новікової, в умовах сучасного менеджменту, базованого на ефективному управлінні, конструктивні конфлікти є навіть бажаними, адже виявляють розбіжності у вирішенні проблем і стимулюють розвиток колективу до формування інноваційних напрямків діяльності. У такому разі важливим є управління конфліктами, що передбачає таку взаємодію, за якої суперечка стає інструментом розвитку організації. З іншого боку, деструктивний конфлікт зумовлює руйнування системи корпоративних цінностей через розходження в поглядах (як виробничих, так і особистих), інтересах і цілях (наприклад, користоловних кар'єрних), що погіршує психологічну атмосферу в колективі організації й у результаті – ефективність її діяльності [7, с. 81].

Така подвійна природа конфлікту в організації – негативна та позитивна – потребує керування цим процесом, щоб перемагла конструктивна складова. Це переважно функція керівника установи, про якого О. Криворучко зазначає, що він (вона) переважно зацікавлений в уникненні такої негативної ситуації в підвладному йому колективі, адже це може призвести до зниження працездатності [5, с. 101]. Якщо ж керівник зацікавлений у тривалому й міцному колективі, то й інші негативи конфлікту – погіршення взаємостосунків між колегами, утрата взаєморозуміння всередині колективу та з керівником тощо – будуть для нього (неї) небажаними. Зауважимо при цьому, що можливим є й такий керівник, який і сам провокує конфлікти в бажаній для себе стратегії управління. За словами В. Боковця й В. Соколовської, керівник (керівниця) зацікавлений не лише в подоланні деструктивної ситуації, але й у підтримці її позитиву, що полягає в активізації спільної роботи. Керівник, за своїми владними повноваженнями, має можливість впливати на колектив, на хід певного конфлікту. Проте він і сам може бути суб'єктом конфлікту (відстоювати свою позицію у протистоянні), крім ролей арбітра-посередника (аналізувати конфліктну ситуацію та вирішувати її), а також спостерігача чи помічника. Свою імперативну волю при цьому він може виявити в ситуації, коли конфлікт набуває небезпечного розвитку й потрібно обмежити взаємодію його суб'єктів [9].

Отже, керівник (лідер) організації має враховувати, що конфлікти в його колективі відбуваються через особливості «людського фактору», до яких належать відмінності працівників – посадові (статусні), освітні, вікові (досвід), особисті (світогляд, інтереси). Н. Новікова відзначає, що ці розходження можуть бути разовими (локальні інциденти) та принциповими (тенденціями), а також власне виробничими (у процесі роботи). Звісно, що втручання потребують саме принципові відмінності, що можуть перерости у тривалий конфлікт. Для цього потрібно постійно відстежувати кадрову ситуацію [7, с. 80]. Тому для вивчення стану суперечки керівник має виявити її причини, визначити позиції учасників конфлікту, їх інтереси й цілі, незадоволені потреби, відносини опонентів, їх особистість і хто їх підтримує, ставлення інших працівників до цього конфлікту, оцінити правоту кожного з опонентів, можливі наслідки конфлікту, свої можливості в урегулюванні ситуації, зокрема медіаторство [9].

Можна уніфікувати типи вирішення керівником організаційних конфліктів, які визначаються в науці: 1) авторитарний тип – вирішення конфлікту через владні (імперативні) повноваження (керівник вважає, що працівники мусять виконувати його вказівки без виявлення будь-якого сумніву, що конфлікт – це вияв слабого характеру й має бути вирішений будь-якою ціною та категорично на користь його організації). Такий імператив реалізується керівником за допомогою авторитетного переконання й навіть диктату, силового погодження конфлікту, перетягування на свій бік авторитетних колег. Перевага цього типу – економія часу, а недолік – неповне вирішення конфлікту; 2) партнерський тип – вирішення конфлікту через конструктивні відносини (узаємодія керівника зі сторонами протистояння, взаємна довіра, коректна комунікація, прийняття аргументів обох сторін, готовність до компромісу, взаємний пошук рішень, суміщення особистих інтересів із загальними). Перевага – у реальному вирішенні проблем. Звісно, це розуміє кожен керівник, до якого б стилю управління він не належав – адміністративно-командного чи партнерського.

Г. Ложкін і Н. Пов'якель пропонують конкретні засоби вирішення конфліктів, що перевірені практикою. Зокрема, в екстремальній ситуації (наприклад, загроза банкрутства підприємства) кожен учасник конфлікту мусить мати пріоритетом досягнення загальної мети, а не свої власні інтереси в наявному конфлікті. Або якщо існує принципове протистояння між двома працівниками одного відділу, керівник має переформувати структуру організації, щоб ці конфліктні працівники потрапили в різні відділи. Також потрібно залучити різноманітні засоби припинення конфлікту – взаємне примирення сторін, симетричне його вирішення (обидві сторони виграють або програють), асиметричне (виграє одна сторона), поступове затування конфлікту, переростання конфлікту в інше протистояння [3]. С. Ходаківський і Т. Грабар відзначають, що у процесі вирішення конфлікту враховуються інтереси його учасників, причина протистояння, стан взаєморозуміння в колективі, емоційність працівників, а тоді вже зорієнтувати людей на контролювання своїх дій, винайдення з конфліктної ситуації певних інновацій (тобто виявити креативність). Для цього потрібна взаємна довіра та розуміння між колегами по організації [4].

О. Зінчина визначає три основних етапи вирішення конфлікту в організації: виявлення його сутності, причин й учасників протистояння; визначення засобів запобігання такій ситуації чи її врегулювання; визначення актуальних форм і особливостей конфліктів для подальшого їх передбачення [6, с. 14]. Тобто таке передбачення конфліктної ситуації в майбутньому базується на попередньому визначенні відповідних процедур, правил взаємодії управлінців і розробленні раціональної організаційної структури, і такі механізми як усунуть певні умови формування конфліктів, так і використовуватимуться для їх вирішення [7, с. 80]. При цьому серед основних засобів вирішення конфліктів відзначаються відхилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення; серед методів – силовий, уникання конфлікту й перемовини, де саме останній є конструктивним, адже передбачає обмін думками й вироблення рішень, які задовольняють інтереси сторін конфлікту.

Зауважимо при цьому, що перемовини входять до комплексу медіаційних механізмів, які Н. Мазаракі називає засобами досягнення взаєморозуміння сторін і припинення конфлікту, адже перемовини включають контроль із боку суб'єктів протистояння та ухвалення загальноприйнятого рішення [10, с. 61]. Узагалі для впровадження медіації потрібні такі заходи: стимулювання сторін до вирішення конфлікту за допомогою медіації; інформування їх про таку можливість; визначення ситуацій, до вирішення яких медіація найбільше підходить; проведення моніторингу щодо ефективності медіації у вирішенні конфлікту (суперечки) [14].

Зрештою Н. Новікова узагальнює численні правила подолання конфліктів (кризових ситуацій), визначивши найбільш оптимальні підходи та засади в організації:

- зміцнення корпоративної моралі (підвищення рівня дисциплінованості працівників, ефективне управління виробничим процесом, адекватна реакція на пропозиції підлеглих щодо вдосконалення спільної роботи, чіткий розподіл завдань працівникам та їх інформування про заплановану діяльність, установлення зрозумілих і реальних дисциплінарних вимог, адекватне заохочення за успіхи в роботі, реальна допомога працівникам у вирішенні їх проблем);

- стабілізація кадрового складу організації (правильний добір кадрів, докладне ознайомлення з новим працівником, його адаптація в організації, його інформування про організацію, його посадові обов'язки та перспективи, кадровий контроль і психологічний супровід);

- профілактика кризових ситуацій (децентралізація владних повноважень, справедлива й зрозуміла система заохочень, залучення працівників до ухвалення важливих рішень, ефективна комунікація в організації) [7, с. 81].

Поряд із вирішенням (подоланням) конфліктів у колективі організації, зокрема публічного управління, не менш важливе значення має запобігання таким ситуаціям – їх профілактика. Так, В. Боковець і В. Соколовська, узагальнивши надані вченими-конфліктологами заходи з попередження конфліктів в організації, пропонують таку їх систему: виклад вимог до роботи всіх працівників; підтримка позитивної атмосфери й культури; допуск працівників до вирішення організаційних питань; підтримка зворотнього зв'язку в комунікації; улагоджування розбіжностей за допомогою нарад, звернень із пропозиціями; проведення корпоративних заходів для комунікації між працівниками, зокрема спільне відзначення урочистих дат кожного працівника; проведення спільних тренінгів для працівників; спільні заняття спортом і туризмом; запобігання конфліктам і присутність гумору в колективі; при виникненні конфлікту потрібно вивчити його сутність, позиції сторін, думку колективу, уникати підвищеного емоційного стану; у подальшому обговорювати проблемні ситуації на виробничих нарадах з ухваленням спільних рішень [9].

Н. Новікова пропонує напрямки профілактичної діяльності, що передбачає завчасне реагування, ослаблення чи й усунення конфліктної ситуації відповідно до теорії менеджменту, аналізування такої ситуації, урахування перешкод для попередження конфлікту – психологічних, моральних, правових. Отже, спочатку виявляється джерело можливого конфлікту – проблеми, що зумовлюють певне напруження (несприятливі умови життєдіяльності, недостатня комунікація, психологічне протистояння, неправильні уявлення, недовіра, дезінформація, емоційна роздратованість, деморалізація). Надалі виявляються приховані перешкоди, знаходиться компроміс, змінюється стратегія поведінки. Принципами ж процесу попередження конфліктів є співробітництво (взаємодовіра, взаємодопомога), відповідна підготовка працівників, підтримка їх кар'єрного зростання, конкуренція. Серед цих принципів головним є співробітництво, хоча іноді ефективною виявляється і конкуренція [7, с. 82].

Висновки

Розглянувши проблеми вирішення конфліктів в організації, зокрема в установі публічного управління, можна зробити певні висновки.

1. 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. Причинами ж його є відмінні інтереси й погляди працівників (вікові, світоглядні, посадові тощо), інші обставини – інформаційні, кар'єрні, виробничі, комунікаційні, організаційно-структурні. Негативними складовими конфлікту є витрачання часу на його вирішення, зайве витрачання матеріальних ресурсів, порушення взаємодії в колективі, емоційне напруження.

2. На сьогоднішній день можливі не лише стихійні конфлікти (негативні, деконструктивні), але і сплановані (позитивні, конструктивні), адже рівноправна суперечка із загальних питань зумовлює участь працівників в ухваленні

рішень, у вирішенні певної проблеми враховуються продуктивні думки, виявляється розмаїття поглядів на цю проблему, надходить додаткова інформація, залучаються інноваційні підходи, альтернативні шляхи, залучається творча енергія й найголовніше – відбувається згуртування, об'єднання працівників – суперників у дискусії. Тобто спрацьовує філософське правило «суперечка породжує істину». Зазначається, що міцність управлінської команди перевіряються саме в конфліктних ситуаціях, адже саме так виявляється сутність кожного працівника, і сам він самостверджується в колективі.

3. Подвійна (негативна та позитивна) природа конфлікту в організації потребує управління цим процесом, щоб конструктивна складова перемагла, що є функцією керівника, адже він зацікавлений в уникненні конфлікту, що може призвести до зниження рівня діяльності установи. Він має розуміти всі негативи від такої ситуації – погіршення взаємостосунків у колективі, утрата взаєморозуміння, і навпаки – підтримувати позитивний бік конфлікту, що полягає в активізації спільної роботи. Він може бути і суб'єктом конфлікту, і арбітром, а свої владні повноваження може виявити лише в ситуації загострення конфлікту. Для вирішення суперечки керівник повинен проаналізувати її причини, позиції учасників, їх відносини, ставлення інших до конфлікту, можливі його наслідки, свої можливості в урегулюванні конфліктної ситуації. Серед методів вирішення проблеми найбільш ефективним є перемовини, адже вони передбачають обмін думками й вироблення рішень, що задовольняють сторони конфлікту.

4. Важливе значення має й профілактика проблемних ситуацій, що передбачає ознайомлення працівників із вимогами діяльності, підтримку позитивної атмосфери в колективі, партнерство у вирішенні організаційних питань, зворотній зв'язок в комунікації, нівелювання проблем під час нарад, політика пропозицій, корпоративна комунікація зі спільним відзначенням урочистостей, спільні тренінги, заняття спортом і туризмом, гумор у колективі, а також своєчасне реагування на конфліктну ситуацію для нівелювання напруження. Провідною zásadoю профілактики конфліктів є співробітництво, утім не виключена й конкуренція.

Список використаної літератури

1. Конституція України. Ухвалена Верховною Радою України 28 червня 1996 року. *Президент України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Долинська Л.В., Матіас-Заяц Л.П. Психологія конфлікту. Київ: ЦУЛ, 2010. 304 с.
3. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.Н. Психологія конфліктів: теорія і сучасна практика: посібник. Київ, 2007. 416 с.
4. Ходаківський Є.І., Грабар Т.Р. Психологія управління: навчальний посібник. Житомир, 2011. 664 с.
5. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2003. № 4–5. С. 101–103.
6. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
7. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 79–83.
8. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
9. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4
10. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155>
11. Мороз А., Сметанюк А., Шар В. Теорія конфлікту: монографія. Київ: НТБ, 2010. 256 с.
12. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
13. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2014. № 3. С. 156–166.
14. Лопушинський І.П., Ковальська Н.М., Демченко В.М. Медіація як засіб вирішення суперечок в публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1 (80). С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.13>

References

1. Konstytutsiya Ukrayiny. Ukhvalena Verkhovnoyu Radoyu Ukrayiny 28 chervnya 1996 roku [The Constitution of Ukraine. Approved by the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996] (ostannya zmina vid 07 lyutoho 2019 roku). Prezdyent Ukrayiny. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Dolyns'ka L.V., Matias-Zayats L.P. Psykholohiya konfliktu [Psychology of conflict]. Kyiv: TSUL, 2010. 304 s.
3. Lozhkin H.V., Povyakel N.N. Psykholohiya konfliktiv: teoriya i suchasna praktyka: posibnyk [Psychology of conflicts: theory and modern practice: manual]. Kyiv, 2007. 416 s.
4. Khodakivs'kyu YE.I., Hrabar T.R. Psykholohiya upravlinnya: navchal'nyi posibnyk [Psychology of management: a study guide]. Zhytomyr, 2011. 664 s.

5. Kryvoruchko O. Analiz konfliktu v kolektyvi [Analysis of conflict in the team]. Personal [Personnel]. 2003. № 4–5. S. 101–103.
6. Zinchyna O.B. Konfliktolohiya: navch. posibnyk [Conflictology: education. manual]. Kharkiv: KHNAMH, 2007. 164 s.
7. Novikova N. Upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi: pidkhody do vyrishennya ta profilaktyky [Conflict management in the organization: approaches to resolution and prevention]. Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk [Galician Economic Bulletin]. 2013. №2(41). S.79-83.
8. Bilovods'ka O. A., Kyrychenko T. V. Upravlinnya konfliktamy v systemi upravlinnya lyuds'kym potentsialom pidpryyemstv [Conflict management in the human potential management system of enterprises]. Ekonomika i suspil'stvo [Economy and society]. 2017. Vyp. 10. S. 177–182.
9. Bokovets' V.V., Sokolovs'ka V.V. Upravlinnya konfliktnymy sytuatsiyamy v roboti z personalom [Management of conflicts situations in work with personnel]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy]. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4
10. Mazaraki N. A. Mediatsiya v Ukraini: teoriya ta praktyka [Mediation in Ukraine: theory and practice]: monohrafiya. Kyiv : Kyivs'kyi natsional'nyi torhivel'no-ekonomichnyi universytet, 2018. 276 s. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155>
11. Moroz A., Smetanyuk A., Shar V. Teoriya konfliktu: monohrafiya [Theory of conflict: a monograph]. Kyiv: NTB, 2010. 256 s.
12. Hryshyna N. V. Psykholohiya konfliktu [Psychology of conflict]. Kyiv: Lybid', 2010. 258 s.
13. Kazakov V. Sotsial'nyy konflikt: problema vyznachennya [Social conflict: the problem of definition]. Sotsiolohiya: teoriya, metody, marketynh [Sociology: theory, methods, marketing]. 2014. № 3. S. 156–166.
14. Lopushyns'kyy I.P., Koval's'ka N.M., Demchenko V.M. Mediatsiya yak zasib vyrishennya superechok v publichnomu upravlinni: humanistychnyy aspekt [Mediation as a means of resolving disputes in public administration: a humanistic aspect]. Visnyk KHNTU. Publichne upravlinnya ta administruvannya [KhNTU Bulletin. Public management and administration]. 2022. № 1 (80). S. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.13>