


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:



(підпис)


**В.о. зав. кафедри  
Анна ЧЕЧЕЛЬ**  
(ПІБ завідувача кафедри)  
30 травня 2023 р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В  
ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої  
073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми  
Муніципальний менеджмент  
Рябов В.І.

Науковий керівник:  
**Верительник С.М.** доктор філософії з  
публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного управління та  
адміністрування

Рецензент:  
**Сирмамійх І.В.**, к.е.н., доцент,  
Донецький державний університет  
внутрішніх справ, заступник начальника  
відділу організації наукової роботи

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою добре 78 (С)  
Секретар ЕК   
«16» червня 2023 р.

**Київ – 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Спеціальність **073 Менеджмент**  
Освітньо-професійна програма Муніципальний менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

  
(підпис)

**В.о. завідувача кафедри**  
**д.е.н., професор**  
**Анна ЧЕЧЕЛЬ**  
(ППІ завідувача кафедри)  
30 травня 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**РЯБОВ ВОЛОДИМИР ІВАНОВИЧ**

1. Тема роботи «**Удосконалення політики управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців**»  
керівник роботи **Верительник Світлана Мельсиківна**, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 23.02.2023 року №30
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 29.05.2023 р.
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)  
Метою роботи є розробка рекомендацій щодо покращення подолання конфліктів, змін і стресу на державній службі.  
Предметом дослідження є система відносин у сфері державної служби.  
Об'єктом дослідження є механізми управління конфліктами на державній службі.
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)  
**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ**  
**РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І ВИДИ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ**  
**РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верительник С.М., PhD з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри	07.04.2023	07.04.2023
2	Верительник С.М., PhD з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри	02.05.2023	02.05.2023
3	Верительник С.М., PhD з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри	15.05.2023	15.05.2023

6. Дата видачі завдання 07 квітня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01. - 07.04.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	07.04.2023	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02 - 12.05.2023	
4.	Написання 2 та \ або 3 розділів кваліфікаційної роботи	15 - 22.05.2023	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	22 - 26.05.2023	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	29.05.2023	

Здобувач



Володимир РЯБОВ

Науковий керівник роботи



Світлана ВЕРИТЕЛЬНИК

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ</b> .....	
1.1. Сутність конфліктів, їх види, структура та функції .....	
1.2. Конфлікт в державній сфері: поняття, зміст, проблеми .....	
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І ВИДИ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ</b> .....	
2.1. Конфлікт на державній службі: причини виникнення, види, особливості управління та врегулювання .....	
2.2. Методи управління конфліктами на державній службі .....	
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ</b> .....	
3.1. Аналіз виникнення конфліктів та закономірностей їх розвитку .....	
3.2. Механізми управління конфліктами в державній службі .....	
3.3. Оптимізація управлінських рішень з вирішення конфліктів у державній службі .....	
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що нині, коли в сучасній Україні відбуваються демократичні та політичні перетворення, все більше уваги приділяється реформуванню державного управління, в тому числі місцевого самоврядування. Розглядаючи цю реформу з точки зору зовнішнього впливу на систему управлінських організацій, необхідно досліджувати вплив внутрішньої політики, і це завдання вирішує політологія – політологія. Розгляд цього процесу з точки зору внутрішнього впливу на управлінські організації з метою підвищення ефективності їх діяльності вимагає іншого підходу. Такий підхід полягає у дослідженні системи служби в органах місцевого самоврядування з точки зору «молодої» науки про соціальні конфлікти – конфліктології. Саме конфліктологія дає змогу виявити слабкі місця та зв'язки в управлінні як суб'єктом господарювання, так і адміністративною організацією.

Вивчення зовнішніх і внутрішніх організаційних чинників діяльності управлінських організацій, виявлення конфліктних можливостей та їх аналіз дозволяють сформулювати превентивні заходи щодо уникнення соціальних конфліктів, характерних для державної служби. Це необхідно з кількох причин.

По-перше, методи конфліктологічного аналізу соціальної реальності дають змогу виявити конфліктогенні фактори, які мають характер системного конфлікту, тобто характерні для певної системи. Як правило, усунення цих факторів пов'язане з проблемою вдосконалення організаційно-правової діяльності організацій будь-якої форми власності, в тому числі адміністративних організацій.

По-друге, ситуація виникнення та динамічного перебігу конфліктів всередині організації, хочуть цього керівники управлінських організацій чи ні, завжди таїть у собі потенціал з негативними наслідками. Кожна ситуація має цей потенціал, незважаючи на те, що інший конфлікт загалом можна охарактеризувати як конструктивний конфлікт.

Це явище полягає в тому, що, з одного боку, посадові особи категорії «лідер» змушені відступати від виконання своїх безпосередніх і безпосередніх обов'язків для вирішення або вирішення конфліктів. З іншого боку, розповсюдження інформації про наявність реального конфлікту в адміністративній організації підриває авторитет представника роботодавця, а також знижує довіру громадян до інституцій державної служби, зокрема до органів місцевого самоврядування, органів місцевого самоврядування.

По-третє, створення умов для запобігання конфліктам в адміністративних організаціях означає створення умов для більш ефективного їх функціонування та виконання державних завдань у межах, передбачених адміністративними нормативними актами.

Питанням дослідження присвячені праці багатьох українських та зарубіжних учених. Вони розглянули політичні та моральні аспекти розвитку конфлікту у сфері державного управління, зокрема місцевого самоврядування . Водночас багато особливостей вирішення соціальних конфліктів у сфері державної служби теоретично не зазнали значного розвитку в соціології управління.

Конфлікт інтересів як вид соціального конфлікту недостатньо детально охарактеризовано з економіко-соціологічної точки зору в науковій літературі, особливо щодо соціологічного аналізу емпіричних засад. З цієї причини зростає потреба в науковому обґрунтуванні методів і технологій вирішення конфлікту інтересів і розробки управлінських рішень.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій щодо покращення подолання конфліктів, змін і стресу на державній службі.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити поняття, сутність конфліктів, їх види, структуру та функції;
- дослідити конфлікт на державній службі: поняття, зміст, проблеми;
- З'ясувати особливості виникнення та характер конфліктів на державній службі;

- Розглянути конфлікт на державній службі: причини, види, особливості управління та вирішення;
- визначити методи управління конфліктами на державній службі – проаналізувати конфліктний потенціал;
- запропонувати механізми управління конфліктами на державній службі;
- розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на державній службі.

**Предметом дослідження** є система відносин у сфері державної служби.

**Об'єктом дослідження** є механізми управління конфліктами на державній службі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини та висновків. Основна частина складається з трьох розділів. У першому розділі викладено теоретико-методологічні основи конфліктів. Другий розділ присвячений аналізу особливостей і видів конфліктів на державній службі. Третій розділ дипломної роботи містить практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління та вирішення конфліктів на державній службі.

Нарешті представлені результати дослідження.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ

## 1.1. Поняття, сутність конфліктів, їх види, структура та функції

Конфлікт є не тільки «вирішальним суспільним протиріччям», але й необхідною конфліктною діяльністю учасників конфлікту для задоволення нереалізованих потреб та інтересів працівників [10]. У зв'язку з цим, з точки зору соціального управління, важливу роль відіграє поведінковий аспект конфліктних трудових відносин, а це включає вивчення характерних якостей, особливостей свідомості і психіки, які особливо виражені в напружених і ворожих відносинах між Люди.

Особливості організаційних конфліктів та оригінальні моделі управління ними представлені в працях вітчизняних і зарубіжних соціологів, психологів та економістів. Уміння ефективно діяти в конфліктних ситуаціях є одним з найважливіших професійних навичок.

Уміння справлятися з конфліктом з урахуванням знання можливих стратегій, контексту конфліктної ситуації та специфіки взаємодії сторін – це правильне, ефективне, конструктивне використання конфліктних стратегій, уміння аналізувати зміст конфлікту, позиційно-суб'єктивні характеристики Акцентування на учасниках конфліктної взаємодії позначається як конфліктологічна компетентність [11]. Можна стверджувати, що конфліктологічною компетентністю володіють практично всі, але рівень їх розвитку неоднаковий. Підготовка конфліктологічної компетентності базується на теоретичних знаннях у галузі конфліктології, соціальних технологіях попередження конфліктів.

Розглянемо основні теоретичні концепції конфліктології.

Концепції соціального конфлікту — це різні варіанти теоретичного осмислення причин і наслідків, механізмів і взаємодії соціальних суб'єктів, їх ролі в суспільному житті. Усі ці концепції можна розділити на три великі групи: 1) загальносоціологічні ; 2) середній рівень ; 3) спеціальні теорії.



Загальні теорії соціологічного конфлікту визнають його нормою, природним станом суспільного життя і насамперед підкреслюють його позитивні функції та наслідки. Серед цих теорій головну роль відіграють: 1) діалектична теорія конфлікту (К. Маркс, Р. Дарендорф ) [12]; 2) функціоналістична теорія (Г. Зіммель , Л. Козер ) [13]; 3) інтегративні теорії, що синтезують постулати перших двох. Ці теоретичні моделі складають зміст конфліктологічного напрямку в соціології або «соціології конфлікту» [14].

Автори теорій середнього рівня зосереджені на дослідженні конфлікту як специфічного соціального явища, причин його виникнення, механізмів його перебігу та методів контролю. Розвиток концепцій на цьому рівні сприяв виникненню сучасної конфліктології як спеціальності соціальних наук. Концепції приватної науки спрямовані на вивчення конкретних видів і типів соціальних конфліктів: політичних, економічних, побутових, екологічних та ін. У сучасних умовах зросла потреба в умовності таких понять, які мають не лише науковий характер, а й відносно автономний соціологічний зміст. Значний внесок у загальну теорію конфлікту зробив К. Маркс, який розвинув діалектичну теорію протиріч і розробив модель соціального конфлікту – класової боротьби пролетаріату і буржуазії.

Підтвердження правильності наведених трактувань теорії К. Маркса щодо організації виробництва можна знайти в сучасній конфліктології та описі практичного досвіду вирішення конфліктних ситуацій. Так само до умов організації виробництва можна застосувати теорії інших класиків конфліктології [24, с.42].

«Соціологію конфлікту» Г. Зіммеля більшість дослідників відносять до основ теоретичної конфліктології. Він вважав, що конфлікти в суспільстві неминучі і неминучі. Але якщо К. Маркс представляв соціальну структуру суспільства у формі панівних і підлеглих страт, згідно з ним конфлікт визріває в системі «капітальної найманої праці» і завжди призводить до соціальних змін або руйнування, то Г. Зіммель представляв соціальну структура суспільства у вигляді нерозривно пов'язаних процесів об'єднання та роз'єднання його

елементів. На думку Г. Зіммеля, конфлікт є природною частиною цих процесів, і оскільки він притаманний обом процесам, він не обов'язково призводить до руйнування системи чи негативних соціальних змін [13].

Таким чином, К. Маркс представив соціально-структурні причини конфлікту, умови, які могли б вирішити конфлікт і підкреслив антагоністичний характер класового конфлікту. Г. Зіммель описав умови зміни гостроти конфлікту та інтегративні наслідки конфлікту.

У сучасній теорії конфлікту (з 1960-х рр.) розвинулися два напрями, засновані на визначеннях концепції К. Маркса або Г. Зіммеля.

Порівняльний аналіз теоретичних положень К. Маркса і Р. Дарендорфа як творців «діалектичної теорії конфлікту» виявляє ряд відмінностей між ними.

Незважаючи на схожість загальних моделей виникнення та розвитку конфлікту, їхні підходи до джерел конфлікту істотно відрізняються. Як джерело Маркс наводить нерівний розподіл власності і відповідної частки економічної влади, тобто перш за все економічні причини. Р. Дарендорф розглядає соціально-рольові відносини та нерівний розподіл влади як джерела, що впливають із рольових позицій, а не, як у Маркса, обов'язково пов'язані з часткою власності, тобто закріплені внутрішньоорганізаційно . субкультурний фон. І, нарешті, при різних підходах до причин конфлікту відрізняються і конкретні схеми виникнення конфлікту.

Теорія соціального конфлікту Л. Козера під назвою «конфліктний функціоналізм», яка розглядає низку питань, а саме: причини конфлікту, гостроту конфлікту, тривалість конфлікту та функції конфлікт. Визначення «конфлікту» та його функцій Л. Козера багато в чому схоже з терміном «конфлікт» Г. Зіммеля . Він розробив продуктивну теоретичну концепцію функцій конфлікту. Вчений акцентує увагу на «інтеграційній» та «адаптивній» функціях у соціальній системі [14]. Як і Г. Зіммель, Л. Козер переконаний, що конфлікт допомагає підтримувати стабільність і життєздатність організації.

Конфлікт може сприяти більш чіткому розмежуванню між групами, що сприяє централізації та зміцненню соціального контролю всередині груп.

Отже, теоретичне осмислення організаційного конфлікту потребує системного аналізу об'єктивних чинників та причин їх виникнення. При цьому конфлікт слід розглядати не лише як статичне, а й як явище, що динамічно рухається, що потребує дослідження свого виникнення та розвитку на наступних етапах відповідно до принципів розвитку. Безсумнівно також, що природа і специфіка соціально-трудових конфліктів можуть бути адекватно відображені лише за умови їх розгляду в системі основних соціально-суб'єктних відносин.

Отже, під конфліктом в організаціях можна розуміти:

- 1) необхідне і закономірне явище в розвитку організації, що зумовлює нестійкий нелінійний характер процесів її внутрішнього розвитку;
- 2) специфічний тип взаємодії між членами організації при виконанні ними своїх функціональних завдань, що виникає через протиріччя між ними, розв'язує протиріччя, що виникли, і породжує нові протиріччя;
- 3) процес виникнення, становлення, розвитку та вирішення протиріч між членами організації, що завершується поверненням організації до старого стану, переходом до нового стану або її катастрофою (руйнування, втрата властивостей системи) [22, с. 113].

До основних характеристик класифікації конфліктів в організаціях належать: комунікаційна спрямованість; причини виникнення; склад конфліктуючих сторін; функціональне значення; форми і ступінь контакту; Рівень, міра та методи регулювання (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Класифікація конфліктів в організаціях

Конфлікт в організації як багатовимірне явище має свою специфічну структуру, ядром якої є протиріччя між учасниками організації (рис. 1.2).

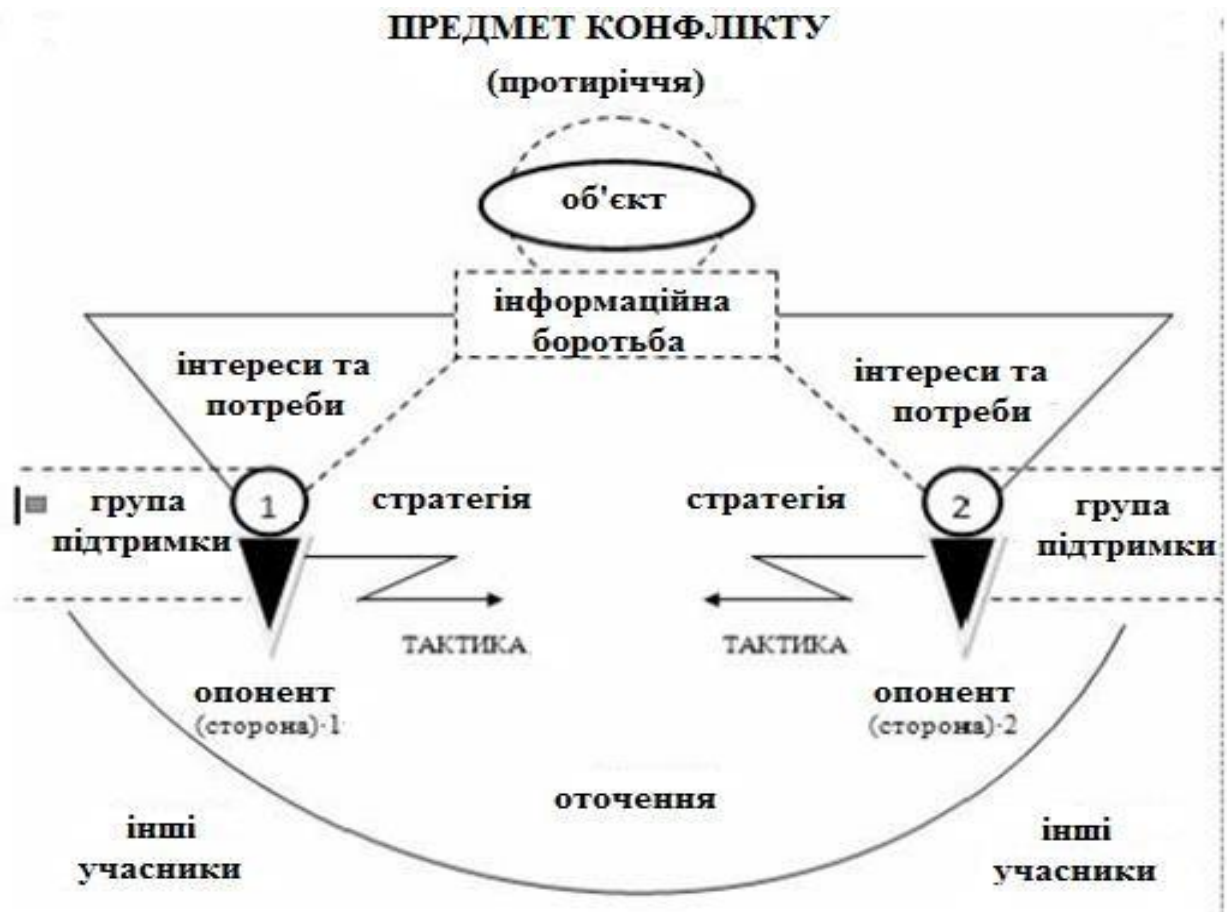


Рисунок 1.2 - Типова структура конфлікту в організаціях

Аналізуючи конфлікти в організаціях, необхідно виділити таку складову, як зовнішнє середовище, в якому перебувають і діють його учасники. Для більш повного та диференційованого розуміння явищ, що супроводжують конфлікт, зовнішнє середовище доцільно розділити на чотири класи ситуацій: сприятливу, нейтральну, протидіючу та змішану. Сприятливим є середовище, яке сприяє розвитку та ескалації конфлікту, посилює його негативні прояви та поглиблює протиріччя між його учасниками. Несприятливе середовище, навпаки, гальмує розвиток конфлікту, зменшує його негативні прояви та згладжує протиріччя між його учасниками. У разі нейтралітету оточення не має прямого впливу на конфлікт, але навіть тоді його наявність необхідно брати до уваги, оскільки нейтралітет є нестабільним станом, у якому формуються умови, що викликають переходи до підтримки чи опозиції[28].

Для змішаного середовища характерні всі перераховані вище можливості впливу на конфлікт. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт не як ізольовану систему, а як соціальну ситуацію, усвідомлювати змістовну сторону цілей, мотивів сторін, а також їх залежність від зовнішнього середовища.

На закінчення хотілося б відзначити, що при аналізі конкретного конфлікту доцільно виходити з того, що він починається задовго до його розпізнавання у формі активних дій. Активній фазі конфлікту передуює інформаційна битва, яка є невід'ємною частиною структури будь-якого конфлікту і не припиняється до його завершення. Перемога в інформаційній війні ще не означає перемоги в конфлікті, але передумови перемоги або поразки закладаються саме в цій сфері.

## **1.2. Конфлікт у публічному просторі: поняття, зміст, проблеми**

Розгляд публічної служби з точки зору організаційної поведінки дав змогу обґрунтувати необхідність створення спеціальних механізмів інтегрованих регуляторів, спрямованих на забезпечення сталості функціонування державних органів. Такі механізми спрямовані на регулювання та обмеження поведінки посадових осіб та забезпечення дотримання ними правил службової поведінки, оскільки поведінка посадової особи залежить не лише від її особистості, а й значною мірою визначається середовищем, у якому вона працює (наявність моральних імперативів, організаційних та інших обмежень, правової регламентації, ступеня розвитку механізмів контролю) [32, с.48].

У сучасних умовах розроблена М. Вебером безконфліктна модель раціональної бюрократії має обмежене застосування, що зумовлено недооцінкою значення людського фактору, ролі особистості чиновника у виборі поведінки в організації. На практиці в робочий день чиновник не припиняє виконувати соціальні ролі (роль батька, чоловіка) і представляти

відповідні інтереси. Ці інтереси певною мірою впливають на поведінку особистості, її носія. Чим детальніше визначені вимоги до ролі та чим легітимніші та підкріплені відповідними санкціями, тим більша ймовірність того, що особа вибере саме цю роль.

В основі конфлікту інтересів на державній службі лежить конфлікт між різними ролями державного службовця. Особисті інтереси посадової особи можуть суперечити суспільним (як державним, так і громадським) інтересам, внаслідок чого виникають суперечності між інтересами посадової особи як особи та інтересами громадян, а також між інтересами посадової особи як особи та інтересами держави. З цього випливає подвійність інтересів державних службовців: оскільки вони мають особисті інтереси, вони також покликані піклуватися про реалізацію інтересів суспільства.

Законодавство України створило єдиний підхід до розуміння конфлікту інтересів у сфері державного та місцевого самоврядування. Конфлікт інтересів – це ситуація, коли особистий інтерес державного чи місцевого службовця заважає (може заважати) належному виконанню ним службових обов'язків. При цьому виникає або може виникнути суперечність між особистим інтересом посадової особи держави чи місцевого самоврядування та правами і законними інтересами громадян (організацій, суспільства, держави), що може призвести до заподіяння їм шкоди. Примітно, що з точки зору законодавця конфлікт інтересів може виникнути лише через матеріальні інтереси державного службовця, тобто через його економічні інтереси. Проте проблема конфлікту інтересів стосується не лише матеріальних інтересів. Наприклад, для підйому по службових сходах (переходу на наступний рівень в ієрархії) чиновники часто вдаються до допомоги особистих і родинних зв'язків, ігноруючи знання і кваліфікацію, досвід і стаж роботи в організації.

Отже, згідно із запропонованим у законі тлумаченням, конфлікт виникає між особистими та професійними інтересами, і завдання закону в цьому випадку полягає в тому, щоб виключити такі випадки одночасного переслідування двох протилежних інтересів та/або забезпечити незалежність

особа від інтересів, які не підлягають правовому захисту. Дивлячись на цю проблему з точки зору суспільства, стає зрозуміло, що такі цілі досить неоднозначні: людина не може звільнитися або стати незалежною від власних інтересів.

Закон також передбачає, що коли посадова особа знає про конфлікт інтересів, вона повинна повідомити про це вище керівництво. Якщо керівник сумнівається в здатності підлеглого професійно виконувати свої службові обов'язки, він може усунути його від вирішення проблеми або звільнити офіцера з посади. У цьому випадку лідер виступає в ролі арбітра, який повинен визначити можливість отримання матеріальної вигоди або задокументувати факти злочину. Виявляється, людина може постраждати від недосконалого вчинку, який спотворює уявлення про саму систему державного управління та проголошує презумпцію сумлінної поведінки працівника. Фактично ступінь вини чиновника залежить від його стосунків з керівництвом. Якщо з'ясується, що службовий злочин було вчинено через зізнання самого винного чи з інших джерел, державному службовцю загрожує покарання аж до кримінальної відповідальності.

Конфлікт інтересів подвійний. Воно є суб'єктивним, оскільки залежить від суворих моральних засад особистості державного (муніципального) службовця, його відповідальності та впевненості в собі, суб'єктивного ставлення людини до виниклого «інтересу» та особистого вибору його передбачає власну поведінку. Конфлікт є об'єктивним, оскільки наявні проблеми інтересів сторін свідчать про недосконалість обох органів виконавчої влади (непрозорість інститутів влади, бюрократизм, неформальні зв'язки та кумівство, внутрішня солідарність керівництва, невирішеність проблем професійної етики), низька задоволеність роботою, заробітна плата) та суспільство в цілому (проблеми у сфері відносин між бізнесом і владою, відсутність громадського контролю, відсутність свободи ЗМІ тощо).



Високий рівень корупційних злочинів залежить від тих норм і традицій, які хоч і приховані, але прийняті в суспільстві та впливають на поведінку посадових осіб, які до нього належать.

Однак, з нашої точки зору, конфлікт інтересів можна подолати. Це може бути у випадку, якщо особисті інтереси державного (муніципального) службовця збігаються, а не суперечать державним і суспільним інтересам. Це можливо, якщо особисті інтереси державного (муніципального) службовця поєднуються з високопрофесійним виконанням службових обов'язків. У цих випадках конфлікт втрачає свою актуальність і вирішується на користь інтересів суспільства і держави. З вищевикладеного випливає, що для ефективного функціонування системи державного та місцевого самоврядування необхідні наукові розробки, які дозволяють державним і місцевим посадовим особам реалізувати свої інтереси формальними методами. Необхідно дослідити, якими інтересами керуються люди у сфері державного та місцевого самоврядування, визначити ступінь задоволеності умовами праці та заробітною платою тощо, а також проаналізувати, які мотиви залишаються невиявленими.

На сьогодні в Україні прийнято низку нормативно-правових актів, які регулюють конфлікт інтересів у сфері державного та місцевого самоврядування. Проте кримінальна статистика підтверджує, що лише прийняття нових законодавчих актів проблему не вирішує і про результати законодавчої діяльності говорити поки рано.

Найбільше таких протоколів (490) складено за ст. 172-7 Закону України «Про адміністративні правопорушення», що є цілком логічним, оскільки дана стаття регулює адміністративну відповідальність за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Для порівняння: у 2017 році Національне агентство склало 147 протоколів за цією статтею, у 2018 році було 459 протоколів. У 2019 році також задокументовано 18 випадків порушення обмежень щодо роботи за сумісництвом та його суміщення з іншими видами робіт (ст. 172-4 Закону України «Про адміністративні правопорушення»), що

значно перевищує аналогічний показник 2017-2018 років. ( 7 і 9 відповідно). ). Складено шість протоколів за ст. 172-5 Кодексу України про адміністративні правопорушення, д. Крім того, у 2019 році було складено протокол за незаконне використання інформації, отриманої особою у зв'язку з виконанням нею службових або інших повноважень, встановлених законом (ст. 172-8 КУпАП). – У 2017 та 2018 роках журнали за цією статтею не сумувалися.

### **Висновки до розділу 1.**

У першому розділі проаналізовано сутність конфліктів, їх види, структуру та функції. Зазначалося, що при аналізі конкретного конфлікту доцільно виходити з того, що він починається задовго до того, як його розпізнають у формі активних заходів. Активній фазі конфлікту передуює інформаційна битва, яка є невід'ємною частиною структури будь-якого конфлікту і не припиняється до його завершення. Перемога в інформаційній війні ще не означає перемоги в конфлікті, але передумови перемоги або поразки закладаються саме в цій сфері.

При аналізі життєвих конфліктів неприпустимо віддавати перевагу функції, як би яскраво вона не проявлялася. Нам потрібен систематичний комплексний погляд на сукупність відносин між членами організації. Інакше висновки будуть однобічними, а оцінки результатів конфлікту – нестійкими.

Також було проаналізовано конфлікти в публічному просторі, їх поняття, зміст та проблеми. Зроблено такі висновки, що проблема конфлікту інтересів у системі державного та місцевого самоврядування виходить далеко за межі недосконалості законодавства. Це проблема, яка виникає із специфіки відносин у суспільстві, тому ефективність її вирішення залежить як від самих служителів суспільних інтересів, так і від суспільства, інтереси якого ігноруються. Проблему конфлікту інтересів можна вирішити, але для досягнення високорозвиненого громадянського суспільства необхідно буде пройти довгий і складний шлях.

## РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЖЕРЕЛ І ТИПИ КОНФЛІКТІВ В ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ

### 2.1. Конфлікт на державній службі: причини, види, особливості управління та врегулювання.

На початку своїх відносин як незалежної та незалежної держави Україна не мала нормативно-правової бази для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Фактично фактором подальшого розвитку антикорупційного законодавства України став перший законодавчий акт – Закон України «Про боротьбу з корупцією» від 5 жовтня 1995 року. Закон України «Про боротьбу з корупцією» від 5 жовтня 1995 року не містив терміна «конфлікт інтересів», а лише статтю 5 під назвою «Особливі обмеження щодо посадових та інших осіб, уповноважених на виконання державних обов'язків, спрямовані на: запобігання корупції». Були введені відповідні обмеження, які посилили, так би мовити, сучасні заходи щодо уникнення конфлікту інтересів. Адміністративно-правовий захист суспільних відносин, пов'язаних з необхідністю вжиття заходів щодо уникнення конфлікту інтересів, здійснювався на рівні ст. зазначеного закону, яким передбачено адміністративну відповідальність у вигляді штрафу.

Вивчаючи термін «конфлікт інтересів», деякі вчені пов'язують його виникнення з бездіяльністю особи.

Більшість із нас у дилемі приватний інтерес проти суспільного інтересу навряд чи обере другу позицію. Цей парадокс легко пояснити впевненістю існування людини.

Законодавець дає уточнююче поняття конфлікту інтересів на державній службі. Таким чином, закон визначає конфлікт інтересів на державній службі як ситуацію, в якій особистий інтерес (прямо чи опосередковано) посадової особи впливає або може вплинути на належне виконання нею службових обов'язків і в якій виникає конфлікт або конфлікт між Особистий інтерес

посадової особи та права і законні інтереси громадян, організацій, суспільства чи держави можуть призвести до ущемлення прав і законних інтересів громадян, організацій, суспільства чи держави.

Під особистою зацікавленістю працівника розуміється можливість отримання працівником доходу (безпідставного збагачення) у грошовій та/або натуральній формі, доходу у вигляді матеріальної вигоди безпосередньо для працівника, членів його сім'ї чи інших осіб, а також для громадян або організацій, з якими він пов'язаний фінансовими або іншими зобов'язаннями. Особиста зацікавленість посадової особи зумовлює виникнення суперечностей з інтересами державної чи муніципальної служби, що призводить до корупції такої ситуації.

Значна кількість ситуацій, які можуть виникнути під час виконання посадовими особами своїх обов'язків, підпадають під сферу застосування тлумачення конфлікту інтересів, наведеного вище. Враховуючи велику кількість особистих інтересів чиновників, скласти повний перелік таких ситуацій досить складно, але можна виділити кілька ключових «регуляторних сфер», де конфлікт інтересів може виникнути найімовірніше:

- виконання окремих керівних обов'язків щодо родичів або інших осіб, з якими пов'язаний особистий інтерес посадової особи;
- виконання іншої оплачуваної роботи;
- володіння цінними паперами, банківськими вкладками;
- отримання подарунків і послуг;
- грошові зобов'язання та судові спори ;
- взаємодія з колишнім роботодавцем та працевлаштування після звільнення з державної служби;
- явне порушення чинних заборон (наприклад, використання офіційної інформації, отримання нагород, почесних і спеціальних звань (крім наукових) від іноземних держав тощо).

Схематично конфлікт інтересів можна представити так (рис. 2.1) :



Рисунок 2.1 – Схема конфлікту інтересів

Можна погодитися з науковцями, що природа та зміст конфлікту інтересів на державній службі є більше моральним конфліктом між державними інтересами та особистими інтересами особи, яка обіймає посаду. Дуже часто на практиці державний службовець опиняється в досить спокусливій ситуації, в якій його особисті та суспільні інтереси перетинаються. Крім того, реалізація суспільного інтересу «у своїх інтересах» на власний розсуд тягне за собою значну матеріальну, політичну чи іншу вигоду для посадової особи.

Слід зазначити, що конфлікт інтересів не може вважатися службовим спором, оскільки він не пов'язаний з умовами праці. Вісь цього конфлікту – особистий інтерес посадової особи [28, с.329].

Конфлікт інтересів можливий через специфіку державного та місцевого самоврядування і визначається насамперед неналежною реалізацією закріплених у конституції держави засад охорони та захисту прав і свобод людини і громадянина; Відступ від основних принципів державної та муніципальної служби; девіантні дії державних і муніципальних службовців, наслідком яких є суб'єктивне виконання ними службових обов'язків; Невідповідність особистого інтересу законним інтересам громадян,

організацій, суспільства, держави. Для глибшого розуміння сутності інституту конфлікту інтересів, а також для вибору більш ефективного засобу його вирішення чи запобігання необхідно типізувати поняття.

Володіючи інформацією про наявні типові ситуації конфлікту інтересів, а також особистим досвідом, посадова особа здатна прийняти правильне рішення та запобігти розвитку конфліктної ситуації, що, безумовно, сприяє належному виконанню ним своїх посадових обов'язків у дотримання принципів законності, справедливості та поваги до прав і свобод людини і громадянина

Розглядаючи проблему конфлікту інтересів на державній службі, можна з певною часткою умовності виділити два підходи. При першому підході зміст цього соціального явища пояснюється на основі тлумачення, закріпленого в законодавстві. З цієї точки зору конфлікт інтересів – це ситуація, яка виникла внаслідок внутрішньоособистісного протиріччя між особистими, громадськими та державними інтересами посадової особи. Виникнення конфлікту інтересів пояснюється суб'єктивними факторами, відповідальність за які несе сама посадова особа. У другому дослідницькому напрямі державний службовець розглядається як суб'єкт, інтегрований у соціальне середовище. З цієї точки зору, що поділяється нами, конфлікт інтересів виникає між суб'єктами суспільних відносин (у тому числі посадовою особою) через суперечності їх інтересів. Виходячи з цього, виникнення ситуацій конфлікту інтересів пояснюється комплексом об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Ситуація з конфліктом інтересів виникає в процесі взаємодії посадової особи та суміжних соціальних суб'єктів з громадянином, кожен з яких відстоює свою позицію. При цьому інтерес державного службовця може виражатися в матеріальних, соціальних чи інших перевагах; зацікавленість громадянина в рішеннях, які може прийняти посадова особа, враховуючи їх переваги. Вважаємо, що процес взаємодії чиновника та громадянина на фоні відсутності можливостей реалізації інтересів у рамках регульованої структури провокує виникнення інцидентів, у яких їх реалізація відбувається за рахунок

адміністративного ресурсу. , завдаючи шкоди інтересам суспільства та держави.

До найважливіших суб'єктивних факторів виникнення конфлікту інтересів у професійній діяльності державного службовця належать: правовий нігілізм, дискримінація , наявність корупційного мотиву, моральне та професійне приниження державного службовця. До основних об'єктивних факторів можна віднести: низьку правову культуру населення, патологію у функціонуванні державних інституцій, високий рівень сприйняття корупції та падіння моральних стандартів у суспільстві [26].

Предметом конфлікту інтересів є отримання будь-яких благ (матеріальних, нематеріальних, соціальних ресурсів, інформації, послуг тощо);

Предметом конфлікту інтересів є особистий управлінський ресурс (право на прийняття рішень, розподіл коштів, доступ до інформації тощо) або соціальні зв'язки з особами, наділеними певними повноваженнями;

Метою конфлікту є реалізація інтересів і отримання переваги, яка не могла б бути отримана, якби один із суб'єктів не обіймав посаду на державній (муніципальній) службі.

Дії (бездіяльність), що вчинені посадовою особою у процесі вирішення конфлікту інтересів, не обов'язково тягнуть за собою дисциплінарну, адміністративну, кримінальну чи іншу відповідальність, лише якщо ці дії враховані законодавством;

Конфлікт інтересів може виникнути як з ініціативи самої посадової особи, так і з ініціативи інших осіб (фізичних, юридичних).

Отже, конфлікт інтересів – це соціальне явище, що характеризується сукупністю суб'єктивних та об'єктивних чинників, які в сукупності можуть призвести до інциденту, що має наслідком обмеження інтересів суспільства та держави. Ситуація конфлікту інтересів – це випадок, коли взаємодія посадової особи та пов'язаних з нею осіб з громадянином визначає дію (бездіяльність) посадової особи як антигромадську. Підставою для визнання суспільно

небезпечного діяння злочинним і притягнення винних до кримінальної відповідальності є суспільні дії посадової особи чи громадянина, що порушують закріплені законодавством норми права.

Позначимо суб'єктів, учасників та посередників конфлікту інтересів на державній службі (рис. 2.2). Основним елементом структури соціальних конфліктів є протиборчі сторони або опоненти, які виступають як актори та виконавці конфлікту.



Рисунок 2.2 – Взаємодія суб'єктів конфлікту інтересів

Сторонами конфлікту інтересів є особи, причетні до інциденту. Це можуть бути люди з оточення посадовця: як юридичні особи можуть виступати сім'я, родичі, друзі, ділові зв'язки, комерційні, громадські, правозахисні, міжнародні організації. Ці люди можуть зареєструвати конфліктний інцидент, бути зацікавленими в його результаті та спробувати вирішити конфліктну ситуацію.

Медіатор - це організація або особа, якій доручено вирішити конфлікт. Згідно з чинним законодавством, роль медіаторів у конфлікті інтересів покладено на контролюючі органи: керівництво державних службовців, комісію з питань нормативно-правової відповідності, прокуратуру та суд.

Виникнення ситуацій конфлікту інтересів у владних структурах – це не випадок зловживання владою конкретною посадовою особою, а комплексна



проблема системно організованого суспільного явища, пов'язаного з викривленням глибинного змісту суспільних відносин. Соціальні умови, що призводять до виникнення та розвитку конфліктних ситуацій, призводять до неефективного функціонування інститутів суспільства, злиття кримінальних елементів з легітимною системою влади, формування негативного іміджу і, як наслідок, втрати довіри з боку влади. посадові особи . Соціологічний підхід до вивчення вищезазначених питань дозволить побачити справжні причини соціальних аномалій та знизити ризики їх виникнення.

## 2.2. Методи управління конфліктами на державній службі.

Виникнення та розвиток конфлікту інтересів вимагає управління. Управління конфліктом інтересів на державній службі – це цілеспрямований процес дій керівників державної служби щодо запобігання, виявлення, вирішення та врегулювання конфлікту інтересів.

Механізм управління конфліктом інтересів на державній службі розуміється як сукупність елементів, зміна яких зумовлює трансформацію процесів:

1) визнання; 2) профілактика; 3) дозвіл; 4) Вирішення конфлікту інтересів на державній службі. Структурно-функціональну модель механізму управління конфліктом інтересів на державній службі наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Структурно-функціональна модель механізму управління конфліктом інтересів

Механізм управління конфліктом інтересів включає не тільки елементи, представлені в моделі, а й прямі та зворотні зв'язки, взаємозв'язок між ними. Суб'єктом управління конфліктом інтересів на державній службі є державний службовець, його безпосередній керівник та органи, діяльність яких спрямована на запобігання, визнання, врегулювання чи врегулювання конфлікту інтересів.

Враховуючи значний потенціал державних службовців щодо здійснення своїх повноважень як посередників між політичним керівництвом країни та суспільством, масштаби наслідків конфлікту інтересів у державному секторі впливають як на державні органи, так і на суспільство в цілому.

Чинне законодавство України передбачає такі способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів:

- 1) зміна службового або службового становища посадової особи, яка перебуває у конфлікті інтересів, аж до позбавлення її в установленому порядку від виконання посадових (службових) обов'язків;
- 2) відмова посадової особи від надання послуг, що спричинило конфлікт інтересів;
- 3) Усунення або самоусунення посадової особи у випадках і порядку, встановлених законодавством України.

Практика показує, що майно чиновників, як правило, передається родичам та іншим особам, тому така ситуація не виключає повністю їхніх особистих інтересів.

З метою зменшення ризику конфлікту інтересів закон передбачає, що зазначене майно має бути передано у довірчу власність незалежної особи. Таким чином, ці варіанти вирішення чи уникнення конфлікту інтересів є специфічними та являють собою типові варіанти поведінки посадової особи, яка перебуває в конфліктній ситуації.

Перелік цих заходів має переважно превентивний характер і включає інформування та навчання посадових осіб.

Законодавство України передбачає процедуру врегулювання конфлікту інтересів, яка є певними процедурами, що є попередженням проявів корупції на державній службі.

Способи вирішення конфлікту інтересів включають наступне:

- зобов'язання посадових осіб вживати заходів для запобігання можливості конфлікту інтересів, включаючи письмове повідомлення безпосереднього керівництва про інцидент або можливість такої ситуації.

- зобов'язання представника роботодавця вживати заходів для запобігання або врегулювання конфлікту інтересів, як тільки йому стане відомо про нього.

- можливість зміни службового чи службового становища державного службовця, який перебуває у конфлікті інтересів, аж до відсторонення від виконання посадових (службових) обов'язків;

- відмова посадової особи від надання послуг, що спричинило конфлікт інтересів;

- звільнення або самостійне усунення державного службовця з посади, якщо її виконання пов'язане з особистими інтересами;

- прерахування коштів державної чи посадової особи в цінні папери, акції, паї, частки в статутних капіталах опікунських організацій.

Забезпечення дотримання державними службовцями обмежень і заборон, вимог щодо запобігання або врегулювання конфлікту інтересів є основним завданням комісій з питань дотримання вимог щодо службового поведіння з державними службовцями та врегулювання конфлікту інтересів.

Видається, що виконання завдань комісій, покликаних забезпечити дотримання посадовими особами вимог щодо службового поведіння та врегулювання конфлікту інтересів, спрямоване насамперед на запобігання виникненню умов та причин, що сприяють їх корупційну поведінку, передчасно ліквідувати.

Тому склад комітетів з питань конфлікту інтересів має бути таким, щоб виключити можливість впливу конфлікту інтересів на рішення комітетів. До

складу комісії, крім представника роботодавця, представника відповідного органу управління державної служби, також входять «незалежні експерти» (представники наукових і навчальних закладів, інших організацій), кількість яких має становити не менше чверть від загального складу комісії.

З першого боку, це заміщення посади педагогічного працівника за основним місцем роботи закладу вищої та професійно-технічної освіти або посади наукового співробітника наукової установи, посади викладача закладу середньої професійної освіти. По-друге, наявність у членів комісії вищої професійної освіти (підвищені вимоги до незалежних експертів можуть вимагати наукового ступеня). По-третє, досвід роботи на державній службі не менше трьох років. По-четверте, однією з істотних вимог до незалежних експертів мають бути знання чинного законодавства, що регулює порядок надання державних послуг, підтверджене очною роботою за вчинення кримінальних правопорушень, що свідчить про його моральні якості особистості та професійну репутацію. По-шосте, наявність українського громадянства та відсутність іноземного громадянства.

Докази антикорупційного потенціалу цієї установи є незаперечними. Робота комісій з питань конфлікту інтересів має превентивний характер, оскільки відкритість рішень щодо розгляду конкретних справ у ситуаціях конфлікту інтересів відіграє важливу роль у формуванні антикорупційного мислення та поведінки в державному органі. Водночас своєчасне усунення особистих інтересів посадових осіб, які призводять до конфлікту інтересів, дозволяє уникнути фактичного конфлікту.

Крім того, чинником низької ефективності роботи таких комісій є поєднання в одній комісії двох напрямків діяльності – дотримання вимог щодо офіційного звернення посадових осіб та вирішення конфлікту інтересів, хоч і взаємопов'язані, але відрізняються як зміст, так і методи вирішення проблеми, що передбачає різні підходи. Враховуючи, що сучасний статус комісій не дає чіткого уявлення про єдині механізми, які забезпечують ефективність їх

діяльності; З самого початку робота комісії приречена на неефективність через контрольні критерії оцінки їх роботи та орган, який координує їх роботу.

Дослідники, які займаються проблемою проявів корупції в державному секторі, вважають за необхідне подальший розвиток антикорупційного законодавства з метою ліквідації законодавчих прогалин. Зокрема, пропонується, крім подання декларації про доходи, запровадити спеціальну декларацію про конфлікт інтересів із перерахуванням усіх статей, у яких може бути зацікавлений чиновник, його рідні та друзі. Так, у Швейцарії такі заяви навіть надаються партнерам по переговорах. Наприклад, якщо в декларації зазначено, що дружина держслужбовця є членом ради директорів компанії N, ні він, ні його підлеглі не можуть приймати рішення щодо цих компаній.

Отже, конфлікт інтересів на державній службі як об'єктивна реальність сучасних суспільних відносин є складним завданням. На нашу думку, низька ефективність механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів зумовлена такими невирішеними питаннями:

- відсутність чіткого розуміння причин та умов, що сприяють виникненню конфлікту інтересів;
- відсутність загальної практики вирішення «типових ситуацій»;
- окреслення механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- відсутність критеріїв оцінки ефективності вирішення конфлікту для виключення повторення.

Прогалини в системі навчання працівників, зокрема відсутність розробки навчальних матеріалів щодо поведінки в умовах конфлікту інтересів.

Окрім цих проблем, надзвичайно важливим є збалансування основних цінностей, серед яких рівність усіх громадян перед законом, відкритість влади, відродження духовних цінностей, формування системи громадського контролю.

## Висновки до розділу 2.

У другому розділі проаналізовано причини формування, види, особливості лідерства та вирішення конфліктів на державній службі. Зазначалося, що в сучасних умовах порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів досить ретельно врегульований у низці нормативно-правових актів. Аналіз визначень конфлікту інтересів, що містяться в ньому, дозволяє зробити висновок, що під конфліктом інтересів розуміється ситуація, в якій особистий інтерес посадової особи перешкоджає або може зашкодити належному виконанню нею службових обов'язків, у якій виникає конфлікт між виникають або можуть виникнути особисті інтереси посадової особи та права і законні інтереси інших суб'єктів права. Таким чином, категорія конфлікту інтересів пояснюється поняттям особистого інтересу, під яким розуміється можливість отримання державним службовцем під час виконання своїх службових обов'язків доходу у вигляді грошей, цінностей, іншого майна або інші послуги реального характеру, інші права захисту для себе або для третіх осіб. .

Також проаналізовано методи управління конфліктами на державній службі. Встановлено, що конфлікт інтересів на державній службі, як об'єктивна реальність сучасних суспільних відносин, є складним завданням. На нашу думку, низька ефективність механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів зумовлена такими невирішеними питаннями:

- відсутність чіткого розуміння причин та умов, що сприяють виникненню конфлікту інтересів;
- відсутність загальної практики вирішення «типових ситуацій»;
- основа механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів
- відсутність критеріїв оцінки ефективності вирішення конфлікту для виключення повторення.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

### **3.1 Аналіз виникнення конфліктів і закономірностей їх розвитку**

Щоб розробити змістовні рекомендації щодо управління конфліктами на державній службі, необхідно вивчити причини конфліктних ситуацій і закономірності, за якими вони виникають. У кількісному методі дослідження основним прийомом є опитування. Опитування можна проводити особисто, по телефону або онлайн. За допомогою анкети респондент ставить запитання за підготовленою схемою. У фокус-груповому дослідженні використовується метод глибинного групового інтерв'ю, що дає змогу отримати від респондента інформацію не поверхневу, а демонструє широкий спектр ставлення до проблеми. У фокус-груповому дослідженні респондент має можливість брати активну участь в обговоренні проблеми зі своїми однолітками, що в свою чергу може значно знизити психологічний бар'єр між інтерв'юером і респондентом [36, с.128 ] .

Дослідження нервів набагато ефективніше, а емоційні реакції набагато чіткіші. Ведучий фіксує учасників на питаннях, що цікавлять дослідника, з метою отримання прихованої інформації. Перейдемо безпосередньо до актуальності проблеми, обраної для дослідження, визначимо мету і завдання дослідження, предмет і предмет дослідження, гіпотези дослідження.

Актуальність проблеми полягає в тому, що конфліктні ситуації досить поширені в сучасному житті, конфлікти існують стільки, скільки існує людина, оскільки вони виникають безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії. Велику частину часу людина проводить на роботі, спілкуючись з колегами, керівництвом, підлеглими та діловими партнерами. При такій тісній взаємодії є багато причин для виникнення суперечок. Це, у свою чергу, може негативно вплинути на продуктивність співробітника, а також на його

емоційне та фізичне здоров'я, а також вплинути на ефективність і продуктивність усієї організації.

Актуальність даного дослідження полягає в проблемі конфліктності, яка супроводжує людину протягом усього життя. Це тому, що конфлікти виникають безпосередньо в процесі спілкування, конкретної взаємодії з іншою людиною чи групою людей. А як ми всі знаємо, людина є соціальною істотою, і спілкування є невід'ємною частиною її життя, тому конфлікт стає невід'ємною частиною. Тому важливо знати і вміти користуватися важелями лідерства та вирішення конфліктів.

Метою та метою дослідження є з'ясування причин виникнення конфліктів в організації, виявлення можливих варіантів вирішення конфлікту, підтвердження або спростування наведених вище гіпотез.

Об'єктом дослідження є працівники зі стажем роботи за фахом не менше одного року. Метою дослідження є визначення причин, поглядів та можливих варіантів вирішення організаційних конфліктів.

Учасники дослідження, як було визначено раніше, виходячи із загальної кількості працівників (70 осіб), оптимальна кількість учасників опитування становить від 30 до 40 осіб. Цей діапазон є оптимальним і перевірений практикою десятиліттями. Якщо бере участь менша кількість людей, інтенсивність обговорення може знизитися, але при більшій кількості не всі учасники можуть висловити свою думку. Чим менша група, тим більше можливостей отримати детальнішу інформацію, чим більша, тим більше шансів генерувати більше ідей. Зважаючи на це, було вирішено запросити 35 учасників для проведення дослідження, оскільки мене більше хвилює глибина інформації в цьому дослідженні.

Основним критерієм відбору учасників був досвід роботи за фахом не менше одного року. Крім того, для дослідження були обрані люди різного віку, щоб побачити різницю в проблемі організаційного конфлікту між поколіннями та мати можливість підтвердити чи спростувати гіпотезу на основі інформації, отриманої під час дослідження.



Стосовно статі та спеціальності, вона також намагалася відібрати учасників різної статі, соціального статусу та спеціальності. Це дозволило поглянути на проблему з різних сторін, враховуючи думки дуже різних людей. Вік учасників від 23 до 57 років.

Тема організаційних конфліктів стала предметом дослідження та дискусії. Щоб розмова була максимально приємною, було запропоновано дотримуватися кількох простих правил, а саме: вислуховувати думку один одного до кінця, не виходити з кімнати до кінця обговорення, оскільки думки у всіх дуже різні відрізняється Важливо: Вимкніть звук в мобільних телефонах, щоб ніщо не відволікало від розмови. Розмова тривала близько 2 годин.

Після вступного слова модератор сказав кілька слів про себе та попросив кожного учасника назвати своє ім'я та сказати кілька слів про себе. Такий підхід допомагає так би мовити «зламати лід», підготувати учасників до розмови і перейти до основної частини.

#### Головний блок питань

1. Які найпоширеніші організаційно-економічні причини конфліктів в установах (організаціях)?
2. Які соціально-психологічні причини конфліктів в установах (організаціях) є найпоширенішими?
3. Які найпоширеніші суб'єктивні причини конфліктів в установах (організаціях)?
4. Які найпоширеніші об'єктивні причини конфліктів в установах (організаціях)?
5. Що є найчастішою причиною міжособистісних конфліктів в установах (організаціях)?
6. Чи спостерігається у період тимчасового збільшення навантаження (наприклад, у звітному періоді, підготовка до атестації) міжособистісні конфлікти між працівниками закладу?

7. Як ви вважаєте, чи впливають міжособистісні конфлікти між працівниками одного відділу на якість роботи інших співробітників зазначеного відділу, які не беруть участі в конфлікті?

8. Вкажіть, будь-ласка, з якими з наведених груп найчастіше виникають конфліктні стосунки, враховуючи Ваш загальний досвід роботи в установах (організаціях).

9. Вкажіть, будь ласка, хто, на вашу думку, є найпоширенішою причиною конфліктів в установах (організаціях).

10. Укажіть, будь ласка, який стиль поведінки Ви найчастіше використовуєте в конфліктах.

11. Як ви вважаєте, чи впливає на зростання конфліктності в установі (організації) плинність кадрів і часта зміна керівництва?

12. Як ви вважаєте, чи залежить бажання людини вирішувати конфлікт від її статі та віку? Якщо так, то вкажіть відповідні категорії осіб.

13. Як ви вважаєте, чи є сенс включати до посадової інструкції керівника положення про те, що до його обов'язків входить вжиття заходів щодо запобігання та вирішення конфліктів у відповідному структурному підрозділі?

14. Як ви вважаєте, чи є сенс запроваджувати посаду психолога в установах (організаціях), до завдань яких входить, серед іншого, сприяння позитивному вирішенню конфліктів між працівниками?

15. Чи вважаєте ви за потрібне проведення курсів і тренінгів з вирішення конфліктів в установах (організаціях)?

Остання частина

У заключній частині модератор поставив учасникам такі запитання:

1. Чи є ще щось важливе, про що ми сьогодні не говорили в рамках теми дослідження?

2. Хочете щось додати до того, що ми вже обговорювали? Я проводив дослідження на тему такого явища: «Організаційні конфлікти». Причини

виникнення, закономірності їх існування та вирішення організаційних конфліктів.

Результати опитування працівників органів державної влади наведено на діаграмах (рис. 3.1-3.10).



Рисунок 3.1 - Найпоширеніші причини конфліктів в організації та управлінні (кількість респондентів)



Рисунок 3.2 – Найпоширеніші соціально-психологічні причини конфліктів (кількість респондентів)



Рисунок 3.3 – Найпоширеніші суб'єктивні причини конфлікту (кількість респондентів)



Рисунок 3.4 – Найпоширеніші об'єктивні причини конфлікту (кількість респондентів)

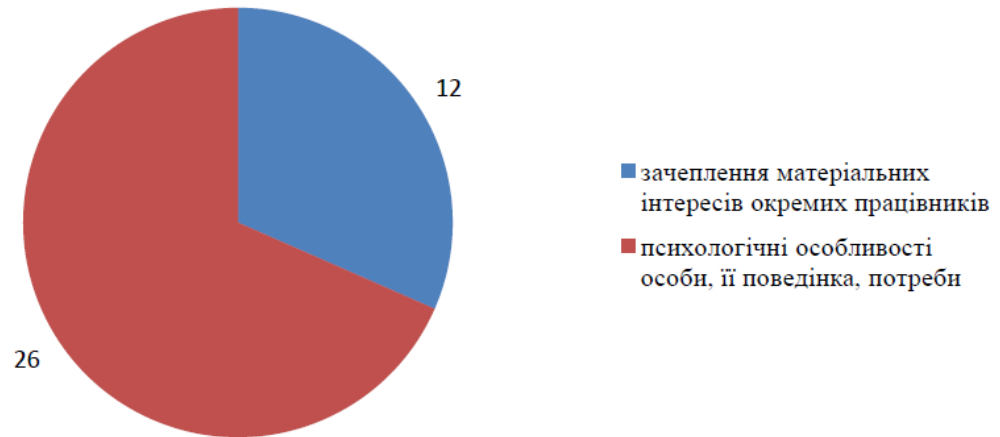


Рисунок 3.5 – Найпоширеніші об’єктивні причини конфлікту (кількість респондентів)

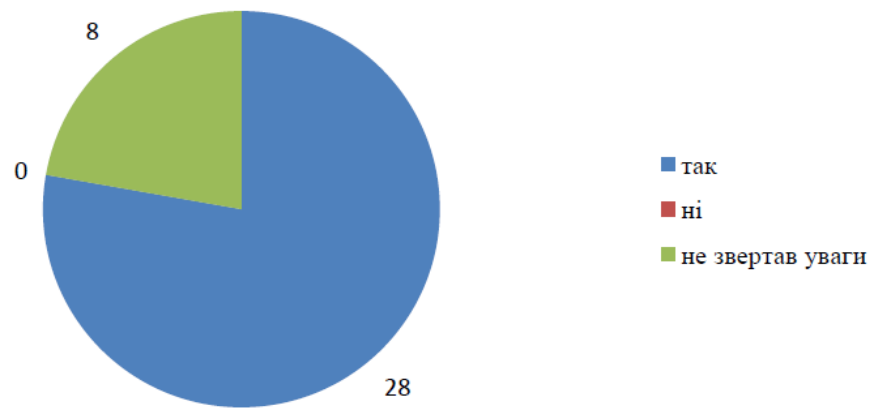


Рисунок 3.6 – У період тимчасового збільшення навантаження на роботі (наприклад, звітний період, підготовка до атестації) чи збільшується кількість міжособистісних конфліктів між персоналом на закладі?

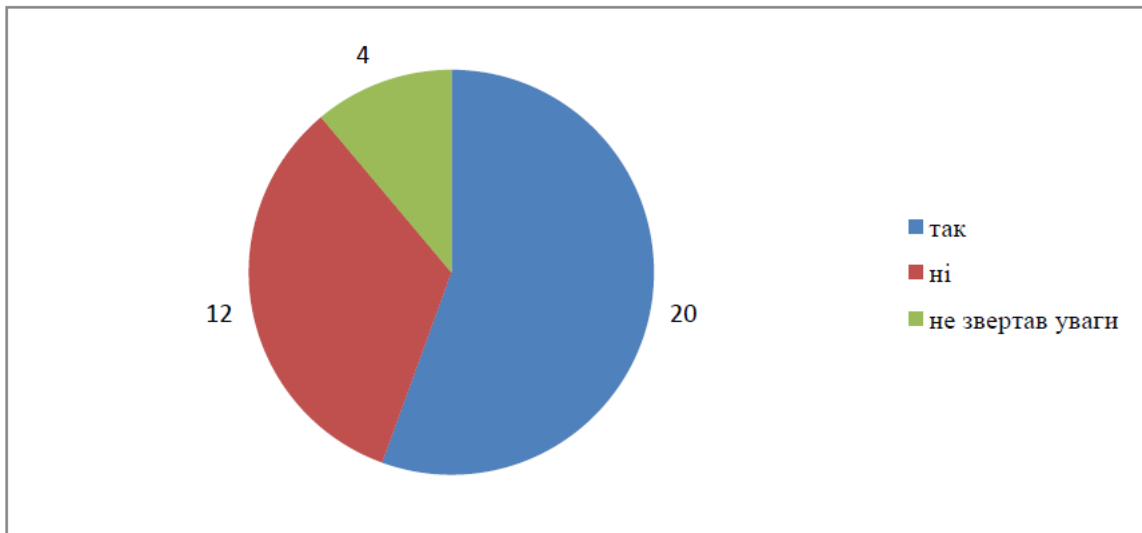


Рисунок 3.7 – Як ви вважаєте, чи впливає міжособистісний конфлікт між співробітниками відділу на якість роботи інших співробітників зазначеного відділу, які не беруть участі в конфлікті? (кількість респондентів)

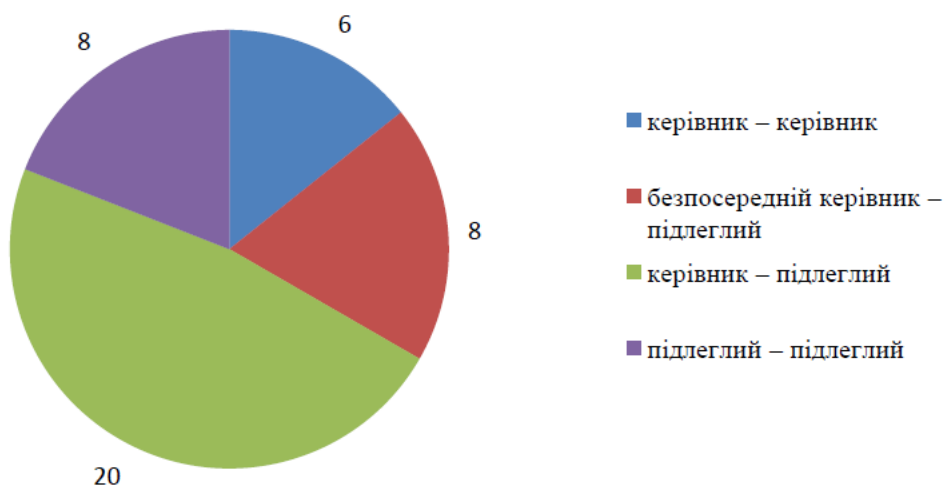


Рисунок 3.8 – Групи людей, які, швидше за все, мають конфліктні стосунки (кількість респондентів)

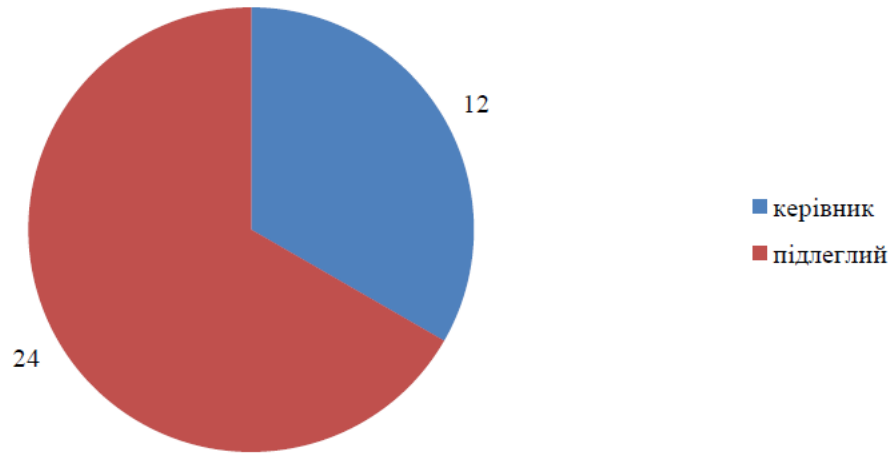


Рисунок 3.9 – Люди, які найімовірніше викликають конфлікт (кількість респондентів)

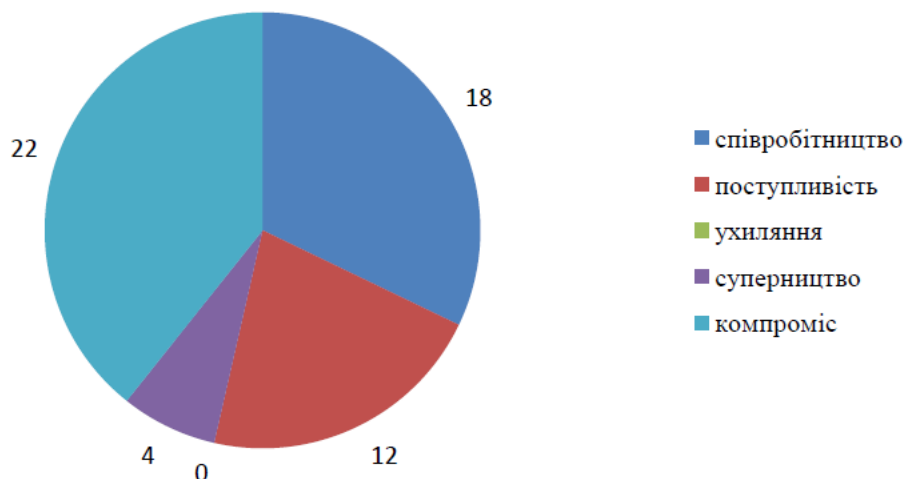


Рисунок 3.10 – Конфліктний стиль поведінки, який найчастіше використовують респонденти (кількість респондентів)

У рамках дослідження були сформульовані такі гіпотези:

1. Конфлікт може бути функціональним і веде до підвищення ефективності організації.
2. Молоді люди більш готові йти на компроміс, щоб швидше вирішити конфлікти, ніж літні люди.
3. Потреби людини впливають на її соціально-економічну поведінку, орієнтують на володіння певними перевагами та спонукають до певної

поведінки та дій. Перш за все, людина намагається задовольнити такі потреби через працю, а керівник підприємства обмежує ресурси та капітал у роботі з метою економії. З цього випливає твердження, що основною причиною всіх організаційних конфліктів в Україні є соціальні причини – незадоволеність економічною та фінансовою складовою свого життя, обмеженість ресурсів, нездатність досягти бажаного, невпевненість у майбутньому.

4. Найефективніший спосіб вирішення організаційного конфлікту - це уникати та повністю ігнорувати його.

На цьому тлі перша гіпотеза підтверджується, хоч і з невеликою перевагою.

Проаналізувавши другу гіпотезу, можна сказати, що вона підтвердилася, і молоді люди більш схильні йти на компроміс у конфліктних ситуаціях.

Щодо третьої гіпотези думки респондентів розділилися, але більшість респондентів не погодилися з цим твердженням. Отже, враховуючи вищесказане, можна сказати, що гіпотеза не підтвердилася.

Проаналізувавши четверту гіпотезу, 72% респондентів погодилися, що не слід уникати та ігнорувати конфліктну ситуацію, необхідно вирішувати проблему та активно відстоювати свою позицію. Відзначимо, що гіпотеза не підтвердилася.

Підсумовуючи, хочу підкреслити, що за результатами дослідження дискусія була досить жвавою. Кожен з респондентів брав активну участь в обговоренні та не соромився висловлювати свою точку зору. Наприкінці обговорення респонденти констатували, що тема обговорення безперечно актуальна на даний момент. Організаційні конфлікти на державній службі відіграють велику роль у житті колективу. Це питання завжди було актуальним і буде актуальним надалі.

### **3.2. Механізми вирішення конфліктів на державній службі**



Громадська роль державної служби полягає саме у виконанні завдань держави, у виконанні поставлених завдань. Надання якісних послуг об'єднанням громадян та територіальним громадам громадян є важливим напрямком діяльності державної служби України. Формування ефективної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та на державній службі з урахуванням умінь, навичок, особистих якостей та знань посадових і службових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме оптимізації управлінських рішень щодо врегулювання конфліктів у регіоні. Державна служба, формування корпусу керівників, є одним із основних напрямків державної політики

При виконанні покладених на нього завдань, функцій, завдань професійна діяльність на державній службі вимагає від посадової особи умінь і навичок розв'язувати конфлікти та вирішувати конфліктні ситуації.

Управління конфліктами в державному управлінні вимагає інтегрованого підходу, який створює системи та структури, які можуть запобігти або вирішити потенційні проблеми. У сучасній теорії менеджменту виокремлюють різноманітні механізми управління конфліктами, які дають змогу вибрати найбільш оптимальний шлях вирішення конфлікту з різноманітних підходів до управління конфліктом. Процедури та інструменти механізму управління конфліктом інтересів розподілені за функціями (рис.



Рисунок 3.11 – Особливості управління конфліктами інтересів

1. Уникнення конфлікту інтересів передбачає уникнення та уникнення конфлікту інтересів, створення оптимального поєднання між винагородою та покаранням.

2. Виявлення конфлікту інтересів має на меті виявити його як самою посадовою особою, так і за допомогою інших джерел.

3. Вирішення конфлікту інтересів передбачає конкретні дії щодо зміни ситуації конфлікту інтересів, спричиняючи його зникнення (його вирішення).

4. Вирішення конфлікту інтересів вимагає залучення третьої сторони (комісії, керівника, суду тощо), що пом'якшує конфлікт інтересів і повертає його в юридичне русло.

5. Мінімізація негативних наслідків конфлікту інтересів. Механізм управління конфліктом інтересів включає:

- 1) інструменти запобігання та уникнення конфлікту інтересів;
- 2) Інструменти управління конфліктом інтересів, що виник, що складається із системи вирішення, вирішення та мінімізації негативних наслідків конфлікту інтересів.

До першої групи належать інструменти для повідомлення про конфлікт інтересів; подання інформації про доходи, конфлікти інтересів та немайнові інтереси; Стимулювання працівників (персоналу) за виконання вимог службового режиму.

До другої групи належать інструменти вирішення та врегулювання конфлікту інтересів працівників, які не вчиняли зловживань, а також накладення стягнення на працівників, які вчинили злочини. Вирішення конфлікту інтересів, на відміну від його вирішення, обов'язково вимагає залучення третьої особи, уповноваженої на вирішення конфліктних ситуацій. Ця межа є умовною, оскільки елементи обох підгруп впливають один на одного. Якщо в короткостроковій перспективі посилення системи виявлення та покарання порушників (збільшення штрафу та його невідворотність) принесе бажаний ефект, то в довгостроковому плані необхідні заходи щодо

зменшення стимулів до конфлікту інтересів. Обмеження системних умов, що призводять до конфлікту інтересів на державній службі.

Влада видала правила щодо надання посадовими особами такої інформації:

- доходу, для перевірки достовірності та повноти цих відомостей;
- про дотримання офіційних вимог лікування;
- Переліки посад, при призначенні та заміщенні яких державні службовці зобов'язані подавати відомості про свої доходи, майновий стан і зобов'язання фінансового характеру та про доходи, майновий стан і зобов'язання фінансового характеру членів сім'ї.

Проте є необхідність у встановленні таких списків з урахуванням посад за штатним розписом органів виконавчої влади.

Крім того, слід розглянути наступні питання:

- про утворення підрозділів з питань запобігання корупції та іншим злочинам у кадрових службах державних органів (у тому числі призначення посадових осіб, відповідальних за роботу);
- визначення органу контролю за дотриманням вимог щодо поведінки осіб, які займають державні посади, та вирішення конфлікту інтересів.

Аналіз інформації про доходи, майновий стан та зобов'язання майнового характеру дає змогу виявити невідповідність майнового стану задекларованим доходам та проконтролювати дотримання попереднього порядку звітування про виконання іншої оплачуваної роботи.

Результати аналізу враховуються на засіданнях комісій з питань дотримання вимог щодо службового ставлення до державних службовців та врегулювання конфлікту інтересів.

З метою підвищення ефективності роботи комісій рекомендується:

- аналізувати інформацію ЗМІ, звернення громадян та юридичних осіб щодо з'ясування інформації про факти корупції, особисті інтереси,

порушення обов'язку офіційного звернення, обмеження та заборони з боку посадових осіб;

- на засіданнях комісій враховувати вжиті державними органами заходи щодо запобігання конфлікту інтересів, а також результати перевірок щодо дотримання посадовими особами обмежень і заборон;
- проаналізувати практику роботи комісій;
- готувати інформацію про ситуації та обставини, обов'язкові для розгляду зазначеними комісіями.

Важливо систематично публікувати інформацію про створення та діяльність комісій у ЗМІ на офіційних сайтах органів влади.

Важливим елементом є впровадження антикорупційної експертизи в проекти нормативно-правових актів міністерств, що регулюють порядок надання державними органами державних послуг і зачіпають права і законні інтереси громадян і організацій.

Особливого значення набуває навчання державних службовців щодо складання антикорупційних звітів щодо нормативно-правових актів та їх проектів .

### **Оптимізація управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на державній службі**

Актуальним напрямком оптимізації управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на державній службі є запровадження в практику роботи державних органів правил, згідно з якими при призначенні на посаду слід враховувати тривале, бездоганне та ефективне виконання службових обов'язків. на найвищу посаду, присвоєння звання або підвищення по службі.

Окрім скорочення робочої сили в державному секторі, важливо залучати максимально кваліфікований персонал та створювати сучасні системи мотивації залежно від обсягу роботи та результатів роботи. Нарешті, ми

вважаємо дуже важливими пропозиції щодо розробки навчальних програм для державних службовців та щодо професійного розвитку державних службовців.

У свою чергу, очікувані результати впровадження реформи передбачають розробку кодексів професійної етики та ділової поведінки посадовців та механізмів їх дотримання. Не менш важливим є впровадження та вдосконалення механізмів створення кадрового резерву, атестації та ротації державної служби [40, с.88].

Розглянемо докладніше запропоновані заходи.

Робота із заповідником має бути організована гласно та колегіально. Основні критерії для зарахування до резерву: освіта, спеціальність та кваліфікація, досвід керівної роботи, можливі нахили. Але найбільше значення мають організаторські, ділові, професійні та моральні якості працівника.

Технічно процедура створення резерву складається з:

а) Визначення потреб у кадрах правоохоронних органів, органів місцевого самоврядування та організацій у пріоритетних сферах регіональної економіки;

б) методи відбору та оцінки кандидатів для зарахування до резерву, у тому числі шляхом конкурсного тестування та відповідної перевірки;

в) порядок зарахування до резерву та виключення із нього;

г) формування бази даних про резервістів, що включає вмотивовані подання та біографічні дані всіх осіб, зарахованих до запасу;

д) Ведення інформаційної бази про вакансії;

е) розроблення (спільно з навчальними закладами) спеціалізованих індивідуальних програм професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування зарахованих до резерву;

є) контроль у режимі спостереження за виконанням програм підготовки резервістів;

з) формування державного замовлення на надання освітніх послуг з підготовки резерву;

к) Інформування громадськості про роботу з резервом та його рух. Основна інформація обов'язкова на офіційних сайтах і в соціальних мережах.

Роботу з кадровим резервом організовує спеціально створена комісія на чолі з керівником на основі єдиного плану, основними елементами якого є:

- Визначення потреби в персоналі з урахуванням норми резерву;
- формування вимог до кандидатів у резерв з урахуванням нормативних та встановлених кваліфікаційних вимог до всіх груп державних посад дипломатичної служби;
- попередній відбір та підготовка списку можливих кандидатів у резерв на основі всебічного вивчення професійних, ділових та особистих якостей кандидатів у резерв;
- остаточний відбір до резерву; Результат – затверджено списки резервістів та індивідуальні плани підготовки резервістів;
- теоретична підготовка до резерву, переважно через систему додаткової професійної вищої освіти;
- виробнича практика у формі стажування, оперативне дослідження обстановки на місці, участь у науково-практичних конференціях тощо.

Наразі на державній службі триває підготовка резерву за напрямом резерву до просування по службі. За пропозиціями атестаційної та конкурсної комісій, рекомендаціями керівників структурних підрозділів, результатами біографічного аналізу складаються списки резервів у кількості 2-3 претенденти на одну посаду. Перспективними вважаються лише професіонали, які виявляють здоровий інтерес до професійного розвитку, не схильні до кар'єризму, освічені, фізично підготовлені та мають високу ймовірність просування на найвищу посаду. До резерву не зараховуються працівники, до яких притягнуто дисциплінарне стягнення, які не пройшли атестацію на збереження займаної посади протягом двох років, а також умовну атестацію.

Потім створюються особові справи резервістів та проводиться ретельна перевірка анкетних даних; З кожним резервним кандидатом проводяться

індивідуальні співбесіди для оцінки його службових перспектив, професійних, ділових та особистих якостей. Організовується медичне, а в окремих випадках і психологічне обстеження.

Потім уся доступна документація розглядається Комітетом із заповідних робіт і передається вищому керівництву для затвердження. За результатами розгляду матеріалів складено відповідний розпорядчий акт. Зазвичай це розташування провідника.

Резервні списки переглядаються та затверджуються не рідше одного разу на три роки з урахуванням їх поточного оновлення та доповнень. У цьому резерві, як правило, особи віком до 50 років продемонстрували певну здатність справлятися з роботою на вищих, керівних, керівних і старших посадах. Крім того, резерв формується не по установі в цілому, а лише на ті державні посади, які планується звільнити в найближчі рік-два, у розрізі підрозділів, категорій і груп посад. А також враховуючи те, що резервіст за об'єктивними даними відповідає встановленим кваліфікаційним вимогам до запропонованої посади або здатний виконати встановлені вимоги протягом певного часу.

Пріоритетним напрямом навчання заповідника визнано навчання за фаховими курсами державного управління, регіонознавства, економіки та іноземних мов. Визначення видів, форм, термінів, спеціалізацій і напрямів підготовки, а також відбір курсів вищої та додаткової професійної освіти здійснюється в суворій відповідності з інтересами державної служби. Форми навчання та контролю традиційні.

Посадові особи, визначені в кадровий резерв, користуються певними привілеями та пільгами. По-перше, вони направляються на навчання, мають переважне право на просування на вищу державну посаду поза конкурсом і тимчасово виконують функції за покладеною посадою на час відсутності працівника, який її обіймає, під час відпустки, відрядження або хвороби. Їх частіше залучають до роботи різного роду комісій і робочих груп з підготовки документів, зустрічей, переговорів, перевірок та інших спостережних чи екстрених заходів.

Крім того, встановлено порядок виключення з кадрового резерву. Виняток робиться за рішенням відповідального керівника за поданням кадрової служби. Це відбувається у випадках: звільнення працівника з державної служби; Завершення робіт в муніципалітеті; Звільнення з організацій і ВНЗ, підвідомчих державному органу, з подальшим працевлаштуванням поза державними органами.

Прийняття працівників резерву на державну службу здійснюється за результатами розгляду їх особистих заяв. Але робиться це за поданням керівника відповідного підрозділу, а також позитивною оцінкою останнього місця роботи та рекомендаціями керівництва відповідних органів державної влади.

Працюючи над формуванням кадрового резерву, слід мати на увазі, що в цій сфері є серйозні проблемні моменти. Серед них:

1) Формалізм - складені списки резерву, затверджені положення та розпорядження, фактично резерв існує лише на папері і для звітності кадрові рішення приймаються по-старому;

2) передвиборна агітація – робота з резервом у кращому випадку обмежується агітацією за кадровий резерв, у гіршому – залучає майже всіх резервістів, а кар'єрні процеси відбуваються стихійно, неорганізовано та погано керовано;

3) суб'єктивізм;

4) Непрофесіоналізм у використанні вже відомих технологій управління кадровим резервом, в тому числі через недостатні фінансові та організаційні ресурси.

Звідси можна зробити висновок, що пріоритетними у плані формування управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на державній службі мають бути:

1. Подолання порушень демократичних засад вирішення кадрових питань. Більшість ключових процесів управління людськими ресурсами — відбір і призначення, просування по службі та переміщення в апараті,



скорочення чисельності та звільнення — повинні мати чіткі критерії, бути суворо інституціоналізованими та регулюватися організаційним і правовим планом . Численні факти порушень порядку відбору, атестації та екзаменаційного іспиту призводять до невизначеності у кар'єрному розвитку працівників, знижують трудову активність, з одного боку, не створюють реальних умов для найбільш ефективного використання професійних навичок, а з іншого – боку вони не сприяють реальним людям для отримання державної служби. Фахівці – талановиті, сумлінні та відповідальні працівники.

2. Подолання нехтування стратегічним плануванням трудових ресурсів. Відсутність такого планування не дозволяє належним чином організувати систему відбору та оцінки посадових осіб та більш ефективно працювати з резервом. Запровадження такого планування викликає труднощі з більшістю об'єктивних і суб'єктивних причин, насамперед через те, що принцип кадрової стабільності, якого вимагає законодавство про державну службу, практично не діє.

3. Відзначається ганебна практика найму працівників, які не мають необхідних знань, кваліфікації та досвіду. Причому незалежно від позиційної групи. Потребує значного розвитку професійний потенціал групи працівників на керівних посадах, особливо щодо документообігу, протоколу, правової та організаційної культури.

Профілактика негативних явищ на державній службі значною мірою базується на вихованні засад управлінської моралі та моральних принципів. Такі принципи та норми моралі закріплені в етичних кодексах.

Етичні кодекси призначені для встановлення моральних орієнтирів. Його мета – щоб людина пишалася тим, що на державній службі втілює всі принципи, викладені в Кодексі. Це різновид присяги, яка дає право працювати в органах державної влади чи місцевого самоврядування.

Приймаючи таку присягу, офіцери розуміють, що порушення викладених у ній положень тягне за собою засудження колег або будь-які

санкції. У цьому контексті можна припустити, що при дотриманні норм, передбачених моральними кодексами, зловживань і порушень буде менше.

На користь моральних кодексів свідчить той факт, що застосування лише заходів покарання для боротьби з негативними явищами на державній службі навряд чи є ефективним, оскільки причини цих явищ не усуваються. Тобто, якщо соціально-психологічні умови для зловживань і корупції зберуться, то явище не зникне. Водночас соціально-психологічні моральні механізми поведінки людини тісно пов'язані з моральною регуляцією. Це дуже важливо для виховання у працівників чесності, щоб вони усвідомлювали свою відповідальність перед державою та суспільством. Етичні кодекси містять норми поведінки, відхилення від яких найчастіше можна пов'язати з адміністративними нормами (грубість, неповага до громадян). Водночас законодавче доведення вини, без якого неможливо накласти юридичні санкції, викликає великі труднощі. Моральні санкції (засудження колег, розгляд підвищення по службі, атестація) іноді можуть бути ефективнішими, ніж догана або зняття нагороди. На державній службі межа між законом і етикою часто дуже непостійна. Крім того, відомо, що ряд вчинків на державній службі за своєю природою не можуть підлягати правовому регулюванню, а регулюються нормами індивідуальної моралі або в дусі моралі групи. Етика в розумінні загальноприйнятих стандартів поведінки стосується моральної природи людини, групові моральні норми та правові акти передбачають покарання.

Таким чином, застосування механізму управління конфліктами на державній службі з розподілом функцій, розвиток роботи з кадровим резервом та формування етичних принципів і засад діяльності посадових осіб та основ їхньої діяльності будуть ефективними інструментами вдосконалення систему управління конфліктами на державній службі та матиме комплексний вплив на конфлікт інтересів на рівні суспільства, державного органу, колективу та особи.

Усі елементи запропонованого механізму конфлікту інтересів не існують окремо, а є предметом взаємного впливу.

Посадовці мають під час навчання дізнатися про етичні стандарти, санкції за порушення, можливість консультацій із спірних питань, право на захист у делікатних ситуаціях тощо . Таким чином можна побудувати розвинену систему державної служби та здорову інституцію. можна створити середовище, яке використовує етичні регулятори поведінки державних службовців.

### **Висновки до розділу 3.**

У третьому розділі проаналізовано причини та закономірності конфліктів на державній службі. В результаті дослідження були сформульовані наступні гіпотези:

1. Конфлікт може бути функціональним і призводити до підвищення ефективності організації.
2. Молоді люди більш готові йти на компроміс заради швидшого вирішення конфлікту, ніж люди старшого віку.
3. Потреби людини впливають на її соціально-економічну поведінку, орієнтують на володіння певними перевагами та спонукають до певної поведінки та дій. Перш за все, людина намагається задовольнити такі потреби через працю, а керівник підприємства обмежує ресурси та капітал у роботі з метою економії. З цього випливає твердження, що основною причиною всіх організаційних конфліктів в Україні є соціальні причини – незадоволеність економічною та фінансовою складовою свого життя, обмеженість ресурсів, нездатність досягти бажаного, невпевненість у майбутньому.
4. Найефективніший спосіб вирішення організаційних конфліктів — це уникати й взагалі ігнорувати їх.

Також були розглянуті механізми управління конфліктами на державній службі. Зазначається, що управління конфліктами в державному управлінні

потребує інтегрованого підходу, який встановлює системи та структури, які можуть запобігти можливим проблемам або вирішити поставлені завдання. У сучасній теорії менеджменту виокремлюють різноманітні механізми управління конфліктами, які дають змогу вибрати найбільш оптимальний шлях вирішення конфлікту з різноманітних підходів до управління конфліктом.

Наприкінці розділу розроблено механізми оптимізації управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на державній службі. Зазначається, що дієвим інструментом удосконалення діяльності посадовців стане застосування механізму управління конфліктами на державній службі з розподілом функцій, розвиток роботи з кадровим резервом та формування етичних принципів і засад діяльності посадовців та засад їхньої діяльності. система управління конфліктами на державній службі та буде складною. Матимуть вплив на конфлікти інтересів як на рівні суспільства, державного органу, колективу, так і на рівні окремої особи.

Усі елементи запропонованого механізму конфлікту інтересів не існують окремо, а є предметом взаємного впливу.

Посадовці мають під час навчання дізнатися про етичні стандарти, санкції за порушення, можливість консультацій із спірних питань, право на захист у делікатних ситуаціях тощо . Таким чином можна побудувати розвинену систему державної служби та здорову інституцію. можна створити середовище, яке використовує етичні регулятори поведінки державних службовців.

## ВИСНОВКИ

Дослідженнями, проведеними в рамках дисертації, вдалося встановити, що конфлікт є не лише « вирішальним соціальним протиріччям», а й необхідною конфліктною діяльністю учасників конфлікту для задоволення нереалізованих потреб та інтересів працівників . При аналізі конкретного конфлікту доцільно виходити з того, що він починається задовго до розпізнавання у формі активних дій. Активній фазі конфлікту передуює інформаційна битва, яка є невід'ємною частиною структури будь-якого конфлікту і не припиняється до його завершення. Перемога в інформаційній війні ще не означає перемоги в конфлікті, але передумови перемоги або поразки закладаються саме в цій сфері.

Аналіз наявних у нормативно-правових актах визначень конфлікту інтересів дозволяє зробити висновок, що конфлікт інтересів – це ситуація, коли особистий інтерес посадової особи впливає або може вплинути на належне виконання нею службових повноважень, у якій виникає виникає або може виникнути суперечність між особистим інтересом посадової особи та правами і законними інтересами інших юридичних осіб.

В основі конфлікту інтересів на державній службі лежить конфлікт між різними ролями державного службовця. Особисті інтереси працівника можуть вступати в конфлікт із суспільними інтересами (як державними, так і державними), що призводить до суперечностей між інтересами працівника як особи та інтересами громадян, а також між інтересами працівника як особи та інтересами громадян та інтересами громадян. стан.

Система управління конфліктом інтересів у сфері державного та міського управління знаходиться на стадії розробки. Методи уникнення конфлікту інтересів, передбачені законом, мають загальний характер, а нечітка регламентація процедур їх уникнення таїть у собі можливість обійти чинне законодавство. Відсутність адекватного механізму врегулювання та уникнення

конфлікту інтересів у сфері державного та місцевого самоврядування не дозволяє вирішити проблеми, що виникають.

Під механізмом управління конфліктами інтересів на державній службі розуміється набір елементів, модифікація яких спричиняє трансформацію процесів: 1) виявлення, 2) запобігання, 3) вирішення, 4) вирішення конфлікту інтересів у державна служба Державна служба.

Робота комісій з питань конфлікту інтересів має превентивний характер, оскільки відкритість рішень щодо розгляду конкретно розглянутих справ у ситуаціях конфлікту інтересів відіграє важливу роль у формуванні мислення та поведінки у сфері протидії корупції в державному органі.

Невирішеною залишається проблема нестачі кваліфікованих кадрів із сучасними знаннями та навичками у сфері регіонального управління.

Основні недоліки управління конфліктним потенціалом, пов'язаним із розвитком державної служби:

- недостатнє матеріально-технічне та фінансове забезпечення можливостей влади;
- відсутність достатньої кількості кадрів для здійснення владних повноважень, у тому числі для забезпечення місцевих органів влади кваліфікованими кадрами;
- наявність корупційних факторів;
- нестабільні соціально-економічні процеси

У сучасних умовах вимоги суспільства до державних послуг постійно зростають: вони мають бути більш ефективними, відкритими та конкурентоспроможними. Необхідно регулярно проводити короткострокові програми (навчальні курси, майстер-класи, імітаційні ігри), спрямовані на розвиток управлінських, комунікативних навичок, навичок ефективного управління конфліктами, ораторських навичок тощо.

Завдяки розширенню практики залучення молодих спеціалістів на державну службу буде здійснено подальше об'єднання потенціалу ВНЗ,

випускників та органів влади, сформовано регіональну систему розподілу в органах влади та управління та місцевих адміністраціях випускників ВНЗ.

З метою вдосконалення системи управління та вирішення конфліктів на державній службі розроблено механізм управління конфліктами та запропоновано рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на державній службі. Таким чином, застосування механізму управління конфліктами на державній службі з розподілом функцій, розвиток роботи з кадровим резервом та формування етичних принципів і основ діяльності державних службовців та основ їхньої діяльності стануть ефективними інструментами вдосконалення система управління конфліктами на державній службі та матиме комплексний вплив на конфлікт інтересів на суспільному, урядовому, колективному та індивідуальному рівнях.

Усі елементи запропонованого механізму конфлікту інтересів не існують окремо, а є предметом взаємного впливу. Посадовці мають під час навчання дізнатися про етичні стандарти, санкції за порушення, можливість консультацій із спірних питань, право на захист у делікатних ситуаціях тощо . Таким чином можна побудувати розвинену систему державної служби та здорову інституцію. можна створити середовище, яке використовує етичні регулятори поведінки державних службовців.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
2. Закон України «Про державну службу»
- 3
- 4
- 5
- 3
- з 6. Наказ Міністерства фінансів України від 09.04.2001 №175 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення державними службовцями та особами, уповноваженими на виконання функцій держави, Декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця, щодо себе та членів своєї сім'ї»
- в
- України «Про запобігання корупції» з питань запобігання корупції
- р
- ä 8. Донецька обласна державна адміністрація <https://dn.gov.ua/ua>
- н 9. Маріупольська міська рада <https://mariupolrada.gov.ua/>
- и 10. Аржаков М.В., Аржакова Н.В., Дьомін Б.Е., Новосельцев В.І. Теорія конфлікта та її додатки / під ред. В.І. Новосельцева / – Воронеж: Вид-во Кварта, 2011, с.19.
- к 11. Деркач А.А., Зазикін В.Г. Акмеологія. навчальний посібник. – СПб., 2010.
- р 12. Дарендорф Р. Сучасний соціальний конфлікт. - М., 2012. - 286 с.
- о 13. Зиммель Г. Конфлікт сучасної культури. - М., 2009. - 473 с
- с 14. Козер Л. Функції соціального конфлікта: пер. с англ. / під заг. ред. М.Г. Іоніна. - М., 2010. - 205 с
- у 15. Тернер Д. Структура соціологічної теорії. - М., 1985. - 471 с.

ж

б



16. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] С.М. Ємільянов вид. 2 / 2017. -262 с. Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/>
17. Жаворонкова Г.В. та ін. Управління конфліктами: навч. посібник [Електронний ресурс] Г. В. Жаворонкова та ін. - К. : Кондор, 2010. - 172 с. Режимдоступу:[http://pfor.com/book\\_359\\_glava\\_5\\_1.1.\\_Zagalne\\_ponjattja\\_pro\\_k](http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_k)
18. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [Електронний ресурс] за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232с. Режим доступу: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs).
19. Кібанов А.Я., Ворожейкін І.Е., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфліктологія: підручник. А.Я. Кібанов, І.Е.Ворожейкін, Д.К. Захаров, В.Г. Конвалова —2-вид. і доп. —ІНФРА-М., 2009. —301с. 82
20. Козер Л.А. Функції соціологічного конфлікту.//Американська соціологічна думка.- М.- 1996.с.542-556.
21. Одінцева Г.С, Мостовий Г.І, Амосов О.Ю. [та ін. ; за заг. ред. Г. С. Одінцової]. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схемах /. – Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.
22. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Акт. теоретико-методолог. та організац.-практ. пробл. держ. упр. : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ : у 2 т. Т. 1. – Київ : Вид-во НАДУ, 2004. – С. 148 – 149.
23. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Сурмін // Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – 2003. – № 2. – С. 11 –
24. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – Київ : Професіонал, 2007. – 416 с

25. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Федчун Н. О. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2009. – 20 с

26. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – Київ : Атіка, 2005. – 240 с.

27. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О., Психологія управління персоналом: навчальний посібник [Електронний ресурс] В.Коноваленко, М.Коноваленко, О. Соломатін / вид. Юрайт 2014. – 480с.

Р

е 28. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс]

Щідручник

Режим

доступу:

и

м 29. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник [Електронний

р

д 30. Макеєв С.О. Соціологія: навчальний посібник [Електронний

ресурс] С.О. Макеєв / вид.: Київ "Українська енциклопедія" 1999.- 344с. Режим

доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-174.html>

р 31. Микитюк О.А., Конфлікт в організації – стаття [Електронний

ресурс] Сучасні проблеми управління людськими ресурсами Режим доступу:

<https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-283>

у 32. Молчанов Н.Н. Маркетинг Інновацій: підручник і практикум для

академічного бакалаврату [Електронний ресурс]. - Отв. ред. Гриф УМО ВО

2014.- 528с. Режим доступу: [https://stud.com.ua/68222/marketing/fokus\\_grupi](https://stud.com.ua/68222/marketing/fokus_grupi)

О 33. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В., Основи адміністративного

менеджменту – навчальний посібник [Електронний ресурс] Б. В. Новіков, Г.Ф.

Сініок, П. В. Круш Затверджено Методичною радою НТУУ «КПІ»

КІІВ2004Режм доступу: [http://www.pravo.vuzlib.su/book\\_z1266\\_page\\_62.html](http://www.pravo.vuzlib.su/book_z1266_page_62.html)

у

л

і

н

:

34. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. [Електронний ресурс] Г.В. Осовська — К.: «Кондор», 2003. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/384.html>
35. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс]
36. Подольська Є. А., Соціологія: 100 питань-100 відповідей: навчальний посібник [Електронний ресурс] Є. А. Подольська, Т. В. Подольська. - К. : 84 ІНК ОС, 2009.-352с. Режим доступу: [https://pidruchniki.com/12800528/sotsiologiya/uchomu\\_polyagaye\\_sutnist\\_simvolichnogo\\_interaktsionizm](https://pidruchniki.com/12800528/sotsiologiya/uchomu_polyagaye_sutnist_simvolichnogo_interaktsionizm)
37. Ратніков В.П. Ділові комунікації: підручник [Електронний ресурс] В.П.Ратніков - М. : вид. Юрайт, 2018. — 527 Режим доступу: [https://stud.com.ua/64126/menedzhment/dilovi\\_komunikatsiyi](https://stud.com.ua/64126/menedzhment/dilovi_komunikatsiyi)
38. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: Теоретико-методологічний підхід, Наукова стаття [Електронний ресурс] // доступу: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>
39. Скібіцька Л.І., Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] - Київ.: Центр учбової літератури, 2007. - 384 с. Режим доступу:
40. Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е., Соціальна психологія: учбовий посібник [Електронний ресурс] 4-те вид. 2016. – 219с. Режим доступу:
41. Танчин І.З. Соціологія: Навчальний посібник для студентів ВНЗ, аспірантів, викладачів [Електронний ресурс] І.З. Танчин — 3-тє вид., перероб. в доп. /— К., 2008. — 351 с. Режим доступу: [https://pidruchniki.com/14980727/sotsiologiya/sotsiologiya\\_konfliktu](https://pidruchniki.com/14980727/sotsiologiya/sotsiologiya_konfliktu)
42. Хасан Б.І., Сергоманов П.Л. Психологія конфлікту і переговори: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс]

ресурс] Б.І.Хасан, П.Л.Сергоманов, 3 вид., стер. М.: Академія, 2007;  
Режимдоступу: [http://www.academia](http://www.academia.moscow) [moscow](http://www.academia.moscow).

Черниш Н.Й. Соціологія, підручник [Електронний ресурс] Н.Й. Черниш / вид. Знання – 2009. 468с. Режим доступу [https://pidruchniki.com/1029022858165/sotsiologiya/osnovni\\_metodi\\_sotsiologichno\\_go\\_doslidzhennya](https://pidruchniki.com/1029022858165/sotsiologiya/osnovni_metodi_sotsiologichno_go_doslidzhennya)

44. Шейнов В.П. Управління конфліктом: підручник [Електронний ресурс] СПб: Санкт-Петербург 2014- 576с Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id> Шонессі Дж. Принципи організації управління фірмою. - М., 2004. с 455 с. 322.

45. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підручник [Електронний ресурс] Т.П. Яхно, І.О. Куревіна, вид. ЦУЛ – 2018. 168с. Режим доступу: [https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya\\_ta\\_teoriya\\_peregovoriv](https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv)