

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

**До захисту допустити:
Зав. кафедри**



Чечель А.О.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)
30 травня 2024 р.

**«ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Муніципальний менеджмент
Сорокіної Анастасії Михайлівни
Науковий керівник:
Зелінська Марина Ігорівна, кандидат
політичних наук, доцент, доцент
кафедри публічного управління та
адміністрування
Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного
університету
Чернишов О.Ю.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« _____ » 20__ р.

Київ – 2024

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський)
Шифр та назва спеціальності _____ 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма _____ Муніципальний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)



Чечель А.О.
(ППП завідувача кафедри)
30 травня 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СОРОКІНОЇ АНАСТАСІЇ МИХАЙЛІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Формування конфліктостійкості державних службовців як складова підвищення їх кваліфікації**

керівник роботи Зелінська Марина Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «16» лютого 2024 року №30.

2. Строк подання студентом роботи 20.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи - розробити дієві пропозиції щодо формування конфліктостійкості державних службовців.

Об'єктом є конфліктостійкість державних службовців.

Предмет дослідження - формування конфліктостійкості працівників державних служб.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування конфліктостійкості державних службовців.

Розділ 2. Аналіз рівня конфліктостійкості в державних службах України та рекомендації щодо формування конфліктостійкості державних службовців 5. Консультанти розділів роботи

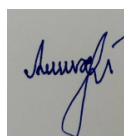
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Зелінська М. І., к. політ.н., доцент	01.04.2024	01.04.2024
2	Зелінська М. І., к. політ.н., доцент	25.04.2024	25.04.2024

6. Дата видачі завдання «01» квітня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	09.11.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	01.04.2024	
3.	Написання Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	01-09.04.2024	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	10-25.04.2024	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	25-26.04.2024	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	20.05.2024	

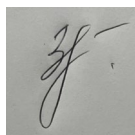
Здобувач



(підпис)

Анастасія СОРОКІНА
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи



Марина ЗЕЛІНСЬКА
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	7
1.1 Поняття, сутність та класифікація конфліктів.....	7
1.2 Фактори, що впливають на виникнення конфліктних ситуації серед державних службовців та їх нормативне регулювання.....	14
1.3 Визначення конфліктостійкості та її значення в контексті державного управління.....	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ В ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБАХ УКРАЇНИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	29
2.1 Аналіз статистичних даних виникнення конфліктних ситуацій та рівня конфліктостійкості в органах публічної влади в Україні	29
2.2 Тренінг як метод формування конфліктостійкості державних службовців	39
2.3 Рекомендації щодо формування конфліктостійкості державних службовців.....	45
Висновки до розділу 2	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конфлікти є невід’ємною частиною нашого життя. Вони є постійними соціальними явищами, притаманними всім людям. Будучи невід’ємною складовою різноманітних організацій, установ та державних служб, люди часто стикаються з конфліктами і безпосередньо на робочому місці. Державні служби завжди відігравали важливу роль в нашому суспільстві, але зараз, у період повномасштабного вторгнення, ефективна робота цих служб важлива як ніколи раніше. Знаходячись в умовах невизначеності, в державних службах України виникає потреба у висококваліфікованих фахівців, здатних використовувати різноманітні стратегії уникання та подолання конфліктів.

З точки зору управління, вирішальним та найголовнішим аспектом для ефективного управління органами державного управління є прийняття правильного підходу до вирішення конфліктів. Тож, потребує додаткового аналізу питання вдосконалення навичок керування конфліктами. Розуміння тонкощів управління конфліктами в організаціях і моделей поведінки тих, хто бере участь у конфліктах, дозволяє передбачати реакцію на конфліктні ситуації та забезпечити проактивне запобігання небажаних результатів. Це особливо важливо для забезпечення стабільної роботи організацій державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасної проблематики з питань формування конфліктостійкості висвітлюють такі науковці: М.Примуш, Г.Ложкін, Н.Пов’якель, В.Тимофієв, Л.Гуменюк, О.Олешко, С.Кирий, Н.Вітюк, О.Листопад, А.Анцупов, А.Шипилов.

Об’єкт дослідження – конфліктостійкість державних службовців.

Предмет дослідження – формування конфліктостійкості працівників державних служб.

Мета роботи – розробити дієві пропозиції щодо формування конфліктостійкості державних службовців.

Завдання дослідження. Реалізація поставленої мети дослідження зумовлює виконання таких завдань:

1. Розкрити поняття, сутність та класифікацію конфліктів.
2. Охарактеризувати фактори, що впливають на виникнення конфліктних ситуації серед державних службовців та їх нормативне регулювання.
3. Визначити поняття конфліктостійкості та її значення в контексті державного управління.
4. Провести аналіз статистичних даних виникнення конфліктних ситуацій та рівня конфліктостійкості в органах публічної влади в Україні.
5. Розглянути тренінг як метод формування конфліктостійкості державних службовців та розробити програму психологічного тренінгу.
6. Розробити рекомендації щодо підвищення рівня конфліктостійкості працівників державних служб.

Методи наукового дослідження. Для виконання поставлених завдань були використані наступні методи: метод пошуку та збору інформації; аналіз літератури (підручників, статей, монографій тощо); порівняння; синтез; індукція; узагальнення і систематизація науково-теоретичного матеріалу; описовий метод; системний метод.

Наукова новизна отриманих результатів. Використання результатів наукового дослідження може допомогти державним органам та установам покращити свою роботу та сприяти формуванню конфліктостійкості державних службовців як складової їх кваліфікації, що в свою чергу призведе до покращення якості діяльності державної служби в цілому.

Структура дипломної роботи. До складу кваліфікаційної роботи включено вступ, два розділи із підрозділами та висновками, загальні висновки і список використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 55 сторінок, з яких 46 основного тексту. Список використаних джерел складається з 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Поняття, сутність та класифікація конфліктів

Конфлікти, будь то міжособистісні, суспільні чи міжнародні, мали місце протягом всієї історії людства. Більш того, конфлікти існують на всіх рівнях органічного існування. Іншими словами, вони є всепроникними та постійними. Конфлікт — це універсальний досвід усіх форм життя. Усі організми пов'язані в численні конфліктні конфігурації та коаліції зі своєю власною динамікою та власною логікою.

У будь-якому середовищі, установі чи організації конфлікту неможливо уникнути через відмінності між ідеями, бажаннями, уявленнями та потребами окремих людей. Загалом, конфлікт визначається як антагоністичний стан протистояння, незгоди або несумісності між двома чи більше сторонами.

Протягом усієї історії людства філософи були заінтриговані зіткненням протилежних елементів у природі, розглядаючи реальність як відображення внутрішнього конфлікту між протиборчими силами чи тенденціями. Розуміння цих опозицій вважалося ключовим для розуміння всіх аспектів існування, включаючи гармонію, конфлікт і трансформацію.

Грецькі філософи, що перебували під сильним впливом Анаксимандра та Геракліта, сприймали дійсність як складену з протилежних сил, єдність яких породила всі явища. Геракліт, зокрема, підкреслював вічний конфлікт протилежностей як ключ до розуміння дійсності. Це було не просто спрощене протиставлення, а глибокий зв'язок, де одна протилежність не може існувати без іншої, прикладом чого є такі явища, як день і ніч або спека і холод. Визнання цієї основної напруги вважалося ознакою мудрості.

Ця філософська концепція має разючу схожість з принципом інь-янь у класичній китайській філософії, викладеним у коментарях до І Цзин. Інь і Ян представляють взаємодоповнюючі сили, які керують процесами зростання і занепаду. Інь представляє негативний або пасивний аспект, тоді як Ян втілює позитивний або активний елемент. Усі зміни є результатом взаємодії між цими силами, причому гармонія представляє їхній баланс, а конфлікт — їх протистояння.

Подібні ідеї можна знайти в інших філософських традиціях, таких як пара протилежностей у буддизмі, синтез антагоністичних сил у неарійській індійській філософії та різноманітні сучасні немарксистські філософії.

Концепція фундаментальної протилежності в усьому мала значний вплив на сучасність завдяки марксизму, зокрема трактуванню Енгельса. На думку Енгельса, єдність і боротьба протилежностей є основним діалектичним законом, що пояснює зміни [1, с. 62-64]. Без цієї напруги між протилежностями був би застій. Ця перспектива знайшла відгук у сучасному маоїзмі, який поєднує західні діалектичні погляди з традиційною китайською філософією. Протиріччя, яке розглядається як єдність протилежностей, розглядається як універсальний принцип, який рухає зміни, з розумінням того, що внутрішні протиріччя в системі ведуть до її розвитку та остаточної трансформації.

Термін «конфлікт» з часом отримав різні тлумачення, причому одні дослідники розглядають його з позитивно, а саме як каталізатор суспільного прогресу, тоді як інші бачать його з негативної точки зору, як те, що слід мінімізувати або те, чого потрібно уникати. Слово «конфлікт» походить від латинського кореня «cōnflīctus», що означає зіткнення. Слово складається з дієслова «flīgere», що означає «вдаряти чи бити», у поєднанні з префіксом "com-/con-", що означає «з або разом» [2]. Протягом історії з'являлися різні погляди на природу конфлікту, дебати тривають і в наш час.

М. Примуш визначає конфлікт як "стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних

мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)" [3, с. 24].

Видатний німецько-американський вчений, один із засновників соціології конфліктів Л. Козер дає наступне визначення: «Конфлікт - це боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або нанесення йому шкоди» [4, с. 8].

Г. Ложкін та Н. Пов'якслє в своїй роботі «Психологія конфлікту. Теорія і сучасна практика» приходять до висновку, що «конфлікт – це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму» [5, с.19].

Т. Лепейко та О. Миронова пишуть про те, що «конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя» [6, с. 112].

С. Фішер називає конфліктом відносини між сторонами, які переслідують різні цілі. При цьому він вказує, що всі люди мають різні погляди [7, с. 23].

На думку В. Тимофієва: "конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого – як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації" [8, с.20].

Відповідно до теорії психосоціального розвитку Еріка Еріксона, конфлікт є поворотним моментом, під час якого людина намагається досягти певної психологічної якості. Іноді це називають психосоціальною кризою, це може бути час як вразливості, так і сили, коли людина прагне досягти успіху чи поразки [9].

Тож, через свою складність і багатоаспектність «конфлікт» не має прямого й універсального визначення. Поняття конфлікту можна визначити

різними способами залежно від контексту, у якому воно використовується. Воно може проявлятися в різних сферах життя, таких як політика, економіка, соціальні проблеми, освіта та ін., і може мати різні форми та причини.

Однак, загальною характеристикою конфлікту є взаємодія між двома або більше сторонами, що характеризується розбіжностями або протиріччями в їхніх інтересах, цілях, цінностях або діях.

Учасники, залучені в конфлікт, будь то особи, групи чи організації, є суб'єктами конфлікту.

Об'єкт конфлікту визначає те, за що бореться кожна конфліктуюча сторона, слугуючи першопричиною їх протистояння, центром їхньої суперечки. Придбання цього об'єкта одним учасником може повністю або частково перешкодити іншій стороні в досягненні її цілей.

При цьому, об'єкт конфлікту має наступні ознаки:

- Він може охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти.
- Його важливість для залучених сторін незмінно значна, хоча це значення може бути непрямим.

Таблиця 1.1

Класифікаційна ознака	Види конфліктів
За сферою прояву конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні • Політичні • Ідеологічні • Соціально-побутові • Родинно-побутові • Інтересів
За ступенем тривалості та напруженості конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • Бурхливі швидкоплинні • Гострі тривалі • Слабовиражені та мляві • Слабовиражені та швидкоплинні

Продовження табл.1.1

За ступенем інтенсивності конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • Основні • Неосновні • Реалістичні (предметні) • Нереалістичні (безпредметні)
За суб'єктом конфліктної взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішньоособистісні • Міжособистісні • Між особистістю та групою • Міжгрупові • Міждержавні • Міжнаціональні
За наслідками	<ul style="list-style-type: none"> • Конструктивні • Деструктивні

Оскільки конфлікт завжди припускає участь сторін, найбільш всеохоплюючою й фундаментальною є класифікація конфліктів за кількістю сторін, що беруть участь:

- міжгрупові конфлікти (конфлікти у великих соціальних групах, в організаціях, в малих групах), коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації тощо;
- особистісно-групові конфлікти, що виникають у разі невідповідності поведінки особистості груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям, цілям між окремою особистістю й групою людей;
- міжособистісні конфлікти, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї і тієї ж мсти, яка може бути досягнутою лише однією зі сторін;

- внутрішньоособистісні конфлікти — зіткнення між приблизно рівними за силою, але протилежно направленими інтересами, потребами, потягами однієї людини.

Також, дещо відрізняється від загальноприйнятих, класифікація конфліктів за М. Дойчем [10, с.57], відповідно до якої виділяється:

- «справжній конфлікт» — зіткнення інтересів існує об'єктивно, усвідомлюється учасниками і не залежить від якого-небудь варіативного чинника;
- «випадковий конфлікт» — залежить від змінних чинників, що учасниками не усвідомлюються і конфлікт припиняється у разі усвідомлення перспектив, що реально є причиною конфлікту;
- «зміщений конфлікт» — причини конфлікту, які здаються реальними, лише побічно є причинами конфлікту, які лежать у його основі;
- «невірно приписаний конфлікт» - свідомо або ненавмисно з метою провокації зіткнення в групі супротивника;
- «прихований конфлікт», що через об'єктивні причини повинен мати місце, але не актуалізується (він може бути і є невірно приписаний або невірно представлений);
- «помилковий конфлікт» — не має об'єктивних підстав, виникає в результаті неясних підстав, але сформувавши мотиви й установки учасників, перетворюється на справжній конфлікт.

Існують інші підходи до класифікації і типізації конфліктів. Важливе місце в процесі пізнання й управління конфліктом займають психологічні дослідження, що дозволяють розкривати глибинні основи конфліктної поведінки. Накопичені численні дані про причини виникнення, етапах і механізмах протікання, способах вирішення різних типів конфліктів.

Тож, можна сказати, що конфлікт – це розбіжності або протистояння між двома або більше сторонами, які можуть виникати з різних причин і мати різні форми вираження. Визначення конфлікту змінюється залежно від контексту та підходу дослідників і включає елементи соціального, психологічного та

організаційного аспектів. Класифікація конфліктів базується на кількості учасників, призначенні об'єкта конфлікту та інших факторах. Вивчення конфліктів має вирішальне значення для розробки стратегій вирішення та примирення, а також для покращення взаєморозуміння між сторонами.

1.2 Фактори, що впливають на виникнення конфліктних ситуацій серед державних службовців та їх нормативне регулювання

Конфлікт на робочому місці — це природне явище, але важливо вирішити його заздалегідь, а не дозволити йому загноюватися. Розуміння факторів, які сприяють конфлікту, може допомогти менеджерам передбачити потенційні проблеми в їхніх командах і подолати їх. Тому, керівники повинні ознайомитися з типовими причинами конфліктів щоб ефективно їх усунути.

На розгорнення конфлікту на робочому місці можуть впливати різноманітні фактори, і деякі з них на перший погляд можуть здатися відносно незначними. Щоденні події, якщо їх не контролювати, можуть загостритися та порушити динаміку команди. Наприклад, працівники часто відчують себе перевантаженими, коли їх робоче навантаження перевищує їхні можливості, незважаючи на зусилля організації максимізувати продуктивність.

Нечіткість виконуваних обов'язків роботи є значним джерелом стресу та конфліктів на робочому місці. Нечіткі ролі та очікування можуть призвести до того, що співробітники почуватимуться перевантаженими та невпевненими у своїй роботі.

Конфлікти серед державних службовців – це також неминуче явище, яке часто виникає через безліч факторів. Одним із важливих факторів є двозначність ролей, коли відсутність чітко визначених обов'язків сприяє плутанині та розбрату серед членів команди.

Конфлікт є невід'ємним елементом державної влади, на яку покладено складну місію представлення та різноманітних людських інтересів, визначення точних стратегічних і тактичних цілей і розподіл обмежених ресурсів.

Конфлікти в державних службах виникають через розбіжність інтересів, конкуренцію, боротьбу за владу та її розподіл між урядовими органами та установами. Отже, фокус конфліктів у державному управлінні обертається навколо розподілу повноважень, на який впливає конвергенція політико-

правових, соціально-економічних, організаційно-адміністративних та різноманітних інших факторів.

Ці конфлікти проявляються як взаємодія між державними політичними суб'єктами, організаціями та окремими особами, які володіють владою в рамках певної урядової системи, кожен з яких виконує різні ролі в системі. Дуже важливо розглядати конфлікти в державному управлінні як складні системи, здатні адаптуватися до обставин, що змінюються. Отже, конфлікти в рамках державного управління можуть або каталізувати позитивні трансформації, або виступати як деструктивні явища, залежно від їх вирішення та управління.

Багато різних науковців досліджують фактори та причини виникнення конфліктів серед державних службовців.

Л.Гуменюк [11, с.352], наприклад, в своєму дослідженні щодо соціальних конфліктів виділила основні причини виникнення конфліктів в державних службах:

Таблиця 1.2

Причина	Характеристика
Ієрархічність структури управлінських статусів і ролей	Закладає суперечність між тими, хто керує (керівниками) і підлеглими (керованими) і породжує нерівність у розподілі влади між самими суб'єктами управління
Нечітка організація структури влади	Нечітке розмежування повноважень різних державних органів і службовців

Продовження табл.1.2

Відсутність системи ротації кадрів або їх продуманого просування на службі	Спричиняють серйозні тертя, відсутність органів арбітражу або апеляції, процедури з'ясування відмінностей у думках і підходах
Розбіжність думок	Розбіжність думок суб'єктів управління у визначенні базових цінностей і політичних ідеалів, в оцінці поточних подій
Технології управлінської комунікації	Нестача або помилковість інформації або навмисне маніпулювання нею

Джерело: створено на основі [11, с.352]

В дослідженні "Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби" вітчизняного науковця О. Олешко [12, с.257], автор виділяє такі фактори, що впливають на створення конфліктних ситуацій у сфері державної служби:

- надання службовцями під час виконання посадових обов'язків пріоритету відомчим або особистим інтересам;
- відсутність раціональної кадрової політики, неефективна організація праці державних службовців;
- низький рівень заробітної плати;
- недосконалість нормативно-правової бази;
- низький рівень морально-етичного складника в державних органах;
- диференціація управлінських ролей;
- нечіткий розподіл повноважень, функцій, відповідальності;
- відомча належність службовців, ієрархічність державної служби та ін. [12, с.257]

Згідно з аналізом О. Олешко, головне протиріччя в цій сфері полягає між укоріненою системою адміністративних правил і групових норм, з одного боку, і імперативом для суб'єктів управління досягати підвищених статусів і виконувати ролі, які сприяють необмеженій дії та автентичним шляхам для самовираження з іншого. [13, с.186]

Дослідниця з Греції М. Раммата надає таку класифікацію можливих причин виникнення конфліктів в державних службах:

- бюрократія та занадто велика законодавча база, що залишає можливість для суб'єктивних підходів;
- некомпетентні директори, які не пройшли навчання з управління людськими ресурсами та «навчаються на практиці»;
- різні умови праці та переваги, які супроводжують різні категорії персоналу, які працюють над одним проектом або в одній адміністрації;
- тиск з боку громадян, особливо щодо послуг із високим рівнем користувачів/відвідувачів. [14, с.34]

О. Олешко, Г. Джумагельдієва та П. Волянський досліджували питання виникнення, запобігання та нормативну базу регулювання саме конфлікту інтересів в державному секторі.

Дослідник С. Кирій виділяє дві важливі категорії конфліктів у сфері публічного управління: об'єктивні та ситуаційно-управлінські. Об'єктивні конфлікти, за його дослідженнями, включають у себе "структурно-організаційні, функціонально-організаційні та суб'єктивні організаційні конфлікти". [15, с.5]

Сутність структурно-організаційного конфлікту полягає у виникненні протиріч між побудовою структури організації та поставленими перед нею завданнями. Структура публічного органу влади повинна відповідати вимогам, що до неї ставляться, а також до її структурних підрозділів. Існує закономірність: чим більше різних видів та спрямованостей завдань виконує орган управління, тим менше структура організації відповідає вимогам до її діяльності, що призводить до зниження ефективності функціонування.

Виявлення структурно-організаційного конфлікту дозволяє керівнику передбачити наслідки зростання протиріч і прийняти управлінські рішення щодо необхідності впровадження структурних змін. Функціонально-організаційні конфлікти виникають через розбіжності в функціональних зв'язках організації з зовнішнім середовищем, проблеми у координації між структурними підрозділами організації та між окремими співробітниками. Питання у побудові функціональних зв'язків у сфері публічного управління виявляються у розподілі прав та обсягу відповідальності між органами влади, їхніми структурними підрозділами та окремими працівниками. [15, с.6]

Особистісно-функціональні конфлікти виникають як результат неспівпадіння компетенцій працівників з вимогами, що ставляться до їхніх посад. Оскільки навіть дрібні помилки, допущені публічними службовцями, можуть мати серйозний вплив на діяльність установи та на розвиток суспільства в цілому, усунення особисто-функціональних суперечностей стає надзвичайно важливим завданням. Законодавче регулювання професійних вимог до публічних службовців та місцевих посадових осіб, а також проведення конкурсного відбору та спеціальної перевірки кандидатів на посади в публічній службі, істотно сприяє вирішенню цієї проблеми.

Ситуаційно-управлінські конфлікти в сфері публічного управління виникають унаслідок недосконалості механізмів управлінського прийняття рішень, що призводить до протиріч між різними сторонами. Ці конфлікти дозволяють ідентифікувати недоліки у системі прийняття рішень та внести зміни таким чином, щоб результати управлінських дій не були залежними від окремих учасників процесу. Отже, вирішення ситуаційно-управлінських конфліктів може сприяти удосконаленню механізмів управлінського прийняття рішень в публічному секторі. [15, с.9]

В Україні існує цілий комплекс законодавчих актів у сфері регулювання конфліктів в системі державного управління, які визначають правову базу. До таких відносяться:

- Кодекс законів про працю України [16];

- Кодекс України про адміністративні правопорушення [17];
- Закон України «Про державну службу» [18];
- Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [19].

Зокрема відповідно до положень статті 16 Закону України "Про державну службу" [18], державні службовці мають обов'язок уникати виникнення конфліктів та дотримуватися встановлених правил їх вирішення.

Загалом, всі ці нормативні акти регулюють трудові відносини всіх працівників, включаючи в себе врегулювання відносин в державних службах. Вони встановлюють адміністративну відповідальність за порушення законодавчо встановлених обмежень та вимог щодо запобігання та врегулювання конфліктів. Також вони закріплюють принцип доброчесності, який передбачає спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмову від пріоритету приватного інтересу під час виконання ним наданих повноважень. Окремий обов'язок державного службовця - запобігати виникненню реального або потенційного конфлікту інтересів під час виконання державної служби. Крім того, визначаються загальні стандарти етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, якими вони зобов'язані керуватися у ході виконання своїх посадових обов'язків.

Таким чином, фактори, які впливають на появу конфліктів серед державних службовців є дуже різноманітними. Так саме, як і поняття «конфлікт», їх можна розглядати з різних аспектів та різних напрямів.

На конфліктні ситуації між державними службовцями є багатогранними і можуть виникати через різні чинники, включаючи організаційну структуру, нечіткий розподіл повноважень, низький рівень заробітної плати, розбіжність думок, нерівність працівників, тощо.

Не дивлячись на те, що в Україні існує певна законодавча база яка допомагає регулювати конфлікти з юридичної точки зору та сприяти створенню позитивного робочого середовища, все ще не можна сказати, що

вона забезпечує проактивне запобігання виникнення потенційних конфліктів в державних службах. Тим паче, не вирішує їх повністю.

Тому, подальші дослідження в цій області можуть допомогти вдосконалити розуміння процесів, що лежать в основі конфліктів серед державних службовців, і розробити ще ефективніші стратегії для їх управління

1.3 Визначення конфліктостійкості та її значення в контексті державного управління

Часто конфлікти виникають через небажання особистості застосовувати ефективні стратегії для їх запобігання в конкретних обставинах. Людина може не знати, що існує безліч підходів і незліченна кількість методів вирішення конфліктних ситуацій без шкоди для власних інтересів.

Хоча хтось може мати теоретичні знання про ці стратегії та техніки, йому може не вистачати практичних навичок і вмінь для їх успішного впровадження. Крім того, погіршити ситуацію може недостатня психологічна стійкість для протистояння шкідливому впливу стресорів, властивих соціальній взаємодії. Тому необхідно набути навичок вирішення конфліктів і зміцнити свою психіку, щоб протистояти стресовим сценаріям. Тож, виникає необхідність в більш глибокому вивченні поняття «конфліктостійкість» та її значення та впливу в контексті роботи державних служб.

Конфліктостійкість сприяє вмілому використанню міжособистісних стосунків, навіть перед обличчям уявних труднощів або проблем. Завдяки схильності до проактивної участі та відчуттю ефективності впливу на ситуацію, сприйняття проблеми зазнає трансформації: вона стає менш тривожною, більшою мірою сприймається як керована. Крім того, конфліктостійкість сприяє збільшенню здатності легше долати життєві труднощі та невдачі, зберігаючи душевну рівновагу навіть у конфліктних сценаріях, водночас випромінюючи впевненість, доброзичливість і толерантність до ворогів.

В науковій літературі існує декілька визначень поняття «конфліктостійкість».

Наприклад, О.Колба та А. Буймістер надають наступне визначення: «конфліктостійкість – це окремий аспект психологічної рівноваги, який уособлює здатність людини вміло керувати своєю поведінкою в складних соціальних контекстах, орієнтуючись таким чином у міжособистісних

стосунках, не піддаючись конфлікту. Як підмножина психологічної стійкості, стійкість до конфліктів охоплює багатогранну структуру, яка включає емоційні, вольові, когнітивні, мотиваційні та психомоторні елементи.» [20, с.232]

С. Гарькавець та Л. Волченко пишуть про те, що «Конфліктостійкість особистості — це характеристика, що визначає рівень здібності індивіда оптимально організувати свою соціальну активність у складних ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми в стосунках з іншими, а в конфлікті приходити до ефективного його подолання.» [21, с.60]

Конфліктостійкість — здатність протистояти конфлікту або відновлюватися після нього — підтримує соціальну згуртованість, зберігаючи інститути, стосунки та моделі поведінки, які формують основу згуртованості. [22, с.70]

Стійкість до конфліктів — це здатність відновлюватися після труднощів і адаптуватися до мінливих обставин. Це вміння, яке не тільки допомагає орієнтуватися в конфліктах, але й дає нам змогу рости та вчитися на цьому досвіді. [23]

Конфліктостійкість визначається вмінням людини управляти своїми емоціями та виражати їх, не ображаючи опонента, умінням аналізувати, прогнозувати, знаходити альтернативні рішення й вести полеміку, прагненням вирішувати проблему й обговорювати як свої інтереси, так й інтереси інших учасників конфлікту. [24, с.3]

Після проведення порівняльного аналізу наведених вище понять стає зрозуміло, що хоча вони й мають значну схожість, вони не є повними тотожними. Конфліктостійкість включає в себе не тільки стійкість до впливу стресорів і вмиле орієнтування в складних ситуаціях. Це також передбачає здатність ефективно керувати конфліктами або конфліктними сценаріями.

До оцінки конфліктостійкості людини найкраще підходить як до багатоаспектної характеристики, що є результатом синтезу різноманітних особистісних якостей, рис і здібностей.

А. Анцупов та А. Шипілов пишуть про те, що структура конфліктостійкості включає в себе наступні компоненти: [25, с.219]

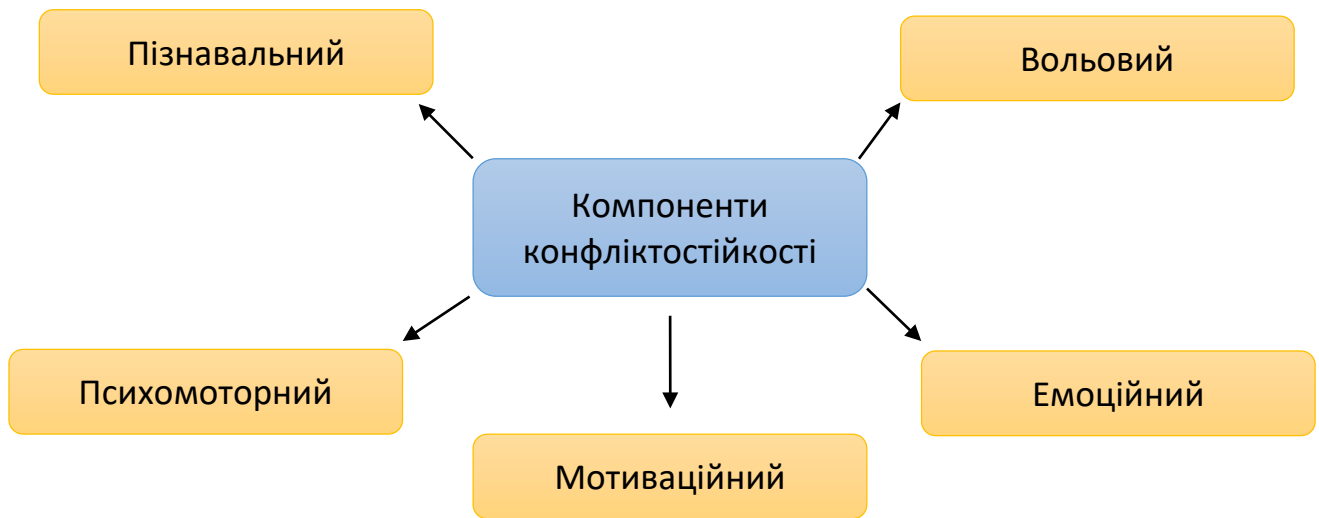


Рис.1.1 Компоненти конфліктостійкості

Емоційний компонент окреслює ступінь і характер психічної збудливості та її вплив на ефективне спілкування в складних контекстах. Це стосується вміння людини керувати своїм емоційним станом як до конфлікту, так і під час нього, а також здатності відкрито виражати емоції, не принижуючи характер опонента. Крім того, це уникнення впадання в депресивні стани на тлі тривалих конфліктів або переживання в них втрат.

Вольовий компонент конфліктостійкості означає здатність індивіда свідомо використовувати свої ресурси відповідно до динаміки соціальних взаємодій, здійснюючи свідомий контроль над собою, поведінкою та психічними станами. Дослідники підкреслюють, що цей вольовий вимір дозволяє регулювати емоційне збудження під час конфліктних сценаріїв. Крім того, це сприяє вихованню толерантності до різних думок, незгоди з іншими, а також самодисципліни та самовладання.

Мотиваційний компонент являє собою внутрішній стан мотиваційного імпульсу, який сприяє оптимальній поведінці в складній міжособистісній динаміці. Він забезпечує узгодження стимулів з потребами ситуації, фокусується на розв'язанні конфліктів, розв'язанні проблем і здатності

адаптувати інтереси до мінливих обставин. Крім того, це передбачає розумний розподіл ресурсів для ефективної навігації в тонкощах конкретних ситуацій.

Пізнавальний компонент охоплює стабільність когнітивних процесів індивіда, що робить його несприйнятливим до провокаційних подразників з боку опонентів. Він містить кілька ключових елементів: уміння розпізнавати початок передконфліктних сценаріїв, ретельний аналіз тригерів конфлікту, уміння мінімізувати викривлення сприйняття конфліктної ситуації та характеру опонента, а також власного поведінка. Це передбачає вміння давати об'єктивну оцінку конфлікту, прогнозувати його розвиток і можливі наслідки, швидко приймати зважені рішення. Крім того, це включає визначення основної проблеми, що лежить в основі конфлікту, пропонування та обґрунтування альтернативних підходів до вирішення проблеми, а також участь у аргументованому та громадянському дискурсі в контексті суперечки.

Психомоторний аспект конфліктостійкості гарантує точність, чіткість і доречність дій у певній ситуації. Він охоплює майстерність контролю над тілом, включаючи регулювання жестів, міміки, модуляцію тремтіння голосу, координацію та плавність рухів, серед іншого. [25, с.220-222]

Однак, вітчизняні дослідники О. Листопад та Н. Білоус вважають цю класифікацію неповною, та додають ще такі аспекти як діагностичний компонент, діяльнісно-поведінковий компонент та саморегулюючий компонент.

Діагностичний компонент конфліктостійкості дозволяє передбачати й аналізувати потенційні конфлікти, тим самим запобігаючи об'єктивним проблемам, які можуть виникнути в педагогічних зусиллях. Діагностичні процеси формують основу для розробки науково обґрунтованих рішень у надзвичайних ситуаціях. На їх думку, вміло проведений аналіз конфліктних сценаріїв не тільки сприяє вирішенню проблем, але й пропонує шляхи попередження деструктивних конфліктів за допомогою превентивних заходів.

До діяльнісно-поведінкового компоненту відносять дії та вчинки, які можуть призвести до запобігання ескалації деструктивних конфліктів.

Всебічне розуміння дій, які прискорюють конфліктні ситуації, є обов'язковим для вмілого уникнення та вирішення конфлікту. До таких дій належать, насамперед, відверта недовіра, відсутність поміркованості, відвертий прояв особистої неприязні, навішування ярликів, погрози, висвітлення невігідних розбіжностей із співрозмовником, постійне нав'язування своєї точки зору, нещирість тощо.

Саморегулюючий компонент конфліктостійкості в особистості індивіда передбачає здатність до самоконтролю та саморегуляції поведінки. Вправність у самоконтролі та саморегуляції під час передконфліктних або конфліктних сценаріїв має важливе значення, оскільки це дозволяє пом'якшити або уникнути деструктивних конфліктів. [26, с.78-79]

Конфліктостійкість відіграє вирішальну роль у роботі сфери державного управління, слугуючи наріжним каменем ефективного управління та суспільного прогресу.

У такій сфері як державні служби, де перетинаються різні інтереси, неодмінно виникають конфлікти. Однак конфліктостійкість надає державним службовцям навички, необхідні для конструктивного вирішення цих конфліктів, гарантуючи, що виконання робочих обов'язків залишається надійними та оперативними.

Перш за все, конфліктостійкість дає державним службовцям можливість вирішувати конфлікти в урядових структурах, між різними гілками влади та на різних рівнях управління. Сприяючи ефективній комунікації, співпраці та переговорам, стійкість до конфліктів допомагає запобігти бюрократичним тупикам і забезпечує безперебійну роботу державних функцій.

Крім того, конфліктостійкість є важливою для вирішення складних політичних проблем і управління конкуруючими інтересами в суспільстві. Державні службовці повинні збалансувати різноманітні точки зору та вимоги зацікавлених сторін, віддаючи пріоритет суспільному благу. Конфліктостійкість, в цьому випадку, дає змогу службовцям сприяти діалогу,

виступати посередником у суперечках і знаходити консенсусні рішення, які приносять користь усім залученим сторонам.

Також, конфліктостійкість сприяє організаційній стійкості державних установ. Розвиваючи культуру інклюзивності, заохочуючи конструктивну незгоду та заохочуючи постійне аналізування минулих конфліктів, службовці державних служб можуть підвищити адаптивність і готовність протистояти майбутнім викликам.

Таким чином, можна сказати, що за своєю суттю конфліктостійкість включає в себе здатність залишатися стриманим і ефективним перед обличчям труднощів, а також використовувати навички спілкування, переговорів і вирішення проблем для конструктивного вирішення конфлікту.

Конфліктостійкість необхідна для ефективного державного управління. Володіючи певними знаннями та навичками того як діяти в конфліктних ситуаціях, державні службовці можуть забезпечити сприяння співпраці та підтримки демократичних принципів. Більш того, конфліктостійкість підвищує ефективність праці та зміцнює громадську довіру та впевненість у державних установах.

Висновки до розділу 1

У сучасному світі конфлікти стали невід'ємною частиною життя людей у всіх сферах, включаючи державне управління. Розуміння природи конфліктів, їх причин, видів та методів вирішення є ключовим фактором для забезпечення ефективної роботи державних органів та інституцій.

Перший розділ роботи розкриває теоретичні аспекти конфліктології, зосереджуючись на різноманітних підходах до розуміння конфлікту. Конфлікт розглядається як зіткнення інтересів, що супроводжується загостренням суперечностей та боротьбою між двома чи більше сторонами. Були виділені основні види класифікацій конфліктів, що дозволяє краще зрозуміти їх різноманіття та природу.

Окрему увагу приділено причинам виникнення конфліктів у сфері державного управління. До ключових факторів належать:

- Відсутність раціональної кадрової політики: неефективне планування, підбір, розстановка та просування кадрів, невідповідність кваліфікації працівників займаним посадам.
- Неефективна організація праці державних службовців: нечітке визначення функціональних обов'язків, надмірне навантаження, відсутність мотивації та стимулювання до плідної роботи.
- Нечіткий розподіл повноважень: дублювання функцій, суперечливість нормативно-правових актів, що призводить до розбіжностей та протистоянь між різними структурними підрозділами.
- Відсутність системи ротації кадрів: стагнація персоналу, що веде до втрати мотивації, інертності та неефективності роботи.
- Непродумана система просування на службі: несправедливість, кумівство, відсутність прозорості та чітких критеріїв кар'єрного росту.

Важливим аспектом дослідження в першому розділі є аналіз нормативно-правових актів, що регулюють конфлікти в державних службах. Надано опис існуючих механізмів попередження та врегулювання

конфліктних ситуацій, підкреслюючи їх недосконалість та потребу вдосконалення.

Окремо розглядається поняття "конфліктостійкість", яке визначається як здатність індивіда оптимально організувати свою соціальну активність у складних ситуаціях міжособистісної взаємодії. Також виділено складові компоненти конфліктостійкості, що дають змогу краще зрозуміти цю складну характеристику особистості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ В ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБАХ УКРАЇНИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Аналіз статистичних даних виникнення конфліктних ситуацій та рівня конфліктостійкості в органах публічної влади в Україні

Сучасне публічне управління - це складна, динамічна система, що ґрунтується на взаємодії органів влади та суспільства. Її діяльність спрямована на вирішення суспільних проблем за допомогою різноманітних методів, інструментів та механізмів. [27, с.17]

Важливою характеристикою цієї системи є прозорість та відкритість. Це означає, що громадяни мають право знати про діяльність органів влади, брати участь у прийнятті рішень та контролювати їхню роботу.

Однак, у цій системі неминуче виникають протиріччя та конфлікти. Це зумовлено різними інтересами, цілями та цінностями різних груп населення, а також обмеженістю ресурсів.

Конфлікти в сфері публічного управління в Україні варто аналізувати з урахуванням організаційної культури державних службовців. Стан та особливості цієї культури дозволяють зрозуміти стилі та методи управління, рівень прозорості та відкритості комунікації, а також толерантність до різноманітних думок, поглядів, потреб, цінностей, мотивів діяльності та інтересів. Самі конфлікти можна розглядати як складову частину організаційної культури публічного управління, яка піддається управлінню та ефективному врегулюванню.

Організаційна культура - це складна система, що ґрунтується на спільних цінностях, віруваннях та поведінці. Вона формується під впливом різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Можна виділити два рівні організаційної культури:

Підсвідомий (глибинний): Цей рівень включає в себе те, у що широко вірять члени організації, їхні спільні цінності, переконання, стереотипи та норми. Ці елементи не завжди чітко сформульовані, але вони значно впливають на поведінку людей та атмосферу в колективі.

Формалізований (явний): Цей рівень складається з чітко визначених елементів, таких як стратегія, цілі, політики, правила, процедури, організаційна структура, комунікаційні канали, ритуали та традиції. [28, с.10]

При цьому, важливо розуміти, що обидва рівні органічної культури тісно пов'язані між собою. Формальні елементи культури можуть бути лише зовнішньою оболонкою, за якою ховаються глибинні цінності та переконання.

Для розуміння ситуації виникнення конфліктів у публічному управлінні України проаналізуємо дані дослідження "Державна служба в Україні: Ваша точка зору". Це дослідження проводилось за допомогою анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми на платформі SurveyMonkey. Опитування охопило всю територію України, а цільовою групою респондентів стали державні службовці центральних (ЦОВ) та місцевих (МОВ) органів влади.

Порівняльний аналіз результатів досліджень за 2019-2021 роки та 2023 рік дозволить простежити динаміку змін в організаційній культурі, потенційних причинах конфліктів, а також стані комунікації та взаємодії в органах влади.

Перш за все розглянемо загальну характеристику респондентів опитувань. Бачимо, що у 2023 році, порівняно з минулими роками значно зросла кількість опитуваних осіб. Серед опитаних більшість становлять жінки. Середній вік опитуваних осіб за наведені чотири роки складає приблизно 40,98 років. Також, характеристика показує, що більшість респондентів отримали повну вищу освіту (спеціаліст, магістр), що в цілому вказує на високу кваліфікацію кадрів.

Таблиця 2.1

Характеристика	2019	2020	2021	2023
Кількість респондентів	14 674	31 393	18 772	43 862
Рівень органу влади, який представляє респондент	МОВ	ЦОВ,МОВ	ЦОВ,МОВ	ДС,ПОМС
Середній вік опитаних, років	40,14	41,90	42,61	39,27
Розподіл респондентів за статтю, %	Жіноча – 77%, чоловіча – 23%	Жіноча – 81%, чоловіча – 19%	Жіноча – 75%, чоловіча – 25%	Жіноча – 75%, чоловіча – 25%
Розподіл респондентів за віком, %	18–29 років – 14,1% 30–34 роки – 16,3% 35–39 років – 20,4% 40–44 роки – 17,0% 45–49 років – 13,3% 50–54 роки – 9,5% 55 років і старші – 9,4%	18–29 років – 10,0% 30–34 роки – 14,0% 35–39 років – 18,9% 40–44 роки – 17,9% 45–49 років – 15,2% 50–54 роки – 11,4% 55 років і старші – 12,6%	18–29 років – 9,5% 30–34 роки – 12,6% 35–39 років – 17,0% 40–44 роки – 18,5% 45–49 років – 16,2% 50–54 роки – 12,3% 55 років і старші – 13,9%	20-35 років – 23,3 % 36-60 років – 72,3 % 61-64 роки – 4,1 %

Продовження табл. 2.1

Освітній рівень респондентів, %	Бакалавр або нижче – 4,7%	Бакалавр або нижче – 5,3%	Бакалавр або нижче – 4,2%	Бакалавр або нижче – 5,2%
	Спеціаліст – 59,5%	Спеціаліст – 61,8%	Спеціаліст – 54,7%	Спеціаліст – 55,6%
	Магістр – 35,4%	Магістр – 32,1%	Магістр – 39,9%	Магістр – 38,4%
	Кандидат наук (доктор філософії) – 0,5%	Кандидат наук (доктор філософії) – 0,7%	Кандидат наук (доктор філософії) – 1,1%	Кандидат наук (доктор філософії) – 0,8%
	Доктор наук – 0,1%	Доктор наук – 0,1%	Доктор наук – 0,1%	Доктор наук – 0,1%

Джерело: створено на основі [29 с.6-10; 30 с.7-9]

Відповідаючи на запитання «Як би Ви загалом оцінили організаційну (корпоративну) культуру у Вашому державному органі?», більшість опитаних державних службовців зазначають, що організаційна культура їх державного органу сприяє професійному розвитку та досягненню результатів.

Однак, значна частка респондентів (включаючи тих, хто не визначився) році зазначили, що культура їх відомства призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному зростанню.

Протягом 2019-2021 років спостерігалась позитивна тенденція: зростала частка тих, хто оцінює культуру свого органу як сприятливу, зменшувалась частка тих, хто вважає, що вона призводить до конфліктів та перешкоджає розвитку та зменшувалась частка тих, хто не може визначитися зі своєю позицією.

Однак, у 2023 році, частка тих, хто оцінює культуру свого органу як сприятливу зменшилась на 5,2%, частка тих, хто вважає, що вона призводить до конфліктів та перешкоджає розвитку зменшилась на 4,9%, при цьому частка тих, хто не визначився значно зросла (10,1%).

Таблиця 2.2

Рік опитування	Дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів)		Дуже токсична (призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів)		
	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Повністю згоден з твердженням
2019	34,3%	28,1%	15,3%	11,2%	11,1%
	62,4 %			22,3%	
2020	35,1%	31,3%	14,5%	10,9%	8,3%
	66,4 %			19,2%	
2021	38 %	31,3%	12,3%	9,7%	7,5%
	70,5%			17,2%	
2023	36,2%	29,1%	22,4%	7,5%	4,8%
	65,3%			12,3%	

Джерело: створено на основі [29 с.26; 30 с.70]

Опитування про розуміння конфліктів та їх вирішення в державних установах, проведене у 2021 році, показало, що більшість державних службовців (лише 15,7%) не володіють глибоким розумінням конфліктів та способів їх вирішення.

Опитані (серед яких 75% жінок та 25% чоловіків, робітників ЦОВ та МОВ) сприймають конфліктні ситуації як особистий виклик, що негативно впливає на "імідж" посадової особи.

Вони ототожнюють конфлікт з такими якостями, як статус, влада, вміння йти на компроміс, володіння емоціями, відстоювання правоти та доведення думки.

Однак, опитані не описують складові чи ознаки конфлікту, що свідчить про недостатнє знання про його природу та методи ефективного вирішення.



Рис. 2.1 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати — це ...», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [31 с.5]

Лише 23,5% респондентів знайомі з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Тоді як, 76,5% не знайомі з нами зовсім. Це породжує потребу навчатись і практикувати інші інструменти комунікації.

Респонденти визначають три ключові причини конфліктів всередині відомства:

1. Нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9%);
2. Реформування органу (46,9%);
3. Рівень кваліфікації співробітників (46,4%)



Рис. 2.2 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [31 с.6]

Опитування також показало, що існує ряд факторів, які часто призводять до конфліктів у державних установах:

Неможливість сказати "ні": 35,3% респондентів відчувають, що не можуть відмовитися від виконання завдань, навіть якщо вони їм не подобаються або не відповідають їхнім можливостям.

Неможливість відкрито обговорити проблеми: 28,1% опитаних не мають можливості прямо обговорити конфліктні ситуації з іншими учасниками.

Авторитарний стиль керівництва: 26,4% респондентів вважають, що стиль керівництва їхнього начальника є однією з головних причин конфліктів.

Емоційне насильство: 19,2% опитаних зазнали зневаги, знецінення результатів роботи, несправедливого ставлення та інших форм емоційного насильства з боку керівництва, що призвело до конфліктів.

Складність комунікації з керівником: 18,5% респондентів відчувають, що не можуть чітко донести свою точку зору до керівника, що призводить до непорозумінь та конфліктів.

Емоційне насильство з боку колег: 18,6% опитаних зазнали зневаги, знецінення результатів роботи, несправедливого ставлення та інших форм емоційного насильства з боку колег, що також призвело до конфліктів.

Ці фактори свідчать про те, що існує значна кількість проблем у сфері комунікації, управління та психологічного клімату в державних установах. Ці проблеми потребують вирішення для покращення атмосфери в колективах та запобігання конфліктам.

Невпорядкований робочий графік та нечітка система розподілу завдань є поширеними проблемами, що призводять до конфліктів як всередині державних органів, так і у взаємодії з іншими відомствами.

50% опитаних зазначили, що "термінові доручення та нереальні строки їх виконання" часто стають причиною непорозумінь та конфліктів у їхніх колективах.

38,8% респондентів відчують, що на них або на їхні підрозділи покладається занадто багато завдань, що призводить до перевантаження та помилок.

29,2% опитаних вважають, що не всі члени колективу несуть однакову відповідальність за виконання завдань, що може призводити до несправедливості та невдоволення.

29,2% респондентів зазначають, що конфлікти іноді виникають через особистісні особливості деяких людей.

Лише 3,1% опитаних вважають, що віддалена робота та онлайн-комунікація самі по собі є причиною конфліктів.

5,5% респондентів стикалися з неетичними вказівками або дорученнями з боку керівництва, що призвело до конфліктів.

6,2% опитаних вважають, що конкуренція між державними службовцями та структурними підрозділами може призводити до конфліктних ситуацій.

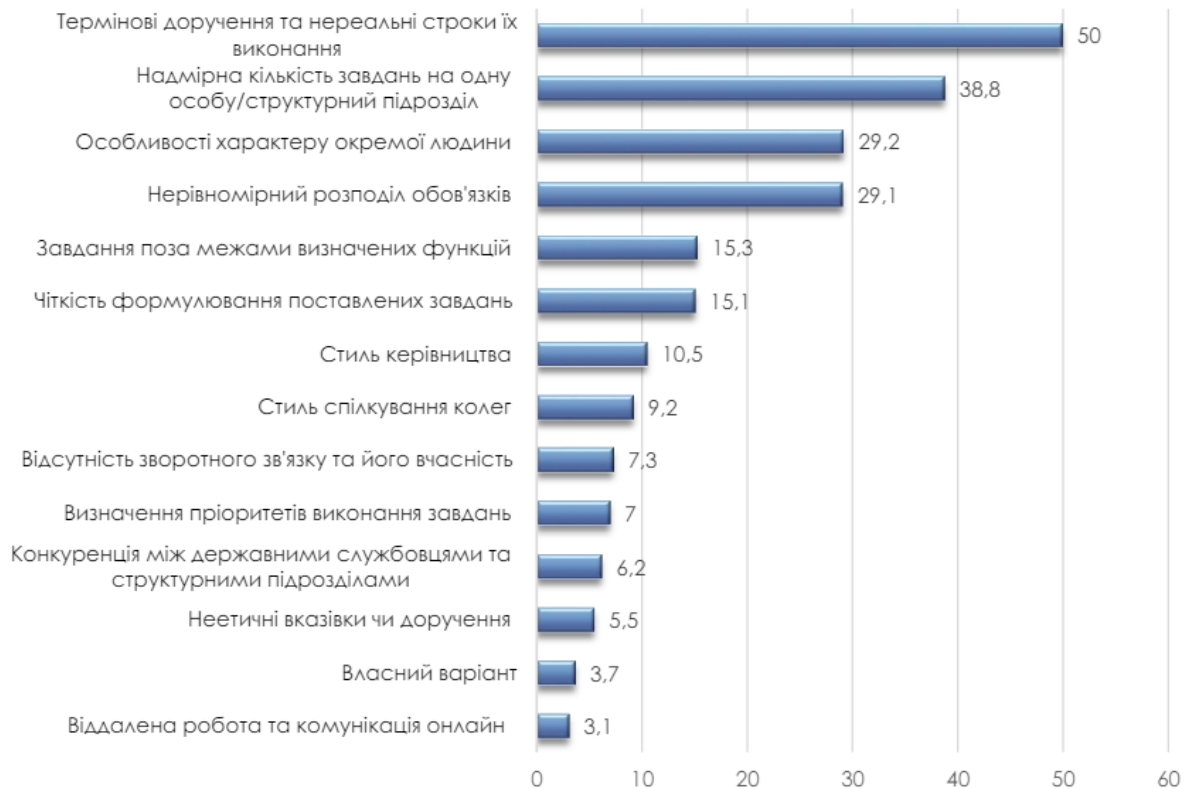


Рис. 2.3 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [31 с.7]

Згідно з опитуванням, 41,9% респондентів вважають, що термінові доручення з нереальними строками виконання є основною причиною конфліктів та непорозумінь у роботі з колегами з інших органів.

В міжособистісних стосунках на робочому місці:

- 27,1% опитаних вважають, що конфлікти виникають через особистісні особливості деяких людей.
- 22,9% опитаних зазначають, що конфлікти виникають через надмірну кількість завдань, що покладаються на одну особу або структурний підрозділ.



Рис. 2.4 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах з колегами з інших органів призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Джерело: [31 с.8]

Таким чином, можна зробити висновок, що завдяки розглянутій аналітиці бачимо проблему того, що конфлікти є невід'ємною частиною роботи в органах державних служб.

Більш того, відсутність глибоких знань та володіння інструментами врегулювання та попередження конфліктів, вказує на актуальність впровадження нових методик та технології покращення рівня конфліктостійкості серед державних службовців в Україні для підвищення їх кваліфікації, а як результат, підвищення ефективності їх праці.

2.2 Тренінг як метод формування конфліктостійкості державних службовців

Історія формування тренінгів сягає корінням у глибину століть, подібно до історії просвітництва, налічуючи близько тисячі років. Її можна простежити на прикладах з різних епох та культур.

Наприклад, центральним місцем навчання в Спарті були агели - тренувальні табори, де юнаки здобували фізичну та бойову підготовку. Перебування в агелах було обов'язковим, а втеча каралася. Ця система жорсткої дисципліни та ізоляції від зовнішнього світу слугувала своєрідним психотренінгом, формуючи стійкість, витривалість та волю до перемоги.

Гладіаторські школи Римської імперії також являють собою цікавий приклад раннього використання тренінгів. З метою підготовки видовищних та зтяжних боїв гладіаторів не лише навчали володіти зброєю, але й тренували їх психологічно. Практики, що застосовувалися, включали в себе формування безстрашся, оволодіння контролем над емоціями, розвиток акторської майстерності та вдосконалення особистих якостей.

Грецькі школи також оказали великий вплив на виникнення тренінгів. Сократ, відомий давньогрецький філософ, не вважав себе вчителем у традиційному розумінні. Натомість він вів з учнями діалоги, ставлячи їм глибокі та провокативні питання. Цей метод, відомий як "маевтика", мав на меті допомогти людям самостійно осягнути істину та розкрити свій потенціал.

Платон, учень Сократа, заснував Академію - перший відомий університет. Навчання в ній ґрунтувалося на дискусіях та дебатах. Учні висували тези, а потім їх захищали або спростовували. Цей формат навчання сприяв розвитку критичного мислення, риторичних навичок та вміння аргументувати свою позицію.

Аристотель, у свою чергу, організовував спільні дослідження та лекції, роблячи акцент на груповій роботі та методах спільного мислення. Ці заняття

мали на меті навчити учнів ефективно співпрацювати, генерувати ідеї та приймати рішення колективно.

Століттями пізніше, важливим етапом в історії розвитку тренінгів стало заснування "Dale Carnegie Training" Д. Карнегі у 1912 році. Ця компанія однією з перших почала використовувати тренінги для розвитку особистих та професійних навичок. Програми, що пропонуються Carnegie Training, й досі користуються популярністю, охоплюючи такі теми, як публічні виступи, впевненість у собі, ефективна комунікація та командна робота.

Слово «тренінг» походить від англійського «training» - тобто навчання. Наразі існує багато визначень поняття тренінг. Наприклад, вітчизняна дослідниця К. Мілютіна визначає тренінг як багатофункціональний метод цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини, групи або організації з метою гармонізації професійного та особистісного буття людини. [32 с.1]

Але, дослідивши різні визначення та узагальнивши їх, можна сказати, що тренінг розуміється як метод активного навчання, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок та соціальних установок. Тренінг досить часто використовується, якщо бажаний результат - це не тільки отримання нової інформації, але і застосування отриманих знань на практиці. Зазвичай тренінг складається з двох частин – теоретичної та практичної.

Теоретична частина передбачає передачу необхідних знань, прослуховування освітніх лекцій. Практична ж частина включає знайомство з групою, спілкування з людьми, рольові і командні ігри, групові роботи.

У сучасних умовах, коли державні службовці стикаються з постійно зростаючими викликами та складними ситуаціями, питання їхньої конфліктостійкості стає все більш актуальним. Тренінг, як ефективний інструмент навчання та розвитку, може допомогти державним службовцям: опанувати навички ефективного вирішення конфліктів, що є ключовим фактором підвищення їхньої професійної компетентності; оновити та поглибити знання про природу конфліктів, їхні стадії, типи та методи вирішення; розвинути навички аналізу конфліктних ситуацій, зокрема вміння

ідентифікувати причини конфліктів, оцінювати їхні наслідки та передбачати можливі сценарії розвитку; усвідомити власні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях та їхні потенційні недоліки; надає знання та навички застосування різних методів вирішення конфліктів, таких як переговори, медіація, компроміс та ін.; здобути практичні навички на прикладах рольових ігр та кейсових досліджень, що дозволяють державним службовцям застосовувати отримані знання та навички в реальних умовах.

Згідно з результатами аналітичних досліджень, приведених у попередньому підрозділі, можемо бачити, що наразі існує потреба в дієвому засобі покращення рівня конфліктостійкості серед державних службовців.

Тому, пропонуємо програму тренінгу, направленою на розвинення навичок аналізу конфліктів, оволодіння методами та стратегіями вирішення конфліктів, підвищення рівня емоційної стійкості, а також ознайомлення з правовими та етичними аспектами роботи з конфліктами.

Програма цього тренінгу розрахована на 5 модулів (3 години кожен модуль). Один модуль являє собою окреме заняття.

Таблиця 2.2

Модуль	Теми	Методи	Очікувані результати
1. Теоретичні основи конфліктології	Природа конфліктів, стадії розвитку, вплив, рівні, елементи	Лекція, дискусія, вправа	Учасники зможуть дати визначення конфлікту, пояснити його функції, розрізняти різні рівні та елементи

Продовження табл.2.2

2. Стилi та стратегiї вирішення конфлiктiв	Основнi стилi, вибiр оптимальної стратегiї, переговори, медiацiя, арбiтраж	Лекцiя, iнтерактивна вправа, рольова гра, симуляцiя	Учасники зможуть визначити основнi стилi вирішення конфлiктiв, зрозумiти яку позицiю вони зазвичай займають у конфлiктнiй ситуацiї, застосовувати принципи та методи ведення переговорiв, матимуть розумiння процесу медiацiї та арбiтражу
3. Ефективна комунiкацiя в конфлiктних ситуацiях	Бар'єри комунiкацiї, активне слухання, Я-повiдомлення, конструктивна критика, вербальнi та невербальнi засоби	Лекцiя, iнтерактивна вправа, рольова гра	Учасники зможуть визначити бар'єри ефективної комунiкацiї, оволодiють навичками активного слухання та використання Я-повiдомлень
4. Етика та правовi аспекти роботи з конфлiктами	Правовi норми, етичний кодекс, антикорупцiйне законодавство, алгоритм дiй, профiлактика конфлiктiв	Лекцiя, дискусiя, iнтерактивна вправа	Учасники знатимуть правовi та етичнi норми, зможуть застосовувати правовi нормативи, матимуть розумiння методiв профiлактики конфлiктiв
5. Значення конфлiкто-стiйкостi в роботi державного службовця	Повторення пройденого, пiдсумки тренiнгу, обмiн досвiдом	Блiц-опитування, дискусiя, вправа, анкетування	Учасники зможуть чiтко сформулювати основнi поняття, продемонструвати навички, матимуть розумiння етики та права, подiляться враженнями

Особливу увагу треба приділити саме практичній частині, тому пропонуються наступні види інтерактивних вправ:

Вправа "Аналіз конфлікту":

Учасникам описується реальна або вигадана конфліктна ситуація. Учасники повинні проаналізувати конфлікт, визначити його сторони, предмет, причини, умови та динаміку, а також обговорити свої результати та поділитись своїми думками щодо причин конфлікту та можливих шляхів його вирішення.

Вправа "Моя роль у конфлікті":

Учасники відповідають на такі питання:

- Які мої дії або слова призвели до конфлікту?
- Як моя поведінка вплинула на інших людей?
- Яку роль я хочу відігравати у вирішенні цього конфлікту?

Таким чином, аналізують свою роль у наданій конфліктній ситуації.

Рольова гра "Переговори у конфліктній ситуації":

Учасникам розподіляються ролі у конфліктній ситуації. Учасники повинні провести переговори та знайти компромісне рішення, яке б задовольняло всі сторони конфлікту. Після завершення переговорів учасники обговорюють свою роботу, діляться своїми враженнями та аналізують помилки, які були допущені.

Вправа "Формулювання Я-повідомлень":

Учасникам описуються різні конфліктні ситуації. Учасники повинні сформулювати Я-повідомлення, яке б виражало їхні почуття та потреби в даній ситуації. Учасники обговорюють свої Я-повідомлення та діляться своїми думками щодо їх ефективності.

Дискусія "Етичні дилеми у вирішенні конфліктів":

Учасникам описується етична дилема, з якою може зіткнутися державний службовець під час вирішення конфлікту. Учасники повинні обговорити цю дилему з різних точок зору, висловити свої аргументи та знайти можливі рішення. Після завершення дискусії учасники роблять висновки щодо важливості етичних принципів у роботі державного службовця.

В результаті проходження тренінгу державні службовці зможуть:

- створити більш продуктивну та конструктивну робочу атмосферу;
- покращити співпрацю з колегами, громадянами та представниками інших організацій;
- підвищити рівень довіри та поваги до себе з боку інших людей;
- зменшити кількість та інтенсивність конфліктних ситуацій;
- покращити імідж державної служби в цілому.

Через постійне з'явлення нових каталізаторів конфліктних ситуацій, цей тренінг пропонується проводити раз на рік. Обов'язково треба проводити збір статистичних даних та аналізувати дієвість даного тренінгу в умовах праці в органах державних служб, з метою подальшого удосконалення та оновлення програми тренінгу.

Таким чином, інвестиція в навчання державних службовців з питань конфліктології – це інвестиція в майбутнє держави. Вміння ефективно вирішувати конфлікти – це ключ до створення більш справедливого, демократичного та процвітаючого суспільства. Треба зазначити, що все ще існує потреба у розробці ефективної програми тренінгів для державних службовців, яка буде сприяти підвищенню їх кваліфікації. Тому, наведений приклад програми тренінгу є цінним інструментом для розвитку конфліктостійкості у державних службовців, що сприяє кращому виконанню їхніх посадових обов'язків та загальному підвищенню якості державної служби.

2.3 Рекомендації щодо формування конфліктостійкості державних службовців

Конфлікти неминуче виникають в будь-якій сфері діяльності, і державна служба не є винятком. Державні службовці стикаються з широким спектром конфліктних ситуацій, які можуть виникати з колегами, керівниками, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Тренінги з конфліктного менеджменту є поширеним, та найбільш дієвим, способом підвищення конфліктостійкості державних службовців. Проте, окрім них існують й інші, не менш дієві методи, які можуть бути використані для досягнення цієї мети.

Проаналізувавши данні щодо чинників виникнення конфліктів та чинників, які несприятливо впливають на корпоративну культуру в державних органах в цілому, можемо виокремити ще декілька практичних рекомендацій щодо формування конфліктостійкості.

Підвищення рівня емоційного інтелекту може допомогти державним службовцям краще розуміти свої власні емоції та емоції інших, що сприятиме більш конструктивному спілкуванню й управлінню конфліктами.

Формування організаційної культури, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та вирішенню конфліктів шляхом прямого діалогу та співпраці.

Чіткий розподіл праці та робочих обов'язків може упередити досить велику частку конфліктів.

Застосування методів медіації та консенсусу у вирішенні конфліктних ситуацій може сприяти досягненню взаємовигідних рішень для всіх сторін.

Розвиток навичок командної роботи та спільного прийняття рішень може зменшити ймовірність виникнення конфліктів у робочому середовищі та сприяти побудові довірчих відносин між колегами.

Залучення державних службовців до процесу управління конфліктами, зокрема до вирішення конфліктних ситуацій на рівні організації, може сприяти їхній більшій відповідальності та відчуттю контролю над ситуацією.

За можливості, можна намагатись уникати надання термінових поручень з нереальними строками їх виконання задля створення стабільного робочої атмосфери.

Важливо забезпечити державних службовців необхідними ресурсами, включаючи психологічну підтримку та консультації з питань управління конфліктами.

Ці рекомендації є універсальними та можуть бути використані для створення ефективної стратегії формування конфліктостійкості серед державних службовців. Однак важливо також враховувати конкретні особливості організаційної культури та робочого середовища для успішної реалізації цих рекомендацій.

Висновки до розділу 2

У другому розділі, за допомогою проведених опитувань "Державна служба в Україні: Ваша точка зору" за 2019, 2020, 2021 та 2023 роки та опитування про розуміння конфліктів та їх вирішення в державних установах за 2021 рік, обґрунтована необхідність розробки дієвих інструментів, які впливатимуть на формування та покращення рівня конфліктостійкості державних службовців.

Окрема увага приділена психологічному аспекту причин виникнення конфліктних ситуацій робітників державних служб.

Окрім того, розглянута та проаналізована історія розвитку тренінгів на різних етапах історії людства. Психологічний тренінг визначено як один із найефективніших методів формування конфліктостійкості державних службовців.

Розроблено програму тренінгу, який складається з 5 модулів, кожен з яких має на меті надати державним службовцям більш широке розуміння конфліктів в цілому, зрозуміти їх особисте ставлення до них та визначити роль, яку працівник зазвичай займає у конфлікті.

Зазначено, що, однак, тренінг може бути найефективнішим методом, все ж таки потрібно враховувати відмінності різних державних служб, їх корпоративну культуру тощо.

Тому, також допрацьовано список додаткових універсальних рекомендацій щодо формування рівня конфліктостійкості працівників державних служб, як складової підвищення їх кваліфікації та покращення рівня роботи державних органів.

ВИСНОВКИ

В ході соціальних процесів конфлікти неминучі, і система публічного управління не є винятком.

Виконання державних функцій пов'язане з інтенсивною взаємодією в організаціях та великою відповідальністю державних службовців за прийняття управлінських рішень, які мають значний вплив на все суспільство. Тому невід'ємною частиною цієї роботи є діяльність, спрямована на успішне врегулювання та попередження конфліктів, що виникають у сфері державного управління.

Саме розуміння природи конфлікту є фундаментом подальшого формування конфліктостійкості. Тому, в дослідженні розкриті поняття, сутність та класифікація конфліктів, а також охарактеризовані фактори, що впливають на виникнення конфліктних ситуації серед державних службовців, до яких відносять ієрархічність структури управлінських статусів і ролей, відсутність раціональної кадрової політики, нечіткий розподіл повноважень, функцій, відповідальності, низький рівень заробітної плати та їх нормативне регулювання.

Визначено поняття конфліктостійкості та її значення в контексті державного управління. Конфліктостійкість – це характеристика, що включає в себе стійкість до впливу стресорів і вміле орієнтування в складних ситуаціях, а також здатність ефективно керувати конфліктами або конфліктними сценаріями. Зазначено, що для повного розуміння багатоаспектності цього поняття слід розглядати конфліктостійкість, враховуючи усі її компоненти: пізнавальний, вольовий, психомоторний, мотиваційний та емоційний.

За основі проведених опитувань "Державна служба в Україні: Ваша точка зору" за 2019, 2020, 2021 та 2023 роки та опитування про розуміння конфліктів та їх вирішення в державних установах за 2021 рік, проведено глибокий аналіз статистичних даних виникнення конфліктних ситуацій та рівня конфліктостійкості в органах публічної влади в Україні. Встановлено,

що більшість державних службовців не володіють глибоким розумінням конфліктів та способів їх вирішення, що породжує необхідність для дослідження цієї проблематики та винаходу дієвих методів формування конфліктостійкості державних службовців.

Конкретизовано поняття тренінг та розглянута історія розвитку тренінгів. Обґрунтовано, що тренінг є найефективнішим методом формування конфліктостійкості державних службовців. Розроблено особисту програму тренінгу, який складається з 5 модулів: теоретичні основи конфліктології; стилі та стратегії вирішення конфліктів; ефективна комунікація в конфліктних ситуаціях; етика та правові аспекти роботи з конфліктами; значення конфліктостійкості в роботі державного службовця. Особливу увагу приділено розробці інтерактивних практичних завдань для опрацювання набутих навичок. До таких кейсів можна віднести: вправа "Аналіз конфлікту"; вправа "Моя роль у конфлікті"; рольова гра "Переговори у конфліктній ситуації"; вправа "Формулювання Я-повідомлень"; дискусія "Етичні дилеми у вирішенні конфліктів".

Програму тренінгу вдосконалено додатковими рекомендаціями щодо підвищення рівня конфліктостійкості працівників державних служб, розробленими на основі проведених у 2019, 2020, 2021, 2023 роках опитувань серед державних службовців. Конкретизовано наступні рекомендації: підвищення емоційного інтелекту для кращого розуміння та управління конфліктами; створення культури взаєморозуміння та співпраці; чіткий розподіл повноважень та обов'язків; розуміння медіації та консенсусу; командна робота та спільне прийняття рішень для покращення робочого середовища; залучення державних службовців до управління конфліктами; уникнення термінових завдань з нереальними термінами виконання; забезпечення державних службовців необхідними ресурсами, включаючи психологічну підтримку.

Впровадження результатів цього дослідження може суттєво допомогти державним органам та установам вдосконалити свою роботу.

Зокрема, воно сприятиме формуванню конфліктостійкості державних службовців як складової їх професійної кваліфікації, покращенню навичок комунікації та співпраці, підвищенню ефективності вирішення конфліктних ситуацій, зниженню рівня стресу та вигорання серед державних службовців, підвищенню загальної якості діяльності державної служби.

Це, в свою чергу, призведе до збільшення довіри громадян до влади, удосконалення процесу надання державних послуг, ефективнішого управління державними ресурсами.

Загалом, використання результатів цього дослідження може стати потужним інструментом для модернізації державної служби та покращення її функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Frederick Engels Dialectics of Nature/Translated from the German by Clemens Dutt/Progress Publishers 1934 - 383 Режим доступу: <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1883/don/don.pdf>
2. The Latin Lexicon dictionary Режим доступу: <https://latinlexicon.org/definition.php?p1=1002742>
3. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів / М. Примуш; Мін-во освіти і науки України. – Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. – 282 с.
4. Lewis A. Coser The functions of social conflict. Routledge & K. Paul, London, 1956 - 188 p.
5. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/323532033.pdf>
6. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с. (Укр. мов.) Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14218/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0.pdf>
7. Working with conflict : skills and strategies for action / Simon Fisher ... [et al.]. Publisher Information London ; New York : Zed Books ; New York : Distributed in the USA exclusively by St. Martin's Press, 2000 - 185 p Режим доступу: <https://books.google.com.gt/books?id=YCPEoKBIS54C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

8. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд.наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006 -- 205 с
9. Christopher Bishop Psychosocial Stages of Development / The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology Edition: FirstPublisher: John Wiley & Sons, Inc (pp.1055-1060) - 2013 Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/358914229_Psychosocial_Stages_of_Development
10. Morton Deutsch Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes/Yale University Press (September 10, 1977) - 448 p
11. Гуменюк Л. Й. / Соціальна конфліктологія: підручник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 564 с Режим доступу: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%202015.pdf>
12. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби / О. Олешко // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2015. - Вип. 1. - С. 254-265. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28
13. О. Олешко Нормативно-правовий механізм врегулювання конфлікту інтересів на державній службі в Україні: проблеми та перспективи вирішення. “Ефективність державного управління” Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 44 Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2015_44\(1\)_25](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2015_44(1)_25)

14. Maria Rammata Conflicts Management through Mediation in Public Administration Human Resource Management Research 2019, 9(2): 33-44 р Режим доступу:

https://www.academia.edu/40712562/CONFLICTS_MANAGEMENT_THROUGH_MEDIATION_IN_PUBLIC_ADMINISTRATION

15. Кирий С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін / С. Кирий. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4

16. Кодекс законів про працю України Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII // УРСР. – 1971. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

17. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-21) Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X // УРСР. – 1984. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

18. Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VIII // Верховна Рада України. – 2015. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

19. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. // Національне агентство з питань державної служби України. – 2016. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

20. Конфліктологія : словник / за ред. О. Г. Колба, А. Буймістера. Київ : ПереяславХмельницький, 2012. 592 с.

21. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі : діагностика та практика вирішення : навчально-методичний посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 91 с.

22. Pamela Aall, Chester A. Crocker Building Resilience and Social Cohesion in Conflict Global Policy Volume 10. Issue Supplement 2. June 2019. Pages 68 - 75. Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1758-5899.12681>

23. Tawanda Harvey Navigating Workplace Conflicts with Resiliency: Turning Challenges into Opportunities - 2023. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-workplace-conflicts-resiliency-turning-tawanda-harvey>

24. Вітюк Н. Конфліктність як умова самореалізації особистості / Н. Вітюк // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. - 2011. - Вип. 16(1). - С. 104-112. - Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpfsp_2011_16\(1\)_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpfsp_2011_16(1)_15)

25. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. А74. Конфликтология: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 591 с. Режим доступу:

<http://82.194.16.162:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/755/%D0%90%D0%BD%D1%86%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%20%D0%90.%20%D0%AF.,%20%D0%A8%D0%B8%D0%BF%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%90.%20%D0%98.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F.pdf?sequence=1>

26. Листопад О. А., Білоус Н. М. Структура і особливості конфліктостійкості як професійно необхідної якості майбутнього вчителя / О. А. Листопад, Н. М. Білоус // Наука і освіта : наук.-практ. журнал. – 2005. – № 1-2. – С. 77-79. Режим доступу: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/4225/1/Lystopad.pdf>

27. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 15–20. Режим доступу: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/82/80>

28. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби. 2022.

Режим доступу:
https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%_D0%B8_1.pdf

29. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках. Київ: НАДС, 2021 - 61 с. Режим доступу:
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>

30. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури "Публічна служба в Україні: ваша точка зору" (2023 рік). Київ: НАДС, 2023 – 94 с. Режим доступу:
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>

31. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ у 2021 році. Київ: НАДС, 2021. Режим доступу:
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>

32. Мілютіна К. Л. М60. Теорія та практика психологічного тренінгу: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2004. — 192 с.: іл. — Бібліогр.: с. 180-184. Режим доступу: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/ps_26.pdf

33. Національне агенство України з питань державної служби. Додаток 3 до Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування (абзац десятий пункту 6 розділу II) від 20 червня

2022 № 47-22. Режим доступу:
https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/%D0%9E%D0%9C%D0%A1%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B8/5.%20%D0%94%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%A2%D0%9E%D0%9A%203_%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%83%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83_%D0%9E%D0%9C%D0%A1.pdf

34. Jazael Albalá-Genol, Pedro Antonio Díaz-Fúnez. Resilience and Job Satisfaction: Effect of Moderated Mediation on the Influence of interpersonal Justice on the Performance of Public Servants. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20(4), 2957; Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/ijerph20042957>

35. State Services Authority, "Developing Conflict Resilient Workplaces: A Report for Victorian Public Sector Leaders" (Report, Victorian Government, 2010). Режим доступу: <https://vpssc.vic.gov.au/wp-content/uploads/2015/03/Developing-Conflict-Resilient-Workplaces-Report.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Рекомендовані аналітичні інструменти для аналізу конфлікту

Матриця для аналізу № 1
Складання карти проблеми, визначення зв'язків та пошук рішення¹

<p align="center">ПРОБЛЕМА</p> <p>Опис стану проблеми або опис поглядів, якщо вони різні (суть / предмет конфлікту)</p>	<p align="center">ВИЗНАННЯ ПРОБЛЕМИ</p> <p>Згода сторін щодо визначення проблеми і мети</p>	<p align="center">МЕТА</p> <p>Очевидні та неординарні способи досягнення</p>
<p align="center">ПОШУК ПРИЧИН</p> <p>Що стоїть за проблемою (Чому так сталося?) Розглядаються як пов'язані із конфліктом, так і такі, які існували до конфлікту</p>	<p align="center">ХТО зацікавлені особи?</p> <p>Які особи мають інтерес до предмету конфлікту? З ким треба домовитись / від кого залежить рішення? Хто і як знає про проблему? Хто може стимулювати її вирішення? Хто підтримує («союзник»)? Хто буде протидіяти «блокуючі»? Як між собою комунікують стейкхолдери? З ким можемо об'єднати зусилля для розв'язання конфлікту?</p>	<p align="center">РЕСУРСИ</p> <p>Наявні та необхідні для рішення</p>
<p align="center">ОБМЕЖЕННЯ</p> <p>Часові та інші ресурси, які накладаються на можливе рішення</p> <p align="center">ПЕРЕШКОДИ</p>		<p align="center">НАСТУПНІ КРОКИ</p> <p>Запропоновані УСК або сторонами, у напрямку вирішення проблеми</p>

Додаток Б

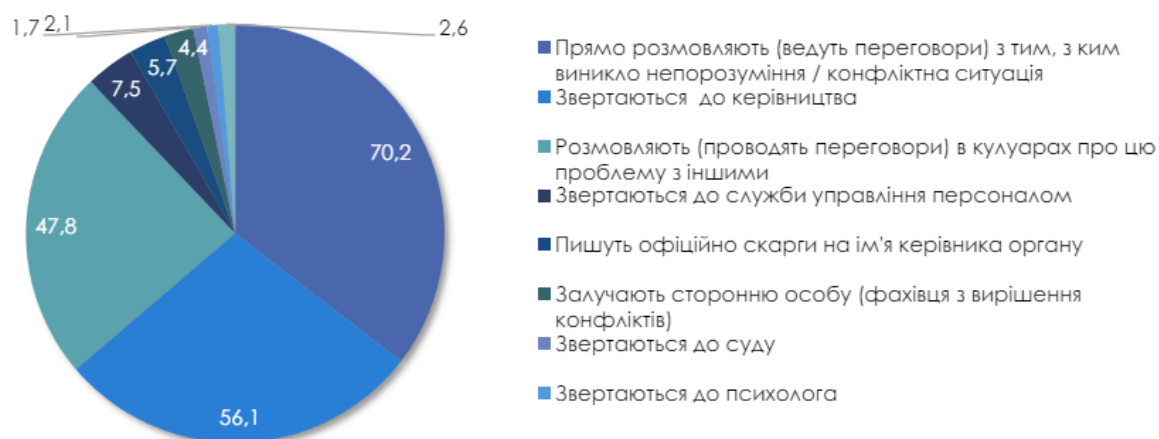


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як зазвичай діють ваші колеги, коли є напруга / непорозуміння? Які варіанти вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій є типовими на роботі?»**, % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

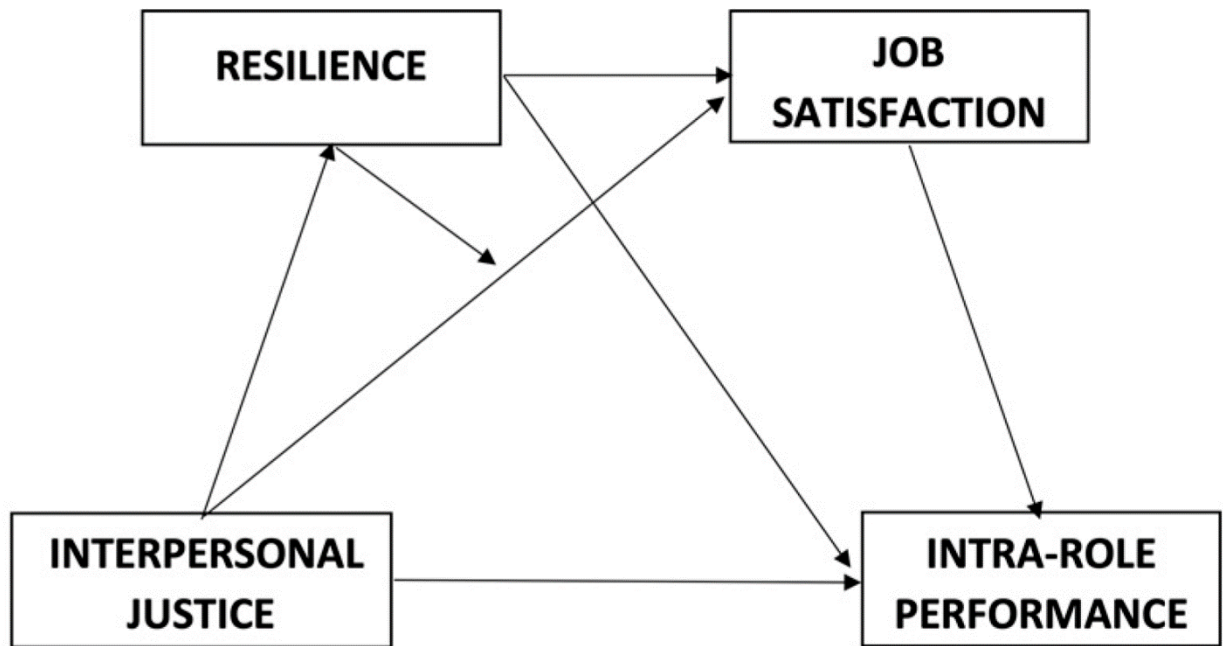


Figure 6: The conflict resilient workplace pyramid

