МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Виконав: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2814-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
К.О.Івченко

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
к.філос.н. Цапліна І.С.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Івченко Катерині Олександрівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Профілактика конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування
керівник роботи Цапліна Ірина Сергіївна, к.філос.н,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» березня 2025 року № 417-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Ващенко І. В. Конфлікти: Сучасний план, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. Харків: ОВС, 2012. 256 с; Дахно, І. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 264 с.; Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах №46-22 від 20.06 2022. URL: https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v derzhavnih-organah; Публічне управління : термінол. слов. / уклад. В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О.М.Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення конфліктних ситуацій у діяльності органів місцевого самоврядування. 2. Уточнити зміст ключових понять «конфлікт», «конфліктна ситуація», «профілактика» та «органи місцевого самоврядування». 3. Визначити принципи та методи та методологічні підходи дослідження конфліктів у муніципальному управлінні. 4. Охарактеризувати сутність, класифікацію та типологію конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування. 5. Дослідити соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів, типи учасників, комунікаційні бар'єри та вплив організаційної культури. 6. Дослідити міжнародний досвід профілактики та врегулювання конфліктів у сфері місцевого управління. 7. Проаналізувати Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування. 8.

Розробити рекомендації з удосконалення кадрових, комунікаційних, організаційно-правових, стратегічних та цифрових механізмів профілактики конфліктів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
2 малюнки, 4 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Цапліна І.С., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2025	20.03.2025
Розділ 2	Цапліна І.С., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2025	28.08.2025
Розділ 3	Цапліна І.С., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2025	10.10.2025

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2025	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2025	*виконано*

Студент _____ К.О.Івченко

Керівник роботи _____ І.С.Цапліна

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 74 сторінок, 80 позиції у списку літератури.

ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КОНФЛІКТ, КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ, ПРОФІЛАКТИКА.

Мета дослідження: теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій у діяльності органів місцевого самоврядування

Об'єкт дослідження: конфліктні ситуації у діяльності органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: система механізмів профілактики, діагностики та врегулювання конфліктів у муніципальному управлінні.

Методи дослідження: аналіз, синтез, прогностичний, структурно-функціональний,.

Висновки: 1. Конфлікти в органах місцевого самоврядування мають складну, багатовимірну природу, що поєднує управлінські, правові, комунікаційні та соціально-психологічні чинники, тому їх профілактика потребує цілісного системного підходу.

2. Ефективне врегулювання конфліктів можливе за умови впровадження комплексної моделі, яка включає кадрові, організаційно-правові, комунікаційні та стратегічні управлінські механізми.

3. Міжнародний досвід свідчить, що відкритість, прозорість, належна комунікація та участь громади значно зменшують конфліктність у діяльності місцевої влади, що підтверджує важливість їх адаптації в українські практики.

4.Розроблені рекомендації дають змогу підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, сприяти гармонізації взаємин між владою та громадою й формувати стійке, неконфліктне управлінське середовище.

.

SUMMARY

The qualification thesis consists of 74 pages and 80 sources in the reference list.

LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, CONFLICT, CONFLICT SITUATION, PREVENTION.

Research aim: to provide a theoretical and methodological justification and to develop practical recommendations for improving the system of prevention and resolution of conflict situations in the activities of local self-government bodies.

Research object: conflict situations in the activities of local self-government bodies.

Research subject: the system of mechanisms for prevention, diagnosis, and resolution of conflicts in municipal governance.

Research methods: analysis, synthesis, prognostic method, and structural-functional method.

Conclusions:

1. Conflicts in local self-government bodies have a complex and multidimensional nature that encompasses managerial, legal, communicative, and socio-psychological factors, which is why their prevention requires a holistic and systemic approach.

2. Effective conflict resolution is possible only through the implementation of a comprehensive model that includes HR, organizational-legal, communication, and strategic managerial mechanisms.

3. International experience demonstrates that openness, transparency, effective communication, and community participation significantly reduce conflict levels in local governance, confirming the importance of adapting these practices in Ukraine.

4. The proposed recommendations enhance the effectiveness of local self-government bodies, promote the harmonization of relations between authorities and the community, and contribute to the formation of a stable, low-conflict municipal management environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....12
1.1. Аналіз наукових підходів до дослідження конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування.....12
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «конфлікт», «конфліктна ситуація», «профілактика».....18
1.3. Принципи та методи дослідження профілактики конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування.....27
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....32
2.1. Сутність, класифікація та соціально-психологічні чинники конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування.....32
2.2. Механізми профілактики конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування.....40
2.3. Міжнародний досвід врегулювання та профілактики конфліктів у місцевому управлінні.....44
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....50
3.1. Аналіз Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування 50
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи профілактики та врегулювання конфліктів в органах місцевого самоврядування.....56
ВИСНОВКИ.....63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....67

ВСТУП

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується значною динамікою трансформаційних процесів, що пов’язані з реалізацією реформи децентралізації, підвищенням автономії органів місцевої влади, розширенням їхніх управлінських повноважень та відповідальності перед громадою. Водночас зміна організаційних структур, змісту управлінських функцій, взаємовідносин усередині органів місцевого самоврядування, активізація громадського впливу на публічні процеси та необхідність оперативного прийняття рішень формують значне конфліктогенне середовище. Конфлікти у діяльності органів місцевого самоврядування не є винятковими або випадковими явищами – вони випливають із природи управлінської взаємодії, поєднання особистісних, організаційних і соціальних чинників, що підкреслює важливість формування ефективної системи профілактики та врегулювання конфліктів у муніципальному управлінні.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що конфлікти, які виникають у колективах органів місцевого самоврядування, безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень, ефективність діяльності органу, управлінську стабільність, психологічний комфорт працівників та рівень довіри громади до влади.

За умов посиленого суспільного контролю, воєнних викликів, зростання навантаження на публічну службу та ускладнення комунікацій між підрозділами органів місцевого самоврядування виникає потреба у розробленні сучасних, науково обґрунтованих механізмів профілактики конфліктів. Згідно з матеріалами Національного агентства України з питань державної служби, конфлікти у публічних організаціях часто залишаються не лише не вирішеними, але й невчасно виявленими, що призводить до ескалації суперечностей, втрати ефективності роботи та зниження авторитету органу влади. Отже, формування системного підходу до управління конфліктами у

місцевому самоврядуванні є важливою умовою забезпечення якісного публічного управління.

Проблемна ситуація. Попри наявність законодавчої бази та Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами (НАДС, 2022), у практичній діяльності органів місцевого самоврядування все ще спостерігається низка проблем: відсутність усталених процедур діагностики конфліктів; нерозвиненість кадрових і комунікаційних механізмів профілактики; недостатність компетентностей працівників у сфері медіації, переговорів і конструктивної комунікації; неузгодженість регламентів; переважання ситуативних управлінських рішень над системними; низький рівень використання цифрових інструментів роботи з конфліктними ситуаціями.

Це створює підґрунтя для виникнення як вертикальних, так і горизонтальних конфліктів, що можуть негативно позначатися на роботі органів місцевого самоврядування. Відсутність інтегрованої системи управління конфліктами обмежує можливості громад щодо ефективного реагування на виклики, формування сприятливого організаційного клімату та забезпечення прозорості та підзвітності діяльності.

Питання конфліктів у публічному управлінні й організаційній взаємодії знайшло відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії конфліктології зробили Л. Козер, Р. Дарендорф, М. Дойч, К. Томас [7, 40], які обґрунтували соціальну природу конфліктів, моделі поведінки сторін та механізми їхнього врегулювання. Українські дослідники, зокрема В. Васютинський, М. Пірен, О. Туряниця, І. Дахно, розглядали психологічні аспекти конфліктів та особливості їх прояву в організаційних системах [7].

У сфері публічного управління важливими є напрацювання Т. Мотренка, Н. Нижник, В. Ребкала, О. Оболенського, які аналізували функціонування органів місцевого самоврядування та внутрішньо-організаційні процеси[30]. Разом із тим, спеціальні дослідження, що комплексно поєднують конфліктологічні засади з управлінською специфікою діяльності органів

місцевого самоврядування та орієнтуються на сучасні інструменти профілактики конфліктів, залишаються недостатньо розробленими, що визначає потребу у проведенні даної роботи.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій у діяльності органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – конфліктні ситуації у діяльності органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – система механізмів профілактики, діагностики та врегулювання конфліктів у муніципальному управлінні.

Згідно зі структурою роботи визначено наступні *завдання* дослідження,

– проаналізувати наукові підходи до вивчення конфліктних ситуацій у діяльності органів місцевого самоврядування;

– уточнити зміст ключових понять «конфлікт», «конфліктна ситуація», «профілактика» та «органи місцевого самоврядування»;

– визначити принципи, методи та методологічні підходи дослідження конфліктів у муніципальному управлінні;

– охарактеризувати сутність, класифікацію та типологію конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування;

– дослідити соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів, типи учасників, комунікаційні бар'єри та вплив організаційної культури;

– дослідити міжнародний досвід профілактики та врегулювання конфліктів у сфері місцевого управління;

– проаналізувати Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування;

– розробити рекомендації з удосконалення кадрових, комунікаційних, організаційно-правових, стратегічних та цифрових механізмів профілактики конфліктів.

Наукова новизна роботи полягає у: систематизації сучасних конфліктологічних та управлінських підходів до аналізу конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування; розширенні понятійно-категоріального апарату дослідження; визначенні комплексної типології конфліктів, характерних для сучасних органів місцевого самоврядування, на основі соціально-психологічних, організаційних та інституційних ознак; аналізі застосування Методичних рекомендацій НАДС (2022) у контексті побудови інтегрованої системи управління конфліктами в громадах; розробленні авторської моделі вдосконалення системи профілактики конфліктів, що охоплює кадрові, комунікаційні, правові, стратегічні та цифрові механізми; пропозиції щодо впровадження інституційної медіації та цифрових інструментів раннього виявлення конфліктів.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення практики місцевого самоврядування, зокрема при розробленні внутрішніх положень, політик, регламентів, програм розвитку персоналу. Рекомендації можуть бути використані у діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення довіри громадян, прозорості управління та професійності публічної служби.

Методологія дослідження. Для розв’язання поставлених завдань використано комплекс методів дослідження: теоретичний аналіз законодавчої та нормативної бази з теми дослідження, порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду з питань профілактики конфліктів в органах місцевого самоврядування. Дослідження проблеми проходило на основі загальних наукових принципів, таких як: історизму, об’єктивності, детермінизму, розвитку, комплексності. Основними методами нашого дослідження були: структурно-функціональний, процесуально-дінамічний, типологізації, прогностичний.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Аналіз наукових підходів до дослідження конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування

Проблематика конфліктів в органах місцевого самоврядування належить до міждисциплінарного наукового поля, що поєднує концепції публічного управління, муніципального менеджменту, соціальної психології, адміністративного права, політичної науки та конфліктології. Становлення сучасних підходів до дослідження конфліктних ситуацій у муніципальному секторі відбувалося під впливом процесів децентралізації, розвитку інститутів демократії участі, зростання ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні публічних послуг та посилення вимог до прозорості управління. У науковому середовищі формується розуміння, що конфліктність у місцевому врядуванні є не лише дисфункцією, але й важливим маркером управлінської якості, спроможності громад, рівня легітимності влади та ефективності взаємодії з громадськістю.

Засновник психоаналітичного підходу З. Фрейд розглядав конфлікт як постійний елемент душевного життя людини, що полягає в зіткненні свідомих і несвідомих бажань, потягів. Під психічним конфліктом З. Фрейд розуміє «своєрідне зіткнення бажань, коли частина особистості відстоює певні бажання, а інша противиться цьому і відхиляє їх… Конфлікт викликається вимушеною відмовою, коли позбавлене задоволення лібідо вимушене шукати інші об’єкти та шляхи».

З. Фрейд зосереджує увагу на патогенних конфліктах, при яких активізується боротьба між силами, одна з яких перебуває на рівні передусвідомленого та усвідомленого, а друга затрималася на рівні

неусвідомленого. Одним із засобів вирішення конфлікту між свідомим і несвідомим З. Фрейд вважає механізми психологічного захисту, а їх безпосередньою метою – досягнення емоційного благополуччя [14].

Ідеї З. Фрейда продовжив розвивати А. Адлер, якого вважають засновником індивідуальної психології. На його думку, у психіці будь-якої людини відбувається конфлікт між бажанням (волею до могутності) і можливістю (неповноцінністю). «Проблемність» у взаємодії індивіда з суспільством А. Адлер пов'язує з «невротичним стилем життя», який є наслідком «тяжкого» дитинства і характеризується такими особливостями, як его-центризм, відсутність співпраці, нереалістичність. Цей «невротичний», або «помилковий», стиль життя супроводжується постійним відчуттям загрози самооцінці, невпевненості в собі, загостреною чутливістю, що призводить до проблем у стосунках з оточуючими [14].

Представники неофрейдизму більшою мірою аналізували проблеми особистісного зростання і внутрішніх конфліктів з точки зору взаємовідносин людини та її соціального оточення (К. Хорні, Е. Фромм, К. Г. Юнг, Е. Еріксон та ін.).

Послідовниця ідей З. Фрейда К. Хорні акцентує на тому, що особистісні конфлікти «складають невід'ємну частину всього людського життя». Винятковим правом людини К. Хорні вважає здатність робити вибір, приймати рішення, зокрема між протилежними бажаннями, між бажаннями і зобов'язаннями, між бажаннями і переконаннями, між множинами цінностей. Протиріччя між конфліктуючими тенденціями зумовлює формування «захисних» реакцій.

Захисний механізм, на думку К.Хорні, може виявлятись у перенесенні суб'єктом своїх конфліктів на зовнішню ситуацію, на інших людей. Дослідниця переконана, що значна частина людей не усвідомлює особистісних конфліктів і не бере участі в їх усвідомленому вирішенні. К.Хорні наводить передумови усвідомлення і подолання конфліктів: усвідомлення об'єкта бажань і почуттів індивіда; створення індивідом власної

системи цінностей; здатність і готовність відмовитися від одного із суперечливих переконань; прийняття рішення, що передбачає готовність і здатність нести відповідальність за нього [14].

Автор визначає три основні тенденції особистості: прагнення до людей; прагнення від людей; прагнення проти людей. Якщо у здорової особистості ці тенденції врівноважують одна одну, то невротична особистість поводить себе відповідно лише до однієї з них. Пропонований вихід полягає у відновленні втраченого реалістичного ставлення до життя на основі аналізу життєвого шляху індивіда.

У вітчизняній та зарубіжній науковій традиції існує кілька ключових підходів до аналізу конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування. Умовно їх можна згрупувати у п’ять основних концептуальних напрямів: системний, інституціональний, соціально-психологічний, управлінський та правовий. Кожен із них дозволяє розглядати конфлікт як складне соціальне явище, що має власні структурні елементи, динаміку та управлінські механізми впливу.

Системний підхід сформувався під впливом праць Л. фон Берталанфі, Н. Лумана, К. Боулдінга, які розглядали соціальні структури як взаємопов’язані елементи, що функціонують у середовищі постійних змін [11].

У контексті місцевого самоврядування конфлікт трактується як результат порушення рівноваги між підсистемами управління: політичною, адміністративною, комунікаційною, кадровою та соціальною.

Серед українських авторів системний підхід широко представлений у працях В. Бакуменка, В. Тертички, О. Куценко, які підкреслюють, що конфлікт у діяльності органів місцевого самоврядування є неминучою формою реагування системи на дисфункції, ризики та управлінські помилки [4].

Вони розглядають конфлікт як фактор, що може сприяти розвитку за умови наявності механізмів зворотного зв’язку, внутрішньої комунікації та адаптивності.

У межах цього підходу важливими поняттями є конфліктогенні фактори, системна напруга, структурні диспропорції, які виникають під впливом реформ, кадрових ротацій, неузгодженості нормативних норм або суперечностей у повноваженнях між органами ради й виконавчого комітету.

Інституціональний підхід, розроблений у працях Д. Норта, М. Олсона, Е. Остром, надає можливість розглядати конфлікти в органах місцевого самоврядування як наслідок недосконалості формальних і неформальних інститутів: процедур прийняття рішень, регламентів, статутів територіальних громад, правил політичної взаємодії та усталених практик комунікації [7].

Для української науки цей підхід особливо актуальний у контексті реформи децентралізації. Науковці І. Коліушко, А. Ткачук, В. Приходько та експерти Ради Європи підкреслюють, що конфлікти часто виникають через:

- нечіткий розподіл повноважень між органами місцевої влади;
- слабкі механізми підзвітності та контролю;
- неузгодженість між політичними рішеннями та адміністративною реалізацією;
- конкуренцію інтересів різних груп впливу в громаді [24; 47].

Інституціональний підхід дозволяє аналізувати конфлікт не як індивідуальну проблему між посадовими особами, а як прояв структурних вад у функціонуванні інститутів місцевої демократії.

Соціально-психологічний напрям, традиційно представлений працями К. Левіна, Г. Шера, Т. Парсонса, набуває значення у контексті публічного управління, адже значна частина конфліктів у громадах має психологічну природу [30]. У вітчизняній науці питання соціально-психологічних аспектів конфліктів досліджували Г. Одінцова, Л. Карамушка, І. Андрєєва, які розкрили проблему емоційного вигорання, стилів лідерства, поведінкових моделей та впливу організаційної культури на конфліктогенність [7].

Цей підхід вважає, що джерелами конфлікту можуть бути:

- комунікаційні бар’єри;
- різні стилі управління;

- відсутність емоційної компетентності та навичок переговорів;
- особистісні особливості службовців;
- низький рівень довіри в колективі.

Особливе місце займає концепція емоційного інтелекту, яка за даними досліджень Д. Гоулмана [12-13] та українських науковців (Л. Карамушка, О. Бондарчук) є ключовим чинником запобігання ескалації конфліктів у публічному секторі [25].

Управлінський підхід розглядає конфлікт як процес, що може бути контрольованим і передбачуваним у межах функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, комунікації та контролю. Такий підхід отримав розвиток у працях Г. Файоля, П. Дракера, Р. Дафта, а в українській науці – у роботах Т. Маматової, В. Гошовської, С. Серьогіна, О. Петроє [9].

З позицій управлінського підходу конфлікт в органах місцевого самоврядування:

1. є результатом неефективного управління змінами;
2. виникає у ситуації недостатньої комунікації або порушення процедур;
3. може бути пом’якшений за допомогою управлінських інструментів – медіації, переговорів, стратегічного планування, кадрової політики, ризик-менеджменту.

Цей підхід лежить в основі сучасних європейських стратегій управління людськими ресурсами в публічному секторі (OECD, SIGMA, Council of Europe), які наголошують, що профілактика конфліктів – це елемент доброго врядування [73; 75; 47].

Правовий підхід базується на положеннях Конституції України [30], Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [19], Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» [20], антикорупційного законодавства, регламентів рад та виконавчих комітетів. Правовий підхід визначає конфлікт через:

- порушення норм та процедур;
- неузгодженість правових актів;

- відсутність чітких механізмів вирішення спорів;
- недосконалість внутрішніх регламентів;
- конфлікт інтересів як правову категорію.

Представники цього підходу (І. Коліушко, В. Тимощук, експерти Центру політико-правових реформ) наголошують, що саме нормативна визначеність процедур прийняття рішень, кадрових призначень, розподілу повноважень є базовою умовою зниження конфліктності в муніципальній сфері.

Конфліктологічний підхід, представлений працями Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, розглядає конфлікт як нормальну форму взаємодії між суб'єктами, що мають різні інтереси. У муніципальному середовищі це:

- депутатський корпус;
- голова громади;
- виконавчий комітет;
- активні групи громадян;
- представники бізнесу та громадських організацій.

Цей підхід дозволяє проаналізувати не тільки природу конфлікту, але й його позитивні функції: стимулювання інновацій, підвищення прозорості, формування балансу інтересів.

У документах OECD, Ради Європи, SIGMA, UNDP конфлікт у місцевому самоврядуванні аналізується як явище, що виникає у процесі демократичної взаємодії та управління змінами. Основний акцент робиться на:

- відкритості процесів прийняття рішень;
- прозорій кадровій політиці;
- ефективних механізмах громадської участі;
- врегулюванні конфлікту інтересів;
- медіації та процедурних підходах до вирішення спорів;
- цифровізації як способі мінімізації конфліктності.

У міжнародних дослідженнях (С. Осборн, Дж. Гріфін, М. Барбер) конфлікти розглядаються у зв’язку з якістю управління, лідерством, залученням громадян і рівнем інституційної довіри [72].

Сучасна українська практика потребує комплексного використання всіх зазначених підходів. Інтегративна модель передбачає:

- оцінку інституційних і структурних умов виникнення конфліктів;
- аналіз соціально-психологічних характеристик колективу;
- управлінську діагностику процесів прийняття рішень;
- правову експертизу процедур;
- моніторинг відкритості та прозорості місцевої влади.

Таким чином, конфлікт у діяльності органів місцевого самоврядування постає як багатофакторне явище, що вимагає використання як інструментів публічного менеджменту, так і соціально-психологічних та правових методів впливу.

Аналіз наукових підходів свідчить, що жоден із них не дає повного уявлення про природу конфліктів у місцевому самоврядуванні без урахування інших. Сучасна теорія та практика публічного управління орієнтована на міждисциплінарність, що дозволяє розглядати конфлікт як результат дії інституційних дисбалансів, психологічних особливостей, правових вад та управлінських помилок. Це формує підґрунтя для побудови комплексної системи профілактики конфліктних ситуацій у громадах, що є предметом наступних розділів магістерської роботи.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «конфлікт», «конфліктна ситуація», «профілактика»

Поняття «органи місцевого самоврядування» є базовою категорією публічного управління. Воно визначає суб’єктів, які реалізують право територіальної громади на місцеве самоврядування та забезпечують виконання функцій і завдань, спрямованих на задоволення публічних потреб

населення певної території. Розуміння природи, структури та функціональних особливостей органів місцевого самоврядування є необхідним для аналізу управлінських процесів, включно з профілактикою конфліктів у їхній діяльності.

Визначення органів місцевого самоврядування ґрунтується на положеннях Конституції України [30], Європейської хартії місцевого самоврядування (1985 р.) [17] та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [19].

Стаття 140 Конституції України визначає, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села, селища, міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.

Органи місцевого самоврядування виступають інституційним механізмом реалізації цього права. Вони діють від імені та в інтересах територіальних громад [30].

Європейська хартія визначає місцеве самоврядування як «право і реальну здатність органів місцевої влади, в межах закону, регулювати й управляти значною частиною державних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення» [17].

Таким чином, органи місцевого самоврядування є інститутами публічної влади, але не частиною державного апарату – вони реалізують самоврядні повноваження громади.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає органи місцевого самоврядування як:

- представницькі органи – місцеві ради;
- виконавчі органи рад – виконавчі комітети, управління, відділи та інші структурні підрозділи;
- посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема голів громад, секретарів рад, керівників виконавчих органів.

Органи місцевого самоврядування мають право власних і делегованих повноважень, здійснюють нормативне регулювання, забезпечують розвиток територій, управляють комунальним майном, відповідають за надання публічних послуг [19].

У науковому дискурсі органи місцевого самоврядування описуються як складні соціально-управлінські системи, що мають такі риси:

1. публічність – представляють інтереси громади й діють у сфері публічної влади. Їхня діяльність пов'язана із забезпеченням загального блага, а не приватної вигоди.

2. автономність – мають право самостійно визначати напрями розвитку громади, формувати місцеву політику, приймати рішення в межах закону.

3. наявність двох рівнів організаційної структури: представницький рівень – ухвалення політичних рішень (ради) та виконавчий рівень –реалізація управлінських рішень (виконавчі органи).

4. регламентована компетенція – повноваження органів місцевого самоврядування чітко визначені законом.

5. функціональна комплексність – органи місцевого самоврядування здійснюють не лише адміністративні функції, а й соціальні, економічні, регуляторні, планувальні, сервісні та контролюючі.

6. Взаємодія із зовнішнім середовищем, оскільки органи місцевого самоврядування працюють в умовах постійного впливу:

- державної політики;
- громадських організацій;
- бізнесу;
- ЗМІ та соціальних мереж;
- міжнародних донорів;
- населення громади.

І ось ця взаємодія може створювати значний конфліктогенний потенціал. Тут конфлікти можуть виникати з огляду на низку чинників:

По-перше, це політична природа органів влади, адже депутатський корпус складається з представників різних політичних сил та інтересів, що об’єктивно створює конфліктогенний потенціал.

По-друге, подвійність системи влади, тобто у структурі громади співіснують: політичний рівень (рада) та адміністративний (виконавчий комітет). Це може спричиняти суперечності щодо компетенції, повноважень, лідерства.

По-третє, високий рівень персональної відповідальності посадових осіб пов’язаний з тим, що рішення часто мають значні правові, фінансові та репутаційні наслідки, що підвищує напруження.

По-четверте, громади є різнорідними за своїми інтересами, що створює численні точки потенційних конфліктів.

І по-п’яте, наявність ресурсів і їх розподіл – дуже часто зазначають К традиційно конфліктогенну сферу.

У контексті нашого дослідження органи місцевого самоврядування пропонується визначати як інституційно оформлену систему представницьких, виконавчих та посадових суб’єктів, які реалізують право територіальної громади на самоврядування, здійснюють публічні функції з управління місцевими справами та відповідають за забезпечення сталого розвитку території в межах Конституції та законів України.

Чітке трактування поняття «органи місцевого самоврядування» дозволяє в ході дослідження визначити коло суб’єктів конфліктної взаємодії; встановити нормативні основи їхніх повноважень; сформулювати рамки аналізу конфліктів і конфліктних ситуацій; обґрунтувати необхідність профілактики на різних рівнях управління; вибудувати логічну структуру управлінських, комунікаційних і правових механізмів запобігання конфліктам.

Саме від характеру взаємодії органів місцевого самоврядування із громадою, депутатами, службовцями, бізнесом та державними органами

залежить частота, інтенсивність і наслідки конфліктів, що виникають у муніципальному середовищі.

Ефективність дослідження проблематики профілактики конфліктних ситуацій у діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від точності та однозначності використання базових категорій, що визначають зміст явищ і процесів, які підлягають аналізу. Науково-категоріальний апарат, сформований у межах публічного управління, конфліктології, соціальної психології та муніципального менеджменту, потребує системного уточнення. Це забезпечує можливість формування узгодженого теоретичного підґрунтя, яке дозволяє інтерпретувати результати дослідження й формувати практичні рекомендації.

Поняття «конфлікт» має давню філософську і соціологічну традицію, починаючи від Гегеля, який трактував конфлікт як рушійну силу розвитку суспільства, до сучасних представників інтеракціоністської та структурно-функціональної школи. У сучасній науці конфлікт розглядається як невід'ємний елемент суспільних процесів, що відображає суперечливу природу соціальних відносин.

У соціологічних теоріях Р. Дарендорфа конфлікт пов'язується з владними відносинами та розподілом ресурсів. Він розглядає конфлікти як прояв структурної напруги між групами, що мають різні можливості впливу на прийняття рішень[24]. Л. Козер доповнює цю концепцію, підкреслюючи, що конфлікт виконує як деструктивні, так і конструктивні функції: він може зруйнувати соціальну єдність, але також може зміцнити групову згуртованість, якщо його врегулювання здійснюється у цивілізований спосіб [40].

У психології, за К. Левіним, конфлікт – це зіткнення протилежних внутрішніх тенденцій, мотивів або сил, яке проявляється у поведінці індивіда чи групи. Дослідники емоційної компетентності (Д. Гоулман, Р. Бар-Он) зазначають, що конфлікти часто виникають внаслідок низького рівня саморегуляції, емпатії, браку навичок ефективного спілкування [40].

У сфері державного та муніципального управління конфлікт розглядається як процес зіткнення інтересів, позицій і повноважень між суб'єктами влади.

Науковці у сфері публічного управління підкреслюють, що конфлікт у місцевому самоврядуванні має політико-адміністративний характер, адже зачіпає механізми прийняття рішень, організацію управлінських процесів, діяльність виборних осіб та професійних службовців.

До характерних ознак конфлікту належать:

- наявність двох чи більше сторін, інтереси або цілі яких є несумісними;
- усвідомлення сторонами протиріччя;
- наявність емоційно-поведінкової реакції;
- активна взаємодія у формі протидії;
- вплив конфлікту на ефективність управлінського процесу.

У цьому контексті конфлікт може бути визначений як структурована взаємодія між посадовими особами, депутатами, службовцями чи представниками громади, що супроводжується протиріччями у сферах інтересів, повноважень, ресурсів або цінностей і створює потенційну загрозу ефективності управління, якості послуг та довіри громадян.

Конфлікти в органах місцевого самоврядування можуть торкатися кадрових рішень, бюджетних питань, стратегічного планування, розподілу повноважень, земельних рішень, діяльності депутатського корпусу, відносин між головою громади та радою, а також взаємодії з громадськістю.

Поняття «конфліктна ситуація» було сформоване в конфліктології для відмежування латентного етапу конфлікту від його відкритої фази. У працях М. Дойча та інших учених конфліктна ситуація трактується як система обставин, що зумовлює можливість виникнення конфлікту, навіть якщо відкритої взаємодії між сторонами ще не відбулося [41].

Конфліктна ситуація характеризується такими ознаками:

1. Об'єктивна основа – реальна суперечність (наприклад, конкуренція повноважень, відмінність цінностей чи ресурсні обмеження).

2. Суб’єктивне сприйняття – учасники усвідомлюють наявність протиріч.
3. Потенціал ескалації – існує ризик переходу до відкритого протиборства.
4. Асиметрична інтенсивність – одна зі сторін може бути більш активною, ніж інша.
5. Необов’язковість гострої взаємодії – зіткнення ще не відбулося, але передумови вже є.

У діяльності органів місцевого самоврядування конфліктна ситуація може виникати через:

- відсутність чітко прописаних процедур і регламентів;
- неузгодженість між політичним і адміністративним рівнем;
- управлінські помилки;
- порушення балансу інтересів депутатських фракцій;
- непрозору кадрову політику;
- недостатню комунікацію між структурними підрозділами;
- низьку якість взаємодії з громадськістю;
- дискреційні повноваження без контролю та підзвітності.

Отже, в нашому дослідження під конфліктною ситуацією в органах місцевого самоврядування у цьому розуміємо, що це сукупність умов і факторів, що формують латентне протиріччя між суб’єктами місцевого управління і можуть перейти у відкритий конфлікт у разі відсутності профілактичних та управлінських заходів.

- різновиди конфліктних ситуацій у громаді:
- управлінська (неузгодженість рішень, конкуренція за вплив у виконавчих структурах);
- кадрова (призначення, ротації, оцінювання діяльності службовців);
- політична (між головою громади та депутатами, між фракціями);
- інформаційна (недостатність або викривлення інформації);
- територіальна/комунальна (спір щодо меж, майна, земельних рішень);
- комунікаційна (порушення правил взаємодії, низький рівень довіри).

Розуміння конкретних типів конфліктних ситуацій є ключовим для формування дієвої системи профілактики.

Поняття «профілактика» у сучасній науці відіграє надзвичайно важливу роль, адже дозволяє розглядати конфлікт не лише як проблему, що потребує вирішення, але й як ситуацію, якій можна запобігти на ранньому етапі.

У соціології профілактика – це система заходів, спрямованих на усунення умов виникнення небажаних явищ.

В психології профілактика конфліктів включає розвиток навичок ненасильницької комунікації, емоційної компетентності, стресостійкості. У менеджменті профілактика розглядається як частина організаційної культури, кадрової політики та системи управління людськими ресурсами.

У публічному управлінні профілактика конфліктів включає:

- нормативно-правові заходи (регламенти, процедури, розподіл повноважень);
- організаційні інструменти (структура, кадри, управління якістю);
- комунікаційні заходи (внутрішні комунікації, прозорість діяльності, доступ до інформації);
- психологічні інструменти (тренінги, медіация, командна взаємодія);
- цифрові інструменти (електронні сервіси, системи управління зверненнями, е-консультації).

Профілактика виконує функції:

- превентивну (запобігання загостренню взаємодії);
- стабілізаційну (зменшення напруги у колективі);
- адаптаційну (пристосування організації до змін);
- регулятивну (формування стандартів поведінки, комунікацій, ухвалення рішень);
- правозахисну (запобігання порушенню прав і процедур) [46].

В органах місцевого самоврядування профілактика може включати:

- чітке регламентування діяльності ради та виконавчих органів;

- прозору та обґрунтовану кадрову політику;
- регулярні комунікаційні зустрічі та звітування;
- використання інструментів е-демократії;
- формування організаційної культури доброчесності;
- механізми врегулювання конфлікту інтересів;
- впровадження медіаційних процедур;
- навчання службовців навичкам переговорів.

Отже, в нашому дослідженні профілактику визначаємо як комплекс управлінських, правових, організаційних, комунікаційних та психологічних дій, спрямованих на запобігання виникненню конфліктів або їхній ескалації в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, між поняттями «конфлікт», «конфліктна ситуація» та «профілактика» існує чіткий причинно-наслідковий зв’язок:

1. конфлікт – результат ескалації суперечності;
2. конфліктна ситуація – потенційний стан суперечності;
3. профілактика – інструмент зниження або нівелювання конфліктогенності.

Профілактика зупиняє або сповільнює перехід конфлікту з латентної у відкриту фазу та мінімізує ризики для системи управління.

Уточнення категоріального апарату є фундаментальним для розуміння природи конфліктів у місцевому самоврядуванні.

Конфлікт визначається як соціально-управлінське явище, конфліктна ситуація – як латентна фаза його розвитку, а профілактика – як системна діяльність, спрямована на запобігання ескалації. Взаємодія цих понять створює концептуальну модель, у межах якої може бути побудований подальший аналіз причин, механізмів і наслідків конфліктів, а також розроблені практичні пропозиції для органів місцевого самоврядування.

1.3. Принципи та методи дослідження профілактики конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування

Рівень наукових результатів, отриманих у процесі дослідження, безпосередньо залежить від того, який підхід обирає дослідник, а також від системи базових принципів, на яких цей підхід побудований. Такі принципи відображають фундаментальні правила, стандарти та вимоги, що визнаються обов'язковими у відповідній науковій галузі та визначають якість і достовірність пізнавального процесу.

Загальнонаукові принципи підкреслюють необхідність всебічного аналізу явищ, дослідження їх еволюції, взаємозв'язків із зовнішнім середовищем та взаємодії з іншими системами. Саме ці підходи забезпечують комплексне пізнання об'єкта дослідження та дозволяють розглядати його як частину ширших соціальних, управлінських і суспільних процесів.

У роботі було застосовано ключові загальнонаукові принципи: історизм, об'єктивність, детермінізм, розвиток і комплексність.

Принцип історизму передбачає вивчення явища крізь призму його походження, закономірностей становлення, сучасного стану та можливих напрямів подальшої трансформації. Відповідно, управління конфліктами розглядалося з урахуванням історичного розвитку відповідних наукових підходів і практик.

Принцип об'єктивності зобов'язує дослідника уникати впливу суб'єктивних уподобань і забезпечувати нейтральність оцінок та висновків. Його дотримання вимагає точності у використанні методів, обґрунтованості їх вибору, надійності повторюваних результатів, достовірності джерел та наукової аргументованості. У межах дослідження цей принцип підтримувався шляхом використання перевірених теоретичних і практичних даних.

Принцип детермінізму орієнтує на встановлення причинно-наслідкових залежностей між явищами. Застосування цього принципу дало можливість визначити фактори виникнення конфліктів в організації, що є важливою

передумовою їх ефективної профілактики та врегулювання, а також побудови дієвих систем управління конфліктами.

Принцип розвитку підкреслює неперервність процесів змін і переходу явищ із одного стану до іншого. Завдяки йому оцінювалося удосконалення підходів до управління конфліктами та можливості адаптації існуючих моделей до сучасних умов діяльності органів місцевого самоврядування.

Принцип комплексності передбачає врахування множинності аспектів досліджуваного явища та встановлення міждисциплінарних зв'язків [47].

В нашому дослідженні цей підхід дозволив інтегрувати здобутки психології, права, конфліктології, менеджменту та публічного управління для всебічного аналізу проблеми.

Отже, методологічне підґрунтя дослідження спирається на філософський підхід, що формує загальні методологічні орієнтири й задає світоглядну рамку інтерпретації отриманих результатів. Разом з тим кожна наука володіє власною спеціальною методологією, що охоплює сукупність специфічних принципів, притаманних окремій галузі.

Таким чином, поняття «методологія» охоплює кілька рівнів наукового пізнання:

– загальний рівень, що відображає філософські засади дослідження;

– спеціальний рівень, який включає галузеві методологічні принципи;

– конкретно-методичний рівень, що передбачає застосування визначених прийомів та інструментів дослідження.

Кожна наукова дисципліна, виступаючи специфічною сферою пізнання, формує власну систему методів і засобів дослідження. Методологія в науці охоплює:

– підходи, яких повинен дотримуватися дослідник;

– правила, що регламентують проведення наукового пошуку;

– інструментарій, який забезпечує отримання наукових результатів.

Методи дослідження – це способи пізнання явищ, що забезпечують виявлення їх сутності через спеціально організовані пізнавальні дії.

У дослідженні були використані наступні методи:

– структурно-функціональний, який дозволяє проаналізувати елементи конфліктної взаємодії та визначити їхні ролі, фіксуючи сталі характеристики явища;

– процесуально-динамічний, що забезпечує дослідження стадій та етапів розвитку конфлікту, дозволяючи відстежити динаміку його перебігу;

– типологізація, яка дає змогу класифікувати різновиди конфліктів, моделі поведінки учасників і стратегії врегулювання;

– прогностичний метод, що спрямований на визначення можливих сценаріїв розвитку конфліктної взаємодії та пошук оптимальних рішень для її регулювання.

– ретроспективний метод дозволив виявити внесок фахівців в галузі соціології, психології та публічного управління у розкриття теми нашої магістерської роботи.

– наративний метод допоміг нам під час опису вітчизняного та іноземного досвіду розв’язання організаційних конфліктів в органах місцевої влади.

Таким чином, обрані методи формують цілісну методологічну стратегію вивчення систем управління конфліктами в органах місцевого самоврядування, забезпечуючи логічну послідовність і наукову обґрунтованість дослідження та реалізуючись у конкретних методиках роботи з емпіричним і теоретичним матеріалом.

У першому розділі було сформовано теоретико-методологічне підґрунтя дослідження профілактики конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування, що дозволило визначити ключові наукові орієнтири та концептуальні підходи до подальшого аналізу. Проведений огляд наукових підходів засвідчив, що проблематика конфліктів у муніципальному управлінні є багатовимірною і перебуває на перетині таких галузей знань, як публічне

управління, соціальна психологія, конфліктологія, муніципальне право та організаційна поведінка. Системний, інституціональний, соціально-психологічний, управлінський і правовий підходи доповнюють один одного та дозволяють сформувати цілісне уявлення про природу й чинники конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування.

Уточнення базових понять – «конфлікт», «конфліктна ситуація» та «профілактика» – забезпечило термінологічну визначеність дослідження. Конфлікт було розглянуто як форму соціально-управлінської взаємодії, що виникає в умовах суперечності інтересів і цілей суб'єктів місцевого управління. Конфліктна ситуація визначена як латентний стан потенційної напруги, що створює ризик ескалації у відкритий конфлікт. Профілактика інтерпретується як комплекс організаційних, правових, управлінських і психологічних заходів, спрямованих на запобігання виникненню або загостренню конфліктів у громадах. Таке концептуальне уточнення створює основу для подальшого аналізу механізмів впливу на конфліктні процеси.

Особливу увагу приділено дослідженню поняття «органи місцевого самоврядування» як інституційних суб'єктів, що реалізують право територіальної громади на самоврядування та забезпечують виконання публічних функцій. Їхня правова природа, структура, компетенції та взаємодія із зовнішнім середовищем зумовлюють конфліктогенний потенціал, а відтак і необхідність застосування управлінських механізмів профілактики.

Методологічні засади дослідження визначено на основі загальнонаукових принципів – історизму, об'єктивності, детермінізму, розвитку й комплексності, що забезпечують науковість, системність та обґрунтованість отриманих результатів. Використані методи – структурно-функціональний, процесуально-динамічний, типологізації та прогностичний – дали можливість здійснити всебічний аналіз конфліктних явищ і забезпечити логічну послідовність дослідницького процесу.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що сформована методологічна база створює надійну основу для подальшого

теоретичного та емпіричного дослідження проблеми профілактики конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування. Це дозволить у наступних розділах здійснити глибокий аналіз чинників конфліктності та розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в громадах.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Сутність, класифікація та соціально-психологічні чинники конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування

Для визначення сутності та змісту конфлікту розглянемо характеристики конфлікту взагалом: предмет конфлікту і його об'єкт.

Конфлікт має свої особливі специфічні риси, які подано на рис. 2.1.

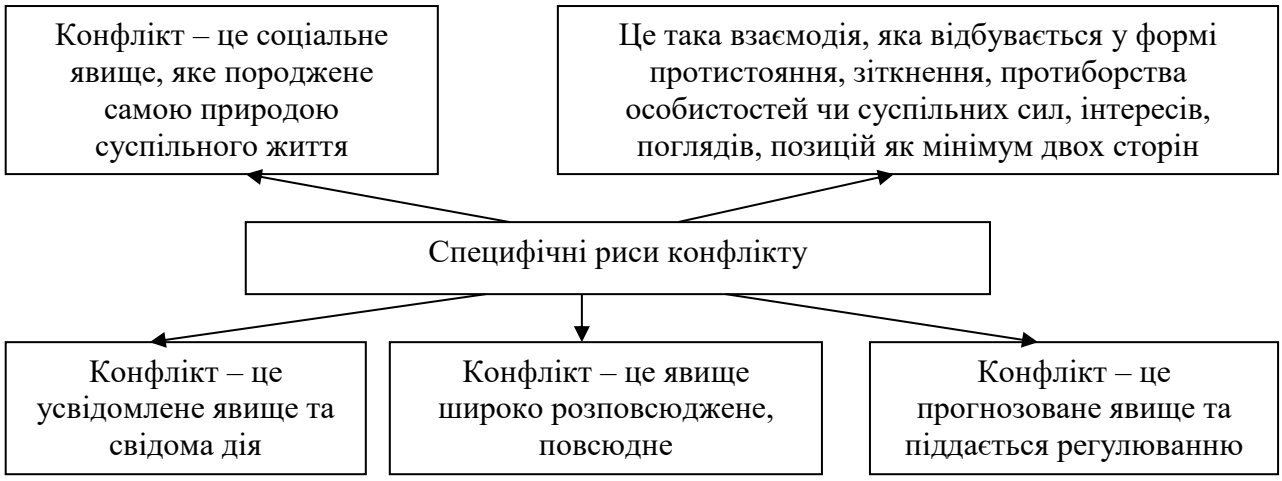


Рис. 2.1. Специфічні риси конфлікту [40]

Під предметом конфлікту слід розуміти об'єктивно існуючу чи уявну проблему, що слугує причиною непорозуміння між сторонами. Таким чином, предмет конфлікту – це і є основне протиріччя, у зв’язку з яким сторони вступають у боротьбу. Це може бути прагнення до першості, владні відносини, бажання володіти тими чи іншими цінностями тощо.

Об’єктом конфлікту є конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння або користування якою прагнуть усі сторони конфлікту. Об’єктом конфлікту часто може ставати будь-який елемент матеріального світу і

соціальної реальності, здатний слугувати предметом суспільних, особистих, державних, групових посягань. Для того, щоб стати об'єктом конфлікту, означений елемент має знаходитися на збігові інтересів різних соціальних суб'єктів, що прагнуть до повного контролю над ним.

Слід відмітити, що організація і зміст діяльності визначають специфіку конфлікту. Проте в будь-якому конфлікті як соціально-психологічному явищі в діалектичній єдності представлено загальне, особливе і одиничне.

Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування є неминучим елементом функціонування будь-якої управлінської системи, що здійснює публічні повноваження, взаємодіє з різними групами інтересів та працює у складному політичному, економічному й соціальному середовищі. У процесі виконання повноважень органи місцевого самоврядування стикаються з внутрішніми та зовнішніми факторами, які можуть спричиняти суперечності, напруженість, різні форми протиборства. Конфліктність у муніципальному управлінні, таким чином, має структурний, функціональний та соціально-психологічний характер, а її вивчення потребує комплексного підходу.

Конфлікт виконує ряд функцій, які наведено на рис. 2.2.

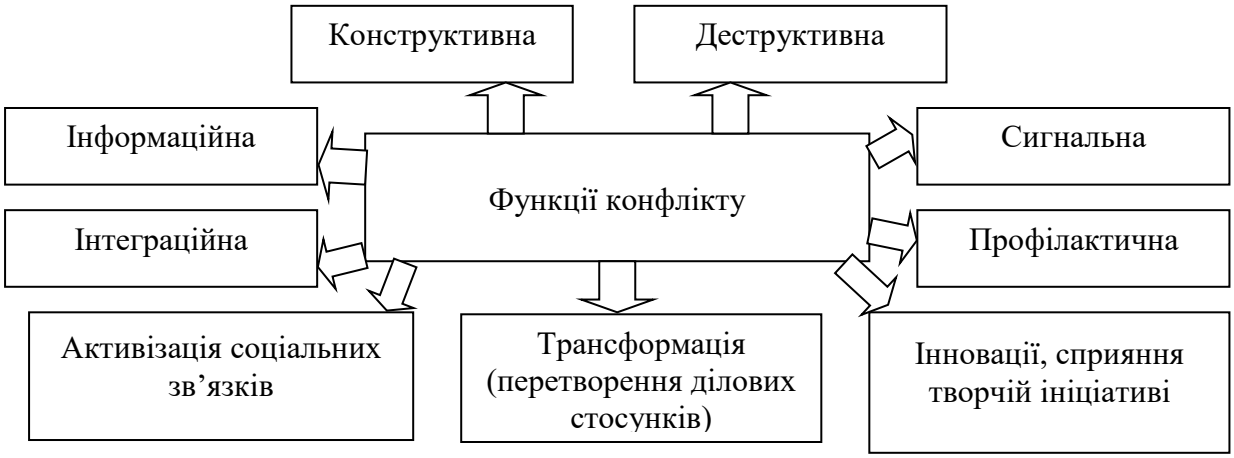


Рис. 2.2. Функції конфлікту [31]

У межах місцевого самоврядування конфлікт не обмежується лише формальним протистоянням сторін. Він охоплює широкий спектр явищ – від прихованої напруги до відкритих зіткнень на політичному,

адміністративному, комунікативному чи соціально-психологічному рівнях. Тому дослідження сутності та класифікації конфліктів є ключовим для розуміння механізмів їх виникнення та визначення ефективних засобів профілактики.

Конфлікт у діяльності органів місцевого самоврядування визначено як зіткнення позицій, інтересів, повноважень чи цінностей між суб'єктами місцевого врядування, що призводить до ускладнення прийняття рішень, порушення комунікацій, зниження ефективності управління або дестабілізації роботи органу. Конфлікти на місцевому рівні відображають складну природу сучасної громади, де взаємодіють політичні актори, адміністративний апарат, професійні групи, громадські формування та населення.

Основними характеристиками конфлікту в органах місцевого самоврядування є:

- публічність, оскільки конфлікти великою мірою стають надбанням громади, ЗМІ та соціальних мереж;
- багаторівневість, адже вони охоплюють політичні, управлінські, правові, соціальні та психологічні аспекти;
- відкритість до впливів середовища – рішення, події, економічна ситуація або активність громади можуть швидко змінювати інтенсивність конфлікту;
- висока ціна помилки, оскільки неефективне управління конфліктом здатне спричинити втрату довіри, кадрові кризи, судові спори, блокування рішень чи інституційну нестабільність.

З огляду на це, конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування слід розглядати не лише як загрозу, але й як показник управлінської спроможності суб'єктів місцевого врядування.

Класифікація конфліктів дозволяє глибше зрозуміти природу суперечностей і визначити специфіку їх профілактики та врегулювання. Виділяють вертикальні та горизонтальні конфлікти

Вертикальні конфлікти виникають між:

- місцевою радою та головою громади;
- головою громади й виконавчим комітетом;
- керівниками структурних підрозділів та підлеглими;
- старостами і виконавчими органами;
- посадовими особами органів місцевого самоврядування та органами державної влади.

Такі конфлікти обумовлені ієрархічною природою влади, різницею компетенцій і відповідальності, різним баченням стратегічних рішень. Для вертикальних конфліктів характерні питання субординації, розподілу повноважень, контролю, виконання рішень, дотримання процедур.

Горизонтальні конфлікти виникають між:

- депутатськими фракціями та окремими депутатами ради;
- керівниками підрозділів;
- старостами сусідніх округів;
- комунальними установами;
- громадськими організаціями та ініціативними групами громади.

Ці конфлікти ґрунтуються на зіткненні інтересів суб’єктів, що перебувають на одному рівні влади або взаємодіють у межах одних функцій. Горизонтальні конфлікти частіше мають політичний або ресурсний характер [25].

Цікавою для дослідження є розмежування конфліктів на політичні, кадрові, управлінські, інституційні та комунікативні [57].

1. Політичні конфлікти є одними з найбільш поширених у місцевому самоврядуванні. Серед ключових причин:

- конкуренція між фракціями;
- боротьба за посаду голови або секретаря ради;
- різні ідеологічні та ціннісні орієнтації;
- протистояння між новообраними депутатами та попередніми управлінськими командами;

– різні погляди на бюджетні пріоритети, стратегічні плани чи регуляторну політику.

Такі конфлікти мають високу публічність і впливають на загальну політичну стабільність громади.

2. Кадрові конфлікти виникають у сфері:

– призначення керівників підрозділів та комунальних закладів;
– проведення конкурсів;
– оцінювання роботи службовців;
– звільнення або дисциплінарних заходів;
– розподілу посадових обов’язків.

Особливу роль відіграють питання професійної компетентності, доброчесності та прозорості кадрових процесів. Кадрові конфлікти значною мірою залежать від управлінського стилю, культури органу та рівня комунікації.

3. Управлінські конфлікти є наслідком:

– відмінностей у стилі керівництва;
– порушення процедур ухвалення рішень;
– незадовільної організації внутрішньої взаємодії;
– неузгоджених планів діяльності;
– помилок в управлінні змінами.

Такі конфлікти зачіпають ефективність адміністративних процесів і можуть гальмувати розвиток громади.

4. Інституційні конфлікти пов'язані з:

– нечітким розподілом повноважень;
– суперечностями між локальними актами;
– невідповідністю процедур;
– конфліктом інтересів;
– недостатньою спроможністю органів.

Інституційні конфлікти є найбільш небезпечними, оскільки вони закладені в саме середовище функціонування органів місцевого самоврядування.

5. Комунікативні конфлікти виникають у разі:

- викривленої або несвоєчасної інформації;
- відсутності внутрішніх комунікацій;
- порушення етики спілкування;
- використання адміністративного тиску;
- агресивних форм поведінки.

Такі конфлікти часто стають джерелом глибших управлінських і психологічних проблем.

За джерелами виникнення конфліктів розрізняють об’єктивні та суб’єктивні.

Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування формуються під впливом як об’єктивних, так і суб’єктивних чинників.

До об’єктивних джерел традиційно відносяться: обмежені ресурси (бюджет, земля, інфраструктура); суперечливі нормативно-правові акти; різнорівневі політичні впливи; складність соціальної структури громади; адміністративні реформи та зміни законодавства; неузгодженість повноважень між радами та виконавчими органами.

Об’єктивні чинники не залежать від особистих характеристик учасників, але формують загальне конфліктогенне середовище.

До суб’єктивних джерел відносяться: особистісні риси (емоційність, домінантність, агресивність, низька стресостійкість); упередження та стереотипи; небажання співпрацювати; низький рівень комунікативних компетентностей; відсутність довіри; емоційне вигорання службовців; амбіції та політичні інтереси.

Суб’єктивні джерела часто стають каталізаторами об’єктивних суперечностей.

Соціально-психологічна природа конфліктів у місцевому самоврядуванні є надзвичайно важливою для розуміння механізмів взаємодії посадових осіб і депутатів, службовців та громади. Психологічні аспекти визначають динаміку конфліктів, швидкість їх ескалації, ефективність врегулювання та рівень стійкості колективу.

У конфліктології виділяють різні психологічні типи учасників конфліктів [61]:

- конкурентний тип – прагне домінувати, відстоює позицію силовими або наполегливими методами;
- адаптивний тип – схильний поступатися, що може призводити до прихованої напруги;
- компромісний тип – схильний до взаємних поступок;
- співпрацюючий тип – орієнтований на партнерство, найменш конфліктогенний;
- уникаючий тип – схильний уникати конфронтації, що може підсилювати латентні проблеми.

У діяльності органів місцевого самоврядування поєднання цих типів створює складні взаємодії, у яких ризик ескалації конфлікту значно зростає.

Також слід враховувати, що стиль управління голови громади та керівників виконавчих органів відіграє ключову роль у формуванні організаційного клімату:

- авторитарний стиль часто породжує напругу, супротив і приховані конфлікти;
- демократичний стиль сприяє діалогу, участі та зниженню конфліктогенності;
- ліберальний стиль може формувати хаос і невизначеність, що також генерує конфлікти [62].

В органах місцевого самоврядування можуть проявлятися й комунікаційні перешкоди у вигляді:

- неповної або несвоєчасної інформації;
- викривлення змісту повідомлень;
- недотримання службової етики;
- відсутності внутрішніх корпоративних комунікацій;
- інформаційних маніпуляцій [10; 28].

Ці бар'єри створюють сприятливе середовище для породження конфліктних ситуацій.

Організаційна культура є важливою складовою профілактики конфліктів. Вона охоплює: нормативні стандарти поведінки; традиції взаємодії; цінності колективу; рівень довіри та взаємоповаги; вміння колективу працювати в команді.

Організаційна культура може бути:

- конструктивною (орієнтація на співпрацю, етику, прозорість);
- пасивно-захисною (уникнення відповідальності, закритість);
- агресивно-конкурентною (боротьба за владу, протистояння, маніпуляції).

Тільки конструктивна культура сприяє зниженню ризиків конфліктів та формуванню здорового управлінського середовища.

Отже, сутність і класифікація конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування, а також соціально-психологічні фактори їх виникнення дозволяють усвідомити багатогранність цього явища.

Конфлікти є невід'ємною частиною функціонування публічної влади, але саме правильне розуміння їх природи та чинників створює основу для розроблення ефективних механізмів управління та профілактики, що розглядатиметься у наступних частинах дослідження.

2.2. Механізми профілактики конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування

Профілактика конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування є одним із ключових напрямів забезпечення стабільності та результативності місцевого врядування. У сучасних умовах громади функціонують у динамічному середовищі, яке потребує від посадових осіб високої адаптивності, компетентності та вміння взаємодіяти з широким колом зацікавлених сторін. Конфлікти, що виникають у цьому середовищі, здатні як стимулювати зміни, так і дестабілізувати діяльність органів місцевого самоврядування, тому превентивне управління ними стає важливою складовою управлінської діяльності.

Профілактика ґрунтується на цілісній системі управлінських механізмів, які забезпечують раціональний розподіл повноважень, чітку комунікацію, дотримання правових норм, узгодженість рішень та інтеграцію громади у процеси місцевого розвитку.

Кадрова політика є одним із найважливіших механізмів, що визначають рівень конфліктності в колективі органу місцевого самоврядування. Там, де кадрові процедури є зрозумілими, однаковими для всіх і не допускають подвійного тлумачення, значно зменшується ризик непорозумінь. Натомість непрозорі призначення, різночитання щодо посадових обов’язків чи нерівномірний розподіл навантаження створюють ґрунт для тривалих організаційних суперечностей [3].

Профілактичний потенціал кадрового менеджменту виявляється передусім у тому, що кожна управлінська дія – від відбору кандидата до оцінювання результатів його праці – формує атмосферу довіри чи недовіри.

Наприклад, чітко прописані посадові інструкції зменшують кількість спорів щодо функцій працівників, а регулярне підвищення кваліфікації сприяє розвитку компетентностей, необхідних для конструктивної взаємодії, вміння слухати й вести переговори. Водночас системна робота зі створення етичних

стандартів допомагає уникнути конфліктів, спричинених недотриманням професійної поведінки.

Таким чином, кадровий менеджмент у діяльності органів місцевого самоврядування виступає не просто технічною функцією, а повноцінним інструментом формування колективу, здатного працювати у стабільній, сприятливій психологічній атмосфері [59].

Більшість конфліктів у місцевому самоврядуванні так чи інакше пов’язані з комунікацією – чи то її нестачею, чи то недостовірністю переданої інформації, чи то її надмірною емоційністю.

Комунікаційний механізм профілактики конфліктів покликаний забезпечити передбачуваність, відкритість та своєчасність взаємодії між працівниками, підрозділами, керівниками та громадськістю.

В установах ефективні комунікації проявляються у регулярних нарадах, де всі учасники отримують можливість висловити позицію, обговорити проблеми та обмінятися інформацією. Електронні канали комунікації – службові чати, корпоративні електронні системи – скорочують дистанцію між підрозділами, допомагають уникнути чуток і неузгодженостей, які часто стають підґрунтям конфлікту.

Не менш важливою є зовнішня комунікація – взаємодія з громадою. Прозорі процедури, публічні звіти, консультації з громадськістю створюють відчуття залученості мешканців і одночасно зменшують рівень недовіри, який часто є причиною конфліктів між громадянським суспільством та місцевою владою.

У випадках, коли суперечності вже назріли, ефективним інструментом стають медіація або фасилітовані зустрічі, що дозволяють зняти напругу та спрямувати енергію сторін у конструктивне русло [10].

Таким чином, комунікаційний механізм – це не лише спосіб обміну інформацією, а й спосіб формування культури взаєморозуміння.

Правова визначеність і структурованість організаційних процесів також слугують основою для профілактики конфліктів. У діяльності органів

місцевого самоврядування правила відіграють критичну роль: якщо вони виписані чітко, логічно та справедливо, вони мінімізують простір для різнотлумачень, а отже – і для суперечок.

Регламенти, положення про виконавчі органи, процедури роботи постійних комісій, інструкції щодо запобігання конфлікту інтересів – усі ці документи створюють передбачувану і стабільну рамку діяльності. Якщо ж внутрішні документи неповні або суперечливі, конфлікти стають системними і розвиваються незалежно від професійних чи особистісних характеристик учасників.

Правова логіка органів місцевого самоврядування працює як «запобіжник». Наприклад, регламент ради дозволяє уникнути конфліктів між депутатами під час голосувань, а положення про виконавчий комітет розмежовує сфери відповідальності, знижуючи ризики управлінських суперечок. Чіткі правила та інструкції «знімають напругу» ще на етапі, коли конфлікт лише формується.

Стратегічне планування у громадах відіграє роль довгострокового стабілізатора, адже саме стратегія розвитку визначає спільне бачення майбутнього та узгоджує інтереси різних груп. Коли громада має узгоджені цілі, менше виникає суперечок щодо того, який напрям розвитку є пріоритетним.

У процесі стратегічного планування важливо, щоб участь брали представники різних соціальних груп – бізнес, молодь, громадські організації, старости, депутати. Така участь знижує ризик прихованих конфліктів, бо надає людям можливість проговорити свої очікування та бачення.

Стратегічні рішення мають бути підкріплені прозорими процедурами їх ухвалення: публікацією проєктів рішень, консультаціями, експертною оцінкою. Відкритість процесу формує довіру й зменшує конфліктність, адже громадяни можуть не погоджуватися з рішенням, але визнають його легітимність [34].

Окремого значення набуває управління змінами. Кожна реформа, кожна трансформація, кожна інновація створює ризики виникнення конфліктів. Тому послідовність, пояснення рішень, підготовка персоналу та громадське інформування формують передумови для їх успішного впровадження.

Децентралізація, що охопила українське місцеве самоврядування останніми роками, не лише змінила повноваження громад, а й істотно вплинула на природу конфліктів. З одного боку, управлінська автономія дозволила громадам самостійно розв'язувати значну частину питань, усуваючи конфлікти з державними адміністраціями. З іншого – підвищила відповідальність місцевої влади перед громадянами, що стимулювало розвиток прозорих процедур та інклюзії.

Публічність також стала однією з найпотужніших профілактичних сил. Трансляції засідань, електронні петиції, відкритий бюджет, доступ до публічної інформації – усе це створює атмосферу відкритості, у якій набагато важче приховати потенційно конфліктогенну дію. Коли мешканці громади розуміють мотиви рішень влади, навіть складні рішення сприймаються з меншим спротивом.

У такий спосіб децентралізація та публічність формують нову культуру врядування, у якій конфлікти не усуваються, а втрачають руйнівний характер.

Отже, враховуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що управлінські механізми профілактики конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування не є окремими інструментами, що працюють ізольовано.

Це взаємопов'язана система, у якій кадрові процеси визначають якість управління, комунікація формує атмосферу взаємної довіри, правові механізми встановлюють рамки діяльності, а стратегічне планування узгоджує інтереси громади. Децентралізація й публічність посилюють дієвість цих механізмів, створюючи середовище, у якому конфлікти не лише легше попереджати, а й ефективніше врегульовувати.

2.3. Міжнародний досвід врегулювання та профілактики конфліктів у місцевому управлінні

Питання профілактики та врегулювання конфліктів у місцевому управлінні набуває особливого значення в умовах сучасних суспільних трансформацій. Більшість держав, незалежно від культурних чи політичних особливостей, стикається з подібними викликами: суперечностями між групами інтересів, складними кадровими ситуаціями, дефіцитом довіри між владою та громадянами, різним рівнем політичної активності населення.

Саме тому міжнародні практики становлять цінне джерело управлінських рішень. Розглядаючи досвід США, Канади, Польщі, Німеччини та країн Європейського Союзу, можна побачити, як різні держави будують дієві, гуманні та ефективні системи врегулювання конфліктів, що ґрунтуються на комунікації, прозорості, партнерстві та цифрових інноваціях.

У США питання управління конфліктами в місцевому самоврядуванні має глибоко інституційний характер [37].

Американський підхід відзначається прагматичністю та чіткою структурованістю. Основою управління виступає модель *council–manager government*, яка передбачає розмежування політичного керівництва (міська рада) та професійного адміністрування (city manager). Такий поділ створює природний «фільтр» для конфліктів, адже зменшує вплив політичних амбіцій на повсякденні адміністративні процеси.

У містах США діють спеціальні комісії громадських відносин (Community Relations Commissions), що працюють як центри діалогу. Вони проводять регулярні зустрічі з мешканцями, фасилітовані дискусії, тематичні слухання та консультації.

Суть їхньої роботи полягає у тому, щоб «перехопити» конфлікт ще до того, як він переросте у відкриту стадію. Вони навчились перетворювати суперечності у продуктивні обговорення, у яких сторони не протистоять одна одній, а спільно шукають рішення.

У деяких громадах існує посада муніципального омбудсмена, який виступає нейтральним арбітром у складних випадках. Американський досвід свідчить, що омбудсмени ефективні саме у конфліктних ситуаціях, пов'язаних із неформальними аспектами роботи муніципалітетів – наприклад, у разі упередженого ставлення чи етичних порушень.

Цікавим для дослідження є досвід Канади одного із світових лідерів у галузі інклюзивного управління. Її багатокультурність і традиція розгалуженої участі громадян у прийнятті рішень сформували унікальні механізми врегулювання конфліктів [63].

Багато канадських муніципалітетів застосовують політики громадської участі, у яких прописано чіткі правила залучення населення до обговорення рішень. Канада виходить із того, що чим більше громада знає про діяльність влади, тим нижчим є рівень конфліктності. Тому міські адміністрації системно проводять зустрічі, інформаційні сесії, круглі столи, громадські обговорення проєктів стратегій.

Особливої уваги потребує досвід медіації за моделями корінних народів (Indigenous Mediation Models). Він побудований на принципах поваги, колективної відповідальності та довготривалого діалогу. Використання «кругових дискусій» (Talking Circles) дозволяє учасникам через символічні правила (право слова, черговість виступів, взаємоповага) досягати консенсусу навіть у складних суперечках.

Канада демонструє, що профілактика конфліктів – це насамперед культура взаємодії.

Польська модель місцевого самоврядування після реформи 1999 року стала одним із найуспішніших прикладів трансформації в Центральній Європі. У Польщі конфлікти профілактуються завдяки:

– чіткому розмежуванню компетенцій між рівнями влади, що усуває структурні конфлікти між гміною, повітом і воєводством;

– сильній нормативній підтримці громадських консультацій, які є обов'язковими у багатьох сферах;

– діяльності місцевих омбудсменів, які відіграють роль незалежних посередників;

– використанню інституту «медіатора гміни», що працює в невеликих муніципалітетах як спеціаліст із діалогу [42; 76].

Польський досвід показує, що конфлікти найчастіше виникають там, де немає умов для діалогу. Тому освітні кампанії, відкриті зустрічі та регулярні консультації стали обов'язковими елементами місцевої політики.

Німеччина виділяється високим рівнем правової культури, точним регулюванням діяльності місцевих рад і міських адміністрацій. Її підхід базується на переконанні, що конфлікти виникають передусім через нечіткість правил. Тому муніципальні процедури максимально формалізовані, але водночас – відкриті для громадян.

Механізми профілактики включають:

1. Коаліційні формати управління. У більшості місцевих рад Німеччини різні фракції змушені домовлятися, формувати коаліції та укладати спільні програми. Це робить переговори невід'ємною частиною політичного процесу.

2. Система Bürgerbeauftragte – місцевих омбудсменів. Вони розглядають скарги, проводять медіацію й мають високий авторитет серед мешканців.

3. Громадські діалоги (Bürgerdialog). Це регулярні відкриті зустрічі, під час яких громадяни можуть публічно ставити запитання владі й отримувати відповіді. Часто саме такі зустрічі запобігають ескалації напруги в громаді.

4. Розвинута цифрова інфраструктура місцевого врядування. Завдяки електронним адміністративним сервісам зменшується суб'єктивний фактор, а суперечки щодо процедур обслуговування значно скорочуються.

Таким чином, досвід Німеччини демонструє, що конфлікти можуть бути мінімізовані через чіткі «правила гри» та відкритість влади.

ЄС приділяє особливу увагу мирному врегулюванню конфліктів. Багато держав розглядають медіацію як обов'язковий компонент публічного управління. Розглянемо декілька прикладів.

У Франції функції медіатора виконує інституція Défenseur des droits – незалежний посередник, який розглядає скарги громадян щодо місцевих органів влади, кадрових конфліктів, адміністративної несправедливості [42].

В Італії на місцевому рівні працюють *mediatori communali*, які є професійними медіаторами при органах самоврядування та допомагають вирішувати суперечки між громадянами й владою.

У муніципалітетах Іспанії активно розвиваються центри *mediación comunitaria*, що забезпечують фасилітований діалог між різними групами населення – від сусідських конфліктів до складних соціальних суперечок [52].

Отже, європейська модель побудована на принципах гуманності, превентивності й участі громади – конфлікти не стільки «гаситься», скільки «проживаються» у керованому форматі.

Також доцільним є розглянути використання інструментів e-governance для зниження конфліктності зарубіжних країн. Сучасні держави дедалі частіше використовують цифрові механізми для профілактики конфліктів. Естонія, Данія, Норвегія, Німеччина та Канада демонструють, що електронні сервіси змінюють характер взаємодії між владою і громадянами.

Електронні консультації та петиції дозволяють мешканцям висловлювати незадоволення чи пропозиції у конструктивній формі, не доводячи ситуацію до ескалації.

У США та Канаді працюють спеціальні CRM-системи, де кожне звернення фіксується, контролюється й обробляється у визначені строки, що значно зменшує кількість конфліктів.

Відкриті бюджети та open data сприяють прозорості, оскільки коли громадяни мають доступ до даних, їм значно легше зрозуміти логіку управлінських рішень, а отже – менше приводів для суперечок.

Автоматизація послуг мінімізує людський фактор, знижує ризик корупції та запобігає організаційним конфліктам.

Таким чином, міжнародний досвід доводить, що профілактика конфліктів у місцевому управлінні ґрунтується на трьох ключових засадах:

інституційній структурованості – чітко прописаних правилах, процедурах і компетенціях; культурі діалогу та участі – здатності влади чути й взаємодіяти, а не протистояти; цифровій відкритості – прозорості даних та автоматизації процесів.

Ці елементи створюють не лише систему врегулювання, а й атмосферу довіри, у якій конфлікти виникають рідше та мають значно меншу інтенсивність [73].

У другому розділі здійснено комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування, що дозволило сформувати цілісне уявлення про їх природу, класифікацію, чинники виникнення та сучасні механізми профілактики. Дослідження засвідчило, що конфлікти у місцевому управлінні є багатовимірним явищем, зумовленим поєднанням організаційних, соціально-психологічних, правових та політичних факторів. Вертикальні та горизонтальні конфлікти, суперечності політичного, управлінського, кадрового чи комунікативного характеру мають різну динаміку та впливають на ефективність управлінських процесів, якість прийнятих рішень і рівень довіри громадян до влади.

Важливим результатом аналізу стало визначення того, що ключову роль у формуванні конфліктних ситуацій відіграють соціально-психологічні чинники: типи особистостей, стиль керівництва, особливості комунікації, організаційна культура та рівень емоційної компетентності персоналу.

Саме ці елементи здатні як загострювати суперечності, так і сприяти конструктивній взаємодії. Розвинена культура спілкування, ефективне лідерство, прозорість управління та дотримання етичних стандартів створюють середовище, у якому ризики конфліктів значно знижуються.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що провідні держави світу – США, Канада, Польща, Німеччина та країни ЄС – застосовують широкий спектр інструментів профілактики конфліктів, зокрема медіацію, фасилітований діалог, інститути омбудсменів, громадські консультації,

стандартизовані процедури прийняття рішень, а також сучасні інструменти електронного врядування. Поєднання інституційної стабільності, високої комунікаційної культури та цифрової відкритості створює стійкі моделі взаємодії, що запобігають виникненню конфліктогенних ситуацій.

Таким чином, дослідження довело, що ефективна профілактика конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування потребує системного підходу, що поєднує організаційно-правові, комунікаційні, кадрові та стратегічні механізми.

Міжнародні практики підтверджують важливість розвитку діалогу, участі громадян, відкритості та професіоналізації місцевого управління. Отримані теоретичні положення створюють основу для формування практичних рекомендацій, що будуть розглянуті у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Аналіз Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування

Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування (далі – Методичні рекомендації) затверджено Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року № 47-22 і оприлюднено як допоміжний нормативно-методичний документ для посадових осіб місцевого самоврядування та працівників відповідних апаратів [35].

Методичні рекомендації розроблено на основі частини другої статті 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та з урахуванням положень відповідних законів і нормативно-правових актів, що регламентують діяльність публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Методичні рекомендації формують системний підхід до роботи з конфліктами у муніципальних колективах, орієнтований на запобігання, виявлення, діагностику та врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають у процесі виконання посадових обов’язків посадовими особами та працівниками органів місцевого самоврядування.

Документ є рекомендаційним, тобто, не має статусу обов’язкового нормативного акта, проте визначає мінімальні вимоги та очікування щодо практичної діяльності учасників процесу врегулювання конфліктів. Він адресований широкому колу посадових осіб: головам місцевих рад та виконкомів, керівникам структурних підрозділів, спеціалістам із персоналу, безпосереднім керівникам та іншим суб’єктам, які можуть бути залучені у роботу з конфліктами.

Документ містить чіткі визначення ключових понять, що формують основу для узгодженого розуміння процесів у роботі з конфліктами: конфлікт, конфліктна напруга, конфліктний інцидент, ескалація конфлікту, втручання у конфлікт, робота з конфліктами. Такі терміни відповідають сучасним підходам у конфліктології та публічному управлінні, сприяючи уніфікації мови, що використовується фахівцями під час дискусій і документування.

Методичні рекомендації пропонують структурну характеристику учасників конфлікту та роботи з ним. Зокрема, окреслено категорії сторін конфлікту, інших учасників, уповноваженої особи з питань супроводу конфліктів (УСК) та безпосереднього керівника. Визначення ролей спрямоване на те, аби чітко розмежувати функції та відповідальність осіб, що можуть бути залучені у процес розв’язання конфліктів, а також встановити критерії неупередженості та компетентності УСК.

Окремо Методичні рекомендації виділяють принципи, яких слід дотримуватися під час роботи з конфліктами. До них належать: добровільність, конфіденційність, нейтральність та рівність сторін у процесі втручання. Ці принципи є універсальними та відповідають як загальнонауковим, так і міжнародним стандартам медіації та врегулювання конфліктів, що підкреслює прагнення українського нормативного поля адаптувати міжнародні практики до національних реалій.

Методичні рекомендації пропонують поетапну модель роботи з конфліктними ситуаціями, що включає:

1. Виявлення конфлікту – ініціюється через спостереження або повідомлення про потенційний конфлікт.
2. Діагностика – оцінка та моніторинг ознак конфлікту, збір та аналіз інформації.
3. Підготовка до втручання – організація першої розмови, узгодження формату процесу.
4. Втручання у конфлікт – застосування конкретних методів роботи з конфліктом.

5. Завершення втручання і оцінка результатів – аналіз досягнутих домовленостей та моніторинг наслідків.

Такий підхід забезпечує системність та послідовність дій, зменшує ризик хаотичних або імпровізованих рішень і дозволяє структурувати роботу з конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Методичні рекомендації пропонують набір інструментів втручання, що відрізняються за своїм призначенням, механізмом застосування та рівнем впливу на сторони. Важливою перевагою документа є те, що він дає можливість посадовим особам не лише вибрати один метод, але й комбінувати їх відповідно до ситуації.

Для систематизації цих інструментів у таблиці 3.1 подано порівняння ключових методів втручання, із зазначенням умов їх застосування, переваг та ризиків.

Таблиця 3.1

Порівняння основних методів втручання у конфлікт

Метод втручання	Стисла характеристика	Коли застосовується	Переваги	Обмеження / Ризики
Перемовини	Пряме обговорення сторонами без посередників	Є базовий рівень довіри	Швидко, просто	Ризик загострення
Нейтральна оцінка	Аналіз ситуації експертом для надання висновків	Потрібна об’єктивність	Фактологічність	Сторони можуть не прийняти
Коучинг	Індивідуальна робота з учасниками	Висока емоційність	Розвиток компетентностей	Не вирішує конфлікт напряму
Човникова дипломатія	Посередник працює окремо зі сторонами	Відсутня готовність до діалогу	Доступ до позицій сторін	Тривалість
Медіація	Структурований процес за участі медіатора	Складні конфлікти	Відновлення відносин	Потрібна кваліфікація
Фасилітована зустріч	Діалог за участі фасилітатора	Конфлікти у колективі	Покращення комунікації	Не для ціннісних конфліктів
Адміністративне втручання	Рішення керівника	Дисциплінарні порушення	Швидкість	Ризик незадоволення

**укладено автором*

Порівняння методів показує, що кожен з них має чітке функціональне призначення та рівень ефективності залежно від стадії й типу конфлікту.

Найбільш м’якими та превентивними є комунікативні методи (переговори, фасилітація, коучинг), а найпотужнішим інструментом відновлення взаємодії – медіація.

Адміністративні втручання мають обмежений, хоча інколи необхідний характер, особливо у кризових ситуаціях. Це підтверджує необхідність вибору інструменту відповідно до конкретних обставин, а не застосування універсального підходу.

У Методичних рекомендаціях логіка вибору інструментів втручання чітко пов’язана з рівнем розвитку конфлікту. Таблиця 3.2 демонструє, як саме змінюються управлінські дії залежно від стадії конфлікту.

Таблиця 3.2

Відмінності методів втручання залежно від рівня ескалації конфлікту

Рівень конфлікту	Оптимальні методи	Небажані методи	Причина
Низький	Переговори, нейтральна оцінка	Адміністративні рішення	Можуть погіршити ситуацію
Середній	Медіація, фасилітація	Спонтанні переговори	Нестабільність комунікації
Високий	Човникова дипломатія, індивідуальні зустрічі	Будь-які зустрічі «лоб в лоб»	Імовірна ескалація
Кризовий	Адміністративне втручання	Неформальні методи	Потрібна стабілізація

**укладено автором*

Аналіз таблиці 3.2. показує, що рівень ескалації визначає не лише доцільність конкретного методу, але й загальну можливість ведення діалогу. Чим вищий рівень напруги, тим більш обережними та структурованими мають бути управлінські дії.

На ранніх стадіях конфлікту превентивні методи демонструють високу ефективність, тоді як у разі глибокої ескалації виникає необхідність у поєднанні стабілізаційних і діалогових заходів.

У Методичних рекомендаціях наголошується на важливості правильно визначених ролей уповноваженої особи з питань супроводу конфліктів (УСК) та керівника, від чого залежить баланс між нейтральністю й адміністративною відповідальністю.

Таблиця 3.3

Ролі уповноваженої особи з питань супроводу конфліктів і керівника під час роботи з конфліктом

Функція	Уповноважена особа з питань супроводу конфліктів	Керівник
Роль	Нейтральний модератор	Адміністративний суб’єкт
Мета	Відновлення взаємодії	Забезпечення дисципліни
Методи	Медіація, фасилітація	Розпорядчі дії
Гарантії	Конфіденційність	Підзвітність
Ризики	Недовіра сторін	Упередженість

**укладено автором*

Таблиця демонструє, що УСК виконує комунікативно-медіативну роль, зосереджену на взаємодії та діалозі, тоді як керівник забезпечує нормативно-дисциплінарний аспект. Ці функції не дублюють одна одну, а взаємодоповнюють, формуючи комплексну модель врегулювання конфліктів у органах місцевого самоврядування.

Методичні рекомендації дозволяють застосовувати інструменти залежно від специфіки конфлікту. Це узагальнено у таблиці 3.4.

Зіставлення типів конфліктів і методів їх врегулювання свідчить, що найуспішнішими є ті інструменти, які враховують психологічний, організаційний та правовий контекст.

Документ НАДС фактично пропонує матрицю вибору методів, яка орієнтує керівників та уповноважених осіби з питань супроводу конфліктів в умовах обмеженого часу й високої емоційності сторін.

Таблиця 3.4.

Ефективність методів при різних видах конфліктів

Тип конфлікту	Ефективні методи	Яким чином працюють
Організаційний	Нейтральна оцінка	Структурують завдання
Кадровий	Медіація, коучинг	Працюють з очікуваннями
Комунікативний	Фасилітація	Покращують взаєморозуміння
Міжособистісний	Медіація	Знижує емоційність
Ціннісний	Медіація з діалогом	Формує спільні правила
Інституційний	Фасилітація	Узгоджує інтереси структур

**укладено автором*

Проведений аналіз Методичних рекомендацій дає підстави стверджувати, що цей документ є важливим кроком у формалізації управлінської практики щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування, оскільки Методичні рекомендації поєднують чітку алгоритмічність дій; практичні інструменти аналізу; рекомендації щодо запобігання конфліктам; уніфіковану термінологію.

Це створює передумови для переходу від ситуативного реагування на конфлікти до системної, організованої та професійної роботи з ними. Документ відповідає міжнародним тенденціям у сфері управління людськими ресурсами та конфліктології, хоча його ефективність значною мірою залежатиме від рівня впровадження в практику, систематичного навчання персоналу та наявності підтримки на рівні мережі громад.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи профілактики та врегулювання конфліктів в органах місцевого самоврядування

Профілактика та врегулювання конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування вимагають системної, послідовної та доказової управлінської роботи. Конфлікти не є випадковими чи стихійними явищами – вони формуються під впливом структурних умов, організаційної культури, управлінських рішень та особистісних характеристик працівників. Саме тому рекомендації повинні охоплювати комплекс заходів, які здатні одночасно впливати на організаційні процеси, поведінку персоналу та управлінські підходи.

Запропонована система вдосконалення базується на результатах проведеного теоретичного аналізу, вивченні міжнародних практик, а також враховує положення Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування, які спрямовані на надання методичних рекомендацій для посадових осіб місцевого самоврядування у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру під час виконання ними посадових обов'язків.

Рекомендації структуровано у вигляді узгоджених напрямів, що охоплюють кадрову політику, комунікаційні механізми, нормативно-правові аспекти, стратегічне планування, цифровізацію та розвиток внутрішньої культури організації. Вважаємо, що такий підхід надасть можливість громадам формувати інституційно зрілу систему роботи з конфліктами, орієнтовану на довгостроковий ефект.

1. Вдосконалення кадрової політики та підвищення професійної компетентності персоналу

1.1. Формування кадрових стандартів та етичних норм поведінки

Важливо, щоб працівники органу місцевого самоврядування діяли не лише в межах посадових інструкцій, а й у рамках чітко визначених етичних орієнтирів. Наявність кодексу поведінки, заснованого на принципах

толерантності, відкритості та відповідальності, створює фундамент для конструктивної взаємодії.

Впровадження таких стандартів допоможе:

– знизити кількість міжособистісних та комунікативних конфліктів;
– стабілізувати службові відносини;
– забезпечити прозорість у виконанні повноважень;
– сприяти формуванню корпоративної відповідальності.

У межах місцевих рад доцільно запроваджувати щорічні заходи з обговорення етичних дилем, оновлення етичних норм і аналізу реальних ситуацій, що виникли у роботі.

1.2. Розвиток навичок медіації, переговорів та емоційної компетентності

Переважна частина конфліктів, які виникають у діяльності органів місцевого самоврядування, пов’язана не з професійною некомпетентністю працівників, а з відмінностями у стилях комунікації, різними підходами до роботи та нерозвиненими емоційними навичками.

Тому кадрова стратегія повинна включати:

– тренінги з ефективної комунікації;
– навчальні програми з медіації та фасилітації;
– семінари із саморегуляції та роботи зі стресом;
– навчання технікам «ненасильницького спілкування».

Підвищення емоційної компетентності персоналу – це не допоміжний фактор, а ключовий елемент у запобіганні конфліктам, оскільки дозволяє працівникам адекватно оцінювати ситуацію, уникати ескалації та конструктивно реагувати на критику.

1.3. Удосконалення посадових інструкцій та процедур розподілу повноважень

Конфлікти часто виникають у ситуаціях, коли працівники мають розмиті або перехресні повноваження.

Тому варто:

– усунути дублювання функцій між посадовими особами;
– деталізувати процедури прийняття рішень;
– визначити межі відповідальності за кожним напрямом;
– забезпечити справедливий розподіл навантаження.

Точність посадових інструкцій зменшує кількість організаційних конфліктів, підвищує дисципліну та формує більш передбачуваний управлінський процес.

2. Вдосконалення управлінської та внутрішньої комунікації

2.1. Створення єдиного стандарту службової комунікації

Єдиний протокол, який визначає, у які строки і в якій формі здійснюється комунікація між підрозділами та працівниками, допоможе уникнути непорозумінь та хаотичної передачі інформації.

Тому доцільно запровадити:

– стандарти відповідей на службові листи;
– правила внутрішнього електронного листування;
– опис каналів і форматів комунікації (усні, письмові, електронні).

Завдяки цьому організація отримує чітку комунікаційну архітектуру, в якій інформація не втрачається і не спотворюється.

2.2. Регулярні зустрічі з фасилітацією та груповими обговореннями.

Колективні обговорення дозволяють проговорювати проблемні питання ще до того, як вони переростають у конфлікти. Зустрічі у форматі фасилітації дозволяють нейтралізувати дисбаланс влади між учасниками і забезпечити залучення всіх членів команди.

Такі зустрічі можуть відбуватися:

– під час планування діяльності;
– перед ухваленням важливих рішень;
– у період підвищеної конфліктності;
– раз на місяць як елемент внутрішньої комунікації.

2.3. Інституційна медіація

Для роботи з особливо складними конфліктами доцільно:

– призначати Уповноважену особу з медіації;

– розробити Положення про її діяльність;

– інтегрувати інструменти медіації в управлінську практику.

Це створює в організації альтернативний, ненасильницький механізм вирішення спорів.

3. Нормативно-правове та регуляторне вдосконалення

3.1. Оновлення внутрішніх регламентів роботи органів місцевого самоврядування

Робота з конфліктами неможлива без упорядкування нормативної бази. У громадах часто спостерігаються:

– застарілі регламенти;

– нечіткі процедури;

– суперечливі положення у різних актах.

Тому, рекомендується провести комплексний аудит внутрішніх документів та оновити їх відповідно до сучасних вимог публічного управління.

3.2. Аналіз конфліктогенності управлінських рішень

Під час підготовки рішень слід проводити:

– оцінювання їх впливу на різні групи працівників і громадян;

– прогнозування можливих суперечностей;

– аналіз ризиків для міжпідрозділових взаємодій.

Це дозволяє запобігти конфліктам, що супроводжують зміни чи реорганізацію.

3.3. Механізми запобігання конфлікту інтересів

Потрібно системно контролювати конфлікти інтересів, забезпечуючи:

– подання декларацій;

– консультації для посадових осіб;

– моніторинг ризикових ситуацій.

4. Стратегічні механізми управління конфліктами

4.1. Інтеграція ризиків конфліктності в стратегії громади

Стратегія розвитку громади повинна враховувати не лише соціально-економічні ризики, а й:

- конфлікти між інтересами мешканців;
- конфлікти між органами управління;
- кадрові та управлінські ризики.

4.2. Управління змінами

Для зменшення соціальної напруги необхідно:

- проводити комунікацію змін;
- пояснювати цілі реформ;
- надавати працівникам можливості для адаптації.

4.3. Оцінювання результатів змін

Рекомендується запровадити щорічний звіт про:

- конфліктність у колективі;
- ефективність рішень;
- вплив проведених реформ на персонал.

5. Цифрові інструменти профілактики конфліктів

5.1. Електронні консультації та цифрова участь

Важливо забезпечити можливість:

- подавати пропозиції онлайн;
- залишати зауваження до рішень;
- проводити електронні голосування.

5.2. CRM-система для звернень громадян

Автоматизована система дозволить:

- відстежувати всі звернення;
- аналізувати зони соціальної напруги;
- реагувати на конфліктні ситуації ще до їх загострення.

6. Формування організаційної культури довіри та партнерства

6.1. Розвиток культури взаємоповаги

Потрібно системно формувати цінності взаємоповаги, співробітництва та відкритості. Це можна реалізовувати через:

- тренінги;
- командні зустрічі;
- обговорення етичних кейсів.

6.2. Підтримка ініціативності та залученості

Заохочення до ініціатив та конструктивних пропозицій зменшує пасивний опір у колективі та підвищує мотивацію.

Рекомендації становлять комплексну систему, спрямовану на формування зрілої, сталий та конфліктостійкої організаційної моделі місцевого самоврядування. Вважаємо, що хоча б часткове застосування цих рекомендацій здатне істотно знизити конфліктогенність у колективі, підвищити довіру між працівниками та керівництвом, зміцнити інституційну спроможність громади та забезпечити ефективну реалізацію місцевих політик.

Третій розділ магістерської роботи був присвячений аналізу існуючих нормативно-методичних підходів до роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування та формуванню системи практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх профілактики й врегулювання. Проведений аналіз Методичниї рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування (2022) дозволив встановити, що на загальнодержавному рівні визначено базові принципи, процедури та інструменти роботи з конфліктами, які можуть бути адаптовані до практики конкретних громад. Документ забезпечує системність, алгоритмічність і неупередженість у роботі з конфліктними ситуаціями, а також враховує сучасні тенденції розвитку інституту медіації, фасилітованого діалогу та організаційної профілактики.

Разом із тим, його впровадження вимагає додаткової інституційної та організаційної підтримки на рівні місцевих рад, що обумовлює необхідність розроблення локальних політик, внутрішніх положень, стандартів взаємодії, а

також підвищення компетентності працівників. Також було сформовано розгорнуту систему рекомендацій, яка поєднує кадрові, комунікаційні, організаційно-правові, стратегічні та цифрові механізми, спрямовані на зменшення конфліктогенності в діяльності органів місцевого самоврядування.

Запропоновані заходи дають можливість створити всередині органу місцевого самоврядування цілісну систему управління конфліктами, що включає ранню діагностику, ефективне втручання та профілактику. Особливе значення мають розвиток компетенцій персоналу у сфері комунікації й медіації, підвищення прозорості управлінських процесів, удосконалення внутрішніх регламентів, використання цифрових інструментів та формування культури взаємоповаги й партнерства. Важливо й те, що рекомендації відповідають сучасним європейським підходам до управління людськими ресурсами та інституційного розвитку місцевого самоврядування.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що профілактика конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування повинна мати комплексний характер і ґрунтуватися на поєднанні організаційних, нормативних і психологічних інструментів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення якості управлінських процесів, зміцнення довіри між працівниками та керівництвом, підвищення ефективності прийняття рішень та створення комфортного, безпечного та сталого робочого середовища.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню проблеми профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій у діяльності органів місцевого самоврядування – однієї з найбільш чутливих, багатовимірних та актуальних сфер сучасного публічного управління. Проведений аналіз дозволив сформувати цілісне уявлення про природу конфліктів у муніципальному управлінні, визначити чинники їх виникнення та систематизувати механізми попередження конфліктогенності, що є особливо значущим в умовах реформ, посиленої децентралізації, зростання ролі громадянського суспільства та високих вимог до ефективності роботи місцевої влади.

Проаналізовано наукові підходи до вивчення конфліктів, що стало фундаментом для подальшого дослідження. З'ясовано, що конфліктність у муніципальному управлінні є результатом взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів, які можна пояснити через концепції соціологічної, психологічної та управлінської науки.

Значення робіт Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Томаса, М. Дойча, а також українських дослідників В. Васютинського, М. Пірен, О. Туряниці полягає у тому, що вони дозволяють розглядати конфлікт як природний елемент організаційної динаміки, а не лише як дисфункцію. Це дає змогу осмислити його не як загрозу, а як індикатор проблемних точок, що потребують уваги управління.

Здійснено деталізовану інтерпретацію понять, які є ключовими для розуміння сутності конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування. Особливо важливим було розмежування «конфлікту» та «конфліктної ситуації», що дало змогу аналізувати конфлікт як процес із власною логікою розвитку, стадіями, рівнями ескалації та передконфліктними проявами.

Поняття «профілактика конфліктів» розкрито як системну управлінську діяльність, що виходить далеко за межі реагування на вже наявні суперечності

й включає превентивні заходи, організаційні зміни, розвиток комунікативної компетентності, створення здорового психологічного середовища.

Поняття «органи місцевого самоврядування» розглянуто не лише у правовому аспекті, але й як інституцію з власною організаційною культурою, структурою внутрішніх ролей, комунікацій та владних відносин.

Для дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяють глибоко й багатовимірно розкрити досліджувану проблему. Принципи об'єктивності, системності, історизму, детермінізму та розвитку забезпечили цілісність і послідовність дослідження, тоді як застосування структурно-функціонального, процесуально-динамічного, типологічного та порівняльного методів дозволило розкрити конфлікти як багатокомпонентні явища. Завдання виконано.

Визначено, що конфліктність у діяльності органів місцевого самоврядування проявляється у таких основних формах: вертикальних конфліктах між керівництвом і підлеглими; горизонтальних конфліктах між структурними підрозділами; управлінських, кадрових, політичних і комунікаційних суперечностях; внутрішньоорганізаційних конфліктах, що виникають унаслідок нечіткого розподілу повноважень; інституційних конфліктах, спричинених реформами та змінами у структурі влади.

Доведено, що навіть найефективніші регламенти не можуть гарантувати відсутність конфліктів, якщо психологічний клімат колективу є несприятливим. Чинниками конфліктності є: різні психологічні типи учасників; емоційна нестабільність; низька комунікативна компетентність; авторитарний стиль керівництва; комунікаційні бар'єри та недовіра; слабка організаційна культура. Усі ці чинники здатні провокувати конфлікти навіть за умов дотримання формальних правил.

Аналіз міжнародних практик показав, що найбільш ефективними є багаторівневі системи управління конфліктами, які включають: професійних медіаторів; комунікаційні офіси та радників; цифрові платформи участі громадян; офіси омбудсменів; культуру відкритого врядування.

Особливо важливою є практика США та Канади, де інституційна медіація інтегрована у роботу місцевих адміністрацій, а також досвід польських та німецьких громад, де конфлікти розглядаються як обов'язкова частина управління змінами.

Встановлено, що Методичні рекомендації є першим в Україні комплексним документом, який систематизує процес роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування. У документі чітко прописано: ознаки конфлікту; етапи роботи; методи втручання; ролі учасників; правила взаємодії сторін. Водночас регламент залишається рамковим і потребує адаптації на рівні конкретної громади.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплексну систему профілактики конфліктів, що складається з: кадрових заходів – підготовка персоналу, розвиток навичок медіації, оновлення посадових інструкцій; комунікаційних заходів – створення внутрішніх стандартів комунікації, фасилітовані зустрічі, інституційна медіація; правових і організаційних заходів – оновлення регламентів, оцінка конфліктогенності рішень, процедури запобігання конфлікту інтересів; стратегічних заходів – інтеграція ризиків конфліктності у стратегії громади, управління змінами; цифрових заходів – е-консультації, CRM-звернення, відкриті дані; культурно-ціннісних заходів - формування культури поваги, довіри та партнерства. Ці рекомендації мають високий потенціал практичного застосування.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що конфлікти в органах місцевого самоврядування є не лише неминучими, а й природними проявами управлінської динаміки, які можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію. Успішність діяльності органів місцевої влади залежить не стільки від відсутності конфліктів, скільки від здатності своєчасно виявляти їх, аналізувати глибинні причини та застосовувати адекватні механізми врегулювання.

Запропонована в роботі модель удосконалення системи профілактики конфліктів ґрунтується на поєднанні: науково обґрунтованих теоретичних

підходів; реального нормативного підґрунтя; міжнародного досвіду; потреб практики українських громад. Вона спрямована не лише на розв’язання окремих конфліктів, а й на створення сталого організаційного середовища, яке мінімізує конфліктогенність і підвищує ефективність управлінських процесів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина Н. НАДС може стати потужним стейкхолдером у питаннях запровадження в Україні цінностей медіації (2023, Вересень 11). URL: https://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/itemlist/ search?searchword=%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96&categories=&format=html&t=1711072556512&tpl=search

2. Барков, В. І., Синицька, Т. В. Організаційна поведінка: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.

3. Барегамян С. Х., Брлджи К. В. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. Вип. 16, 2018.

4. Біла, С. О. Управління персоналом у публічній службі. Київ: НАДУ, 2021. 240 с.

5. Вавринів О. С. Становлення поняття емпатії в психології. Теорія і практика сучасної психології. 2019. No 2. Т.1. С. 28-31. URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/part_1/7.pdf.

6. Васютинський, В. О. Психологія соціальних конфліктів. Київ: Міленіум, 2017. 312 с.

7. Ващенко І. В. Конфлікти: Сучасний план, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. Харків: ОВС, 2012. 256 с

8. Гомонюк В. Самоактуалізація та самореалізація особистості: сучасні наукові уявлення. Volume 22: Psychologia i socjologia. Politologija. : materialy IX Międzynarodowejnaukowi-praktycznejkonferencji «Europejska nauka XXI powieka – 2013». Przemisl, 2013. С. 21–26.

9. Гошовська В., Даниленко Л. Гендерна політика й політичне лідерство: стан і динаміка розвитку в сучасній Україні. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2023. № 8(38). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-97-111(дата звернення: 02.09.2025).

10. Громова О. В., Шевчук Р. І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 5, 2019.

11. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

12. Ґоулман Д. Емоційний інтелект. Харків : Віват, 2019. 512 с.

13. Ґоулман Д., МакКі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Наш Формат, 2019. 288 с.

14. Дахно, І. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 264 с.

15. Дробуш І. Реформування місцевого самоврядування в Україні: пошук оптимальної моделі в контексті євроінтеграційного процесу № 1 (2021): Аналітично-порівняльне правознавство. С. 16–21. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/235772/234145 DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.01.3

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник (вид. 2-ге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

17. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. Хартію ратифіковано Законом України No452/97-ВР від 15.07.1997. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/ show/994_036 Гегеля

18. Журавель Я. В., Денис І. В., Сохар Т. О. Відображення принципів місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування в загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Європейські перспективи. 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.71404/ep.2025.2.24 (дата звернення: 06.10.2025).

19. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР.

20. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III.

21. Івженко І. Конфлікт-менеджмент в системі місцевого самоврядування в умовах соціальних змін. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2023. № 1(31). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-78-89 (дата звернення: 25.08.2025).

22. Інститут громадянського суспільства — дослідження з місцевого розвитку та управління. URL: https://www.csi.org.ua

23. Кавилін О. А. Регіональне управління та місцеве самоврядування: зарубіжний досвід. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 2 (28). С. 145–152. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/22.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

24. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

25. Карамушка, Л. М. Психологія конфлікту в організаціях: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2018. 356 с.

26. Кириченко, О. А. Муніципальний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 432 с.

27. Кирій С. Емоційний інтелект публічної особи. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4(4). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1032-1044 (дата звернення: 10.08.2025).

28. Князєва, Л. В. Комунікації в публічному управлінні. Харків: ХРІ НАДУ, 2021. 210 с.

29. Ковбасюк Ю. В., Оболенський О. Ю., Серьогін С. М. Державна служба: підручник у 2-х т. Київ, Одеса: НАДУ. Т. 1, 2012. 312 с

30. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 08.07.2025).

31. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 416 с.

32. Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. Public administration aspects. 2023. Т. 11, № 4. С. 104–111. URL: https://doi.org/10.15421/152359 (дата звернення: 14.10.2025).

33. Місцеве самоврядування в Україні та зарубіжних країнах: порівняльно – правові аспекти: монографія/ За заг.ред. О.В. Батанова, О.В. Марцеляка, А. Берлінгуера. Київ: Вид-во «Основа», 2020. 672 с.

34. Мотренко, Т. В., Гончарук, Н. Т., Нижник, Н. Р. Публічне управління: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2019. 472 с.

35. Наказ Національного агентства з питань державної служби. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах №46-22 від 20.06 2022. URL: https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v derzhavnih-organah (Дата звернення: 01.10.2025).

36. Національне агентство з питань державної служби України. URL: http://www.nads.gov.ua.

37. Неділько А.І. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 1. С. 82–86.

38. Нестуля, О. О. Медіація у публічному управлінні. Полтава: ПДАА, 2021. 168 с.

39. Палеха Ю. Кудін В. Культура управління та підприємництва. Київ: МАУП, 2019. 36 с.

40. Пірен М.І. Конфліктологія. Київ: МАУП, 2015. 360 с

41. Пірен, М. І. Соціальна психологія компетентної взаємодії. Київ: Либідь, 2018. 304 с.

42. Петришина М.О., Колодяжний О.О. Зарубіжний досвід реформування місцевого самоврядування: на прикладі Франції та Польщі. Молодий вчений. 2016. № 1(2). С. 47–51.

43. Про затвердження Положення про центри надання адміністративних послуг: Постанова КМУ № 118 від 20.02.2013 р.

44. Про медіацію. No 1875-IX. (2021, Листопад 16). Закон України . https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text

45. Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні – розділ «Місцеве самоврядування та врядування». URL: https://www.undp.org/uk/ukraine

46. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання/ В.Ф.Орлов, О.М.Отич, О.О.Фурса. – Київ.: ДЕТУТ, 2008. 422 с

47. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О.М.Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с

48. Рада Європи – Центр експертизи доброго врядування (Centre of Expertise for Good Governance). URL: https://www.coe.int/en/web/good-governance

49. Ребкало, В. А. Управління розвитком територіальних громад. Київ: НАДУ, 2020. 290 с.

50. Романовський О.Г. "Про деякі спостереження в ідентифікації зарубіжної та вітчизняної психології лідерства". Thesis, Діса плюс, 2015. http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/23165.

51. Рудницька О.П. Реформування місцевого самоврядування в Україні та Польщі: порівняльний аналіз. Матеріали щорічної Міжнародної наукової конференції «Польща–Україна: спільні шляхи до свободи. В єдності сила. Співпраця польсько-українська в переломних моментах історії та сучасності», (Житомир, 4 листопада 2016 р.) (3). с. 208–220.

52. Рудницька О. П. Сучасна українська модель системи місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. Communal Utilities Journal. 2022. № 2. С. 45–53. URL: https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/44 (дата звернення: 10.09.2025)

53. Сидоренко Н. С. Основні аспекти професійної культури державних службовців. Становлення публічного адміністрування в Україні:

матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. Участю. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 351-353.

54. Сисюк С. В., Шагай Н. В. Сучасні підходи до формування персоналу в органах місцевого самоврядування. Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-38 (дата звернення: 09.09.2025).

55. Тертишна О.А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби україни: автореф. дис. на здобуття нук. ступеня канд. держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Дніпропетровськ, 2010

56. Туряниця, О. В. Управління конфліктами в організаціях: навч. посіб. Львів: Сполом, 2019. 256 с.

57. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

58. Управління персоналом в публічній службі: навчально-методичний комплекс навчальної дисципліни / за заг. ред. к. держ. упр., доцента Н. С. Сидоренко. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 48 с.

59. Фостікова В. В. Розвиток кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2018. Вип. 1 (10). С. 43–47.

60. Шатілова, З. М. Організаційна культура публічної служби. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 212 с.

61. Шевченко, О. В. Психологічні типи особистості в управлінській діяльності. Харків: Право, 2017. 180 с.

62. Argyris, C. Integrating the Individual and the Organization. New York: Routledge, 2017. 320 p.

63. Canadian Institute for Conflict Resolution. Municipal Conflict Management Practices. Ottawa, 2019.

64. Cavas B., Cavas P. Multiple Intelligences Theory - Howard Gardner. Science Education in Theory and Practice. 2020. P. 405–418.

65. Dhani P., Sharma T. Emotional intelligence; history, models and measures. International Journal of Science Technology and Management. 2016. Vol. 5, no. 7. P. 189–201.

66. Dahrendorf, R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford: Stanford University Press, 1959. 336 p.

67. Deutsch, M. The Resolution of Conflict. New Haven: Yale University Press, 1991. 420 p.

68. ESPON. Governance and Conflict Management in Local Municipalities. Luxembourg: ESPON EGTC, 2020.

69. European Commission. Handbook on Citizen Participation in Local Governance. Brussels: EC, 2020.

70. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 2011. 240 p.

71. Folger, J. P., Poole, M. S., Stutman, R. K. Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations. New York: Routledge, 2021. 380 p.

72. Giddens, A. Sociology. Cambridge: Polity Press, 2013. 1100 p.

73. ICMA (International City/County Management Association). Municipal Conflict Resolution Toolkit. Washington, D.C., 2018.

74. Klikauer T. Seven Management Moralities. Springer, 2012. 351 c

75. OECD. Fostering Transparency and Trust in Local Governments. Paris: OECD Publishing, 2020.

76. OECD. Open Government Review – Poland. Paris: OECD Publishing, 2019.

77. Open Government Partnership (OGP) – міжнародні стандарти відкритого врядування. URL: https://www.opengovpartnership.org

78. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View: CPP Inc., 2010. 32 p.

79. UNDP. Mediation and Conflict Prevention in Local Governance. New York: United Nations Development Programme, 2017.

80. World Bank. Local Governance Performance and Conflict Prevention. Washington, D.C., 2020.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Івченко Катерина Олександрівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти Katerina872014@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Профілактика конфліктних ситуацій в органах місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Івченко К.О.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Цапліна І.С.