МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота
бакалавра

ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконала: студентка 4-го курсу,
групи 6.2811-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Майстро О.С.

Керівник: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.держ.упр., професор Болдуєв М.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.н.держ.упр., доцент 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 бакалавр
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 СТУДЕНТЦІ

Майстро Ольги Сергіївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Технології вирішення конфліктів в органах публічної влади керівник роботи Болдуєв Михайло Валентинович, д.держ.упр.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» грудня 2024 року №1992-с

2. Строк подання студентом роботи червень 2025 року

1. 3. Вихідні дані до роботи Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ : Знання, 2013. 407 с.; Гура О. І. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.; Котлова Л.О. Психологія конфлікту. Житомир: Наука, 2013, 112 с.; Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 416 с.; Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. проаналізувати стан наукової розробки дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади; 2. уточнити основні поняття дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади; 3. визначити основні принципи та методи дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади; 4. розглянути правову регламентацію технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади; 5. охарактеризувати впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади; 6. ознайомитися із передовим досвідом формування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади; 7. проаналізувати сучасний стан використання технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради; 8. виокремити перспективи вдосконалення технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____
_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Болдуєв М.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.12.2024	15.02.2025
Розділ 2	Болдуєв М.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	15.02.2025	25.03.2025
Розділ 3	Болдуєв М.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.03.2025	25.04.2025

7. Дата видачі завдання грудень 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад- грудень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Січень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Січень - лютий 2025	*виконано*
4.	І розділ	Лютий - березень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Березень – квітень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Квітень – травень 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Червень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Червень 2025	*виконано*

Студент _____ О. С. Майстро

Керівник роботи _____ М.В. Болдуєв

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 67 сторінок, 60 позицій у списку літератури.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Мета дослідження: вивчення технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади задля підвищення ефективності державної служби.

Об'єкт дослідження: технології вирішення конфліктів в органах публічної влади.

Предмет дослідження: процес формування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади.

Методи дослідження: синтез, узагальнення, контент-аналіз, соціологічні дослідження, порівняльний аналіз, кейс-стаді, емпіричний, теоретичний, аналіз статистичних даних.

Гіпотеза: ефективне застосування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади дозволить значно знизити рівень соціальних і політичних конфліктів в Україні, сприяючи покращенню взаємодії між органами влади та громадськістю, а також підвищенню ефективності публічного управління в цілому.

Висновки: 1. Технології вирішення конфліктів у органах публічної влади є важливим аспектом, який безпосередньо впливає на ефективність роботи державних установ і забезпечення стабільності суспільства.

2. Ефективне впровадження технологій вирішення конфліктів є важливим кроком до побудови стабільної, прозорої та доступної публічної влади.

3. Для подальшого вдосконалення технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади важливо працювати над кількома напрямами: розвиток нових підходів до управління конфліктами, підвищення правової обізнаності державних службовців, активне впровадження медіації і застосування сучасних технологій для моніторингу ситуацій та швидкого реагування на них.

SUMMARY

The qualification work consists of 67 pages, 60 positions in the list of literature.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, CONFLICT RESOLUTION TECHNOLOGIES, CIVIL SERVICE, PUBLIC AUTHORITY BODIES

Research objective: study of conflict resolution technologies in public authorities to increase the efficiency of public service.

Research object: conflict resolution technologies in public authorities.

Research subject: the process of forming conflict resolution technologies in public authorities.

Research methods: synthesis, generalization, content analysis, sociological research, comparative analysis, empirical and theoretical case studies, statistical data analysis.

Hypothesis: effective application of conflict resolution technologies in public authorities will significantly reduce the level of social and political conflicts in Ukraine, contributing to improving interaction between authorities and the public, as well as increasing the efficiency of public administration as a whole.

Conclusions: 1. Conflict resolution technologies in public authorities are an important aspect that directly affects the efficiency of state institutions and ensuring the stability of society.

2. Effective implementation of conflict resolution technologies is an important step towards building stable, transparent and accessible public authorities.

3. To further improve conflict resolution technologies in public authorities, it is important to work on several areas: the development of new approaches to conflict management, increasing legal awareness of civil servants, active implementation of mediation and the use of modern technologies for monitoring situations and rapid response to them.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 9
1.1. Стан наукової розробки дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади 9
1.2. Основні поняття дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади 13
1.3. Принципи та методи дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади 22
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 29
2.1. Правова регламентація технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади..... 29
2.2. Впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади 34
2.3. Передовий досвід формування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади..... 39
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ КОНЦЕРНУ «МІСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ» ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ..... 46
3.1. Аналіз технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради 46
3.2. Перспективи вдосконалення технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради 51
ВИСНОВКИ..... 58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... 61

ВСТУП

Актуальність дослідження. В Україні на сьогодні проблема конфлікту охоплює не лише окремі наукові дисципліни. Вона стосується таких галузей, як соціологія, історія, педагогіка, військові науки, філософія, психологія, а також політологія та публічне управління. Кожна з цих сфер аналізує конфлікт з власної перспективи, тому існує багато різних напрямів дослідження: міжнародні, регіональні, етнічні, військові, педагогічні конфлікти, а також конфлікти між особами, соціальні, трудові, сімейні (між подружжям, батьками та дітьми) тощо.

Зміни в сфері публічного управління посилили соціальні, політичні та інші типи конфліктів, включаючи екологічні. Особливо це стало очевидним для представників органів влади, які, покладаючись на свій практичний досвід, мають вирішувати різноманітні протиріччя в суспільстві та забезпечувати діалог із громадськістю. Сучасний етап розвитку України супроводжується конфліктами між різними гілками влади, політичними партіями та рухами, окремими лідерами, фракціями у Верховній Раді, адміністраціями Президента та уряду, а також між центральною та місцевою владою, та різними верствами населення. Здатність виявляти причини суперечностей, розуміти процеси їх розвитку і запобігати конфліктам, організовувати діалог і співпрацю з громадськістю є важливою професійною рисою представників державної влади. Це є критично важливим, оскільки конфлікти в публічному управлінні можуть призвести до криз, включаючи кризу в самій сфері публічного управління.

Актуальність цих питань і необхідність комплексного дослідження вирішення конфліктних ситуацій у державному управлінні стали підставою для вибору теми дипломної роботи.

Проблемна ситуація пов’язана з тим, що в Україні на сучасному етапі розвитку публічного управління спостерігається значний рівень соціальних, політичних та адміністративних конфліктів, що виникають між різними гілками влади, органами державного управління та громадськістю. Ці конфлікти, які мають різні форми (законодавчі, міжвідомчі, міжурядові, а також конфлікти з

громадянами), часто стають перешкодою для ефективного управління та стабільного розвитку країни. Влада не завжди здатна оперативно реагувати на конфліктні ситуації, що погіршує довіру громадян до інститутів влади, посилює соціальну напругу та може призводити до кризових явищ. Необхідність розробки ефективних технологій вирішення конфліктів у публічному управлінні є надзвичайно актуальною, адже без цього неможливо забезпечити гармонійний розвиток країни та належний рівень довіри громадян до органів влади.

Об'єктом дослідження виступають технології вирішення конфліктів в органах публічної влади.

Предмет дослідження: процес формування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади.

Метою дослідження є вивчення технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади задля підвищення ефективності державної служби.

Досягнення мети передбачає розв’язання таких *завдань:*

– проаналізувати стан наукової розробки дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади;

– уточнити основні поняття дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади;

– визначити основні принципи та методи дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади;

– розглянути правову регламентацію технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади;

– охарактеризувати впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади;

– ознайомитися із передовим досвідом формування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади;

– проаналізувати сучасний стан використання технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради;

– виокремити перспективи вдосконалення технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради.

Гіпотеза дослідження: Ефективне застосування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади, зокрема через розробку і впровадження спеціалізованих стратегій управління конфліктами, діалогових платформ та систем медіації, дозволить значно знизити рівень соціальних і політичних конфліктів в Україні, сприяючи покращенню взаємодії між органами влади та громадськістю, а також підвищенню ефективності публічного управління в цілому. Водночас впровадження цих технологій може зменшити кількість кризових ситуацій у сфері публічного управління, забезпечуючи стабільний розвиток суспільства.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Стан наукової розробки дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади

Публічне управління як сфера діяльності, що охоплює взаємодію органів державної влади з громадськістю, постійно стикається з різноманітними конфліктами. Ці конфлікти можуть виникати як через відмінності в інтересах різних соціальних груп, так і внаслідок неефективного управління, недосконалих правових механізмів або політичних розбіжностей. Вирішення конфліктів у публічному управлінні є однією з важливих задач, оскільки невирішені конфлікти можуть призвести до політичної, соціальної або економічної нестабільності.

Дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади є активно розвиваючою галуззю науки, в якій об’єднуються численні дисципліни, такі як політологія, соціологія, психологія, правознавство та управлінські науки. Багато вчених в Україні та за кордоном присвятили свої роботи аналізу конфліктів у публічному управлінні, розробляючи нові технології і підходи для ефективного їх вирішення.

Проблематика конфліктних ситуацій та технологій їх вирішення була предметом вивчення багатьох як українських, так і міжнародних вчених і психологів. Серед них можна виділити таких авторів, як А Берлач, І. Ващенко, Н. Гончаренко, В. Дзюндзюк, О. Єрмоленко, Л. Карамушка, О. Мигалець, а також Р. Макк, Р. Снайдер, Л. Козер, М. Вебер, Р. Дарендорф, Р. Коллінз та інші [2, 5, 6, 8, 11, 13, 17, 27]. Їхні дослідження значною мірою сприяли розвитку теоретичних підходів до аналізу конфліктів, зокрема у публічному управлінні, де особливо важливими є питання ефективного врегулювання протиріч між різними суспільними групами, державними органами та індивідами.

Мигалець О. І. є українським вченим, який активно досліджує питання конфліктів у публічному управлінні. У своїх роботах він зосереджує увагу на розробці теоретичних аспектів управління конфліктами та на концепціях, які можуть бути використані в публічному управлінні. Він також досліджує вплив конфліктів на управлінські процеси та розробляє моделі розв'язання конфліктів. У своїй роботі «Конфлікт, його сутність, основні функції та стан дослідження» він детально розглядає різні теорії конфліктів і технології їх управління, які можуть бути адаптовані до публічного управління [27].

Ващенко І. В. є відомим українським дослідником в області управління і розв'язання конфліктів у публічному секторі. Він спеціалізується на питаннях інтеграції технологій медіації та переговорів у публічне управління. Його робота «Конфліктологія та теорія переговорів» охоплює основи медіації та переговорного процесу в контексті державного управління і пропонує технології вирішення конфліктів за допомогою цих підходів [5].

Єрмоленко О. А. – вчений, який займається дослідженням технологій вирішення конфліктів у державному управлінні, зокрема, аналізує використання переговорів, медіації та арбітражу в процесах публічного управління. В роботах автор досліджував різні типи конфліктів у публічному управлінні, а також надаються рекомендації щодо ефективного застосування різних технологій вирішення конфліктів [13].

Серед зарубіжних науковців дана тема є дуже актуальною, наприклад Харальд Рой є автором численних досліджень на тему медіації та управління конфліктами в публічному секторі. Він досліджує, як технології переговорів і медіації можуть бути інтегровані в державні органи для покращення взаємодії між урядовими інституціями та громадянами. В його книзі аналізуються найефективніші підходи до вирішення конфліктів у публічному секторі, зокрема в уряді та органах місцевого самоврядування.

Насамперед Річард Шелл – професор юридичних наук і фахівець у галузі переговорів і медіації зосереджував свої дослідження на ефективних техніках переговорів і їх застосуванні для розв'язання конфліктів у різних організаціях, у

тому числі в публічному. У роботі «Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People» він описує людей, які займаються переговорами, і містить теоретичні та практичні підходи, які можуть бути застосовані в публічному управлінні для вирішення конфліктів.

У роботах Леві-Штрасса досліджується соціальна динаміка конфліктів в управлінні. Зокрема, йдеться про те, як соціальні структури і відносини між державними інститутами та громадянами сприяють виникненню конфліктів.

Внесок цих авторів дозволяє більш глибоко розуміти природу конфліктів, їх причини та пропонувати різноманітні технології для їх подолання на рівні як особистих, так і суспільних відносин.

Попри значний прогрес у розробці технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади, є низка проблем, які потребують подальших наукових досліджень:

- невизначеність правових рамок: У деяких випадках технології вирішення конфліктів у публічному управлінні не мають чітко визначених правових основ, що може призводити до юридичних суперечок.

- низька ефективність існуючих інструментів: Багато класичних технологій, таких як переговори та медіація, не завжди дають бажаний результат через відсутність належної підготовки учасників чи складність у досягненні консенсусу.

- необхідність адаптації міжнародного досвіду: Існуючі іноземні практики вирішення конфліктів, що застосовуються в інших країнах, потребують адаптації до специфіки української політичної та соціальної ситуації.

- напрями подальших досліджень повинні бути спрямовані на вдосконалення інструментів управління конфліктами, розробку нових механізмів для забезпечення більш ефективного вирішення суперечок між органами влади і громадянами, а також на пошук шляхів для кращої інтеграції міжнародного досвіду у вітчизняну практику публічного управління.

У наукових роботах з технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади велику увагу приділяють не тільки теоретичним моделям, а й реальним

практичним дослідженням. Зокрема, розроблені приклади застосування технологій вирішення конфліктів в різних країнах і публічних інституціях. Такі дослідження часто фокусуються на успішних кейсах застосування медіації в конфліктах між органами місцевого самоврядування і центральною владою, вирішенні трудових спорів на рівні державних установ, а також на переговорах у міжнародних організаціях.

Отже, у контексті публічного управління, яке є ключовою сферою діяльності державних органів та їх взаємодії з громадськістю, вирішення конфліктів займає надзвичайно важливе місце. Як показує аналіз теоретичних підходів і практичних моделей, конфлікти у цій сфері виникають з різних причин: від відмінностей в інтересах соціальних груп до неефективного управління та політичних розбіжностей. Урахування цих факторів є необхідним для розробки та впровадження ефективних технологій конфліктного управління, що дозволяють уникнути соціальної, політичної чи економічної нестабільності.

Таким чином, аналіз наукових праць українських і зарубіжних авторів, таких як Лев Шелудько, Олександр Сітенко, Віктор Андрущенко, а також міжнародних дослідників, серед яких Харальд Рой, Річард Шелл та інші, дає змогу створити комплексну картину технологій вирішення конфліктів у публічному управлінні. Важливим аспектом є не лише теоретичне обґрунтування цих технологій, а й практичне застосування таких інструментів, як медіація, переговори, арбітраж та інші методи, що дозволяють ефективно вирішувати суперечності між державними інститутами та громадянами.

Незважаючи на значний прогрес у цій галузі, залишаються проблеми, які потребують подальших досліджень. Зокрема, це питання правових рамок для застосування технологій вирішення конфліктів, необхідність адаптації міжнародного досвіду до умов України, а також підвищення ефективності існуючих методів, таких як переговори та медіація.

1.2. Основні поняття дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади

Тема конфліктів у робочому середовищі є багатогранною через різні підходи до їх визначення. У міжнародному контексті розрізняють два основні терміни: «спір» (dispute) та «конфлікт» (conflict). Поняття «спір» зазвичай застосовується у правовій сфері, де йдеться про вирішення суперечок у межах встановлених процесуальних норм. Водночас термін «конфлікт» широко використовується в академічних дослідженнях і технологіїках, що стосуються управління конфліктами в організаціях, корпоративному секторі та державних установах. У цьому посібнику ми розглядатимемо ці поняття як синонімічні, якщо контекст не вимагає іншого трактування.

Технологія – це системний спосіб або підхід до виконання певного завдання чи розв’язання проблеми. У науці технології є основою для аналізу, дослідження та прийняття рішень. У сфері управління технології визначають підходи до регулювання суспільних процесів, прийняття стратегічних рішень і вирішення конфліктів [12].

Технології можуть бути поділені на різні категорії залежно від сфери їх застосування, наприклад:

- адміністративні технології – базуються на управлінських рішеннях, наказах, розпорядженнях.

- економічні технології – включають механізми фінансового стимулювання, розподілу ресурсів.

- соціально-психологічні технології – орієнтовані на роботу з людськими відносинами, переконанням, мотивацією.

Вирішення конфліктів – це процес усунення або пом’якшення суперечностей між сторонами з метою досягнення взаємоприйнятного рішення. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях: міжособистісному, груповому, організаційному, державному тощо. Основні технології вирішення конфліктів включають:

- переговори – процес обговорення між сторонами для пошуку компромісного рішення.

- медіація – залучення нейтральної сторони (медіатора) для сприяння діалогу між конфліктуючими сторонами.

- арбітраж – передача спору на розгляд незалежного арбітра, чиє рішення є обов’язковим для сторін.

- адміністративне врегулювання – застосування державних норм і процедур для вирішення конфлікту.

- судовий розгляд – вирішення спору через судові інстанції відповідно до законодавства.

Публічне управління – це діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших інституцій, спрямована на реалізацію суспільних інтересів, регулювання соціальних процесів і забезпечення функціонування держави [12].

Конфлікт є складним явищем, оскільки поєднує в собі як динамічну систему взаємопов’язаних елементів, що забезпечують його цілісність, так і безперервний процес розвитку та змін.

Предмет конфлікту – це питання або проблема, яка стає причиною зіткнення інтересів. Об’єкт конфлікту – це конкретна річ, право чи ресурс, на який претендують сторони, що й спричиняє протидію. Наприклад, якщо об'єктом є певний ресурс, то предметом буде відсутність чітких правил щодо його розподілу.

Конфліктний інцидент визначається рівнем його ескалації. Дії сторін залежать від їхньої стратегії та тактики, що формуються з урахуванням позицій, сприйняття ситуації, наявних ресурсів і підтримки союзників. В основі конфлікту лежать мотиви, що пов’язані з інтересами, потребами, цінностями та переконаннями. На глибшому рівні ці фактори можуть містити спільні елементи, що відкривають можливість для порозуміння між сторонами [55].

Інтервенція третьої сторони варіюється за ступенем директивності щодо процесу та змісту і визначається рівнем ескалації конфлікту. Мікро- та

макросередовище відіграють значну роль у розвитку конфлікту, оскільки враховують особливості соціальної системи, в якій він виникає (наприклад, організаційна культура компанії чи її підрозділу), а також зовнішні чинники, що впливають на перебіг конфлікту.

Через різноманітність підходів до визначення конфлікту відрізняються і погляди на його роль та значення. Однак конфлікти є неминучими як між окремими працівниками, так і між структурними підрозділами чи установами. Взаємодія в колективах публічних службовців, зокрема в органах державної влади та місцевого самоврядування, має багаторівневий і складний характер. Відповідно, конфлікти, що виникають у цих організаціях, можуть бути різними за своєю природою, а їх типологізація дозволяє обрати найбільш ефективний підхід до вирішення.

Тип конфлікту визначається критерієм, покладеним в основу класифікації, тому можливі різні варіанти поділу. За залученими сторонами виділяють такі види конфліктів:

- внутрішньоособистісний – відбувається на рівні окремої особистості, має психологічний характер і пов’язаний із суперечностями у переконаннях, цінностях, емоціях.

- міжособистісний – виникає між двома особами внаслідок розбіжностей у поглядах, цілях чи діях.

- внутрішньогруповий – конфлікт усередині однієї групи, спричинений особистими чи професійними суперечностями.

- міжгруповий – протистояння між різними командами чи підрозділами в межах організації.

Якщо розглядати установу як організовану систему, можна виокремити такі типи конфліктів:

- внутрішньоорганізаційні – конфлікти, що виникають усередині організації між її співробітниками або структурними підрозділами.

- зовнішні – суперечності між представниками організації (наприклад, державними службовцями) та громадянами, контрагентами або представниками інших установ [22].

У межах цього посібника основна увага зосереджена на внутрішньоорганізаційних конфліктах, які включають міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти. Різні види конфліктів потребують індивідуального підходу до їх вирішення. Для практичного аналізу можна виділити наступні критерії класифікації:

1. За рівнем виникнення та характером владної ієрархії:

- Горизонтальні – між працівниками, що займають рівнозначні посади, мають подібні обов'язки та повноваження.

- Вертикальні – між керівниками та підлеглими, а також між співробітниками у відносинах підпорядкування; такі конфлікти часто складно вирішити без залучення незалежної сторони.

2. За значенням для організації:

- Конструктивні (функціональні, творчі, позитивні) – сприяють зміцненню довіри та поваги, покращують навички розв'язання майбутніх конфліктів, допомагають сторонам досягти взаємовигідного рішення.

- Деструктивні (дисфункціональні, руйнівні) – підривають довіру, створюють напруження в колективі, можуть загрожувати ресурсам чи основним цінностям організації.

3. За формою перебігу (за Ф. Глазлом):

- Гарячі конфлікти.

- Сторони активно залучені, емоційно виявляють свою позицію.

- Метою є не приниження опонента, а спроба переконати його у власній правоті.

- Учасники впевнені у своїй чесності та правильності намірів.

- Конфлікт супроводжується емоційним піднесенням, перебільшеннями та прагненням до ідентифікації один одного.

- Часто посилюється згуртованість навколо лідерів.

- Холодні конфлікти.

- Відзначаються розчаруванням, втратою ілюзій та фрустрацією сторін.

Залежно від типу конфлікту застосовуються різні технології втручання та врегулювання, що сприяє ефективному управлінню організаційними процесами.

Конфлікт – це процес зіткнення між особами або групами, що спричиняє зміни у системі, де він виникає. Оскільки кожна людина постійно змінюється, а контекст завжди рухається вперед, сам конфлікт також набуває динамічного характеру. Він проходить через певні стадії – від початку, через пікову кризову фазу, коли напруга максимальна, до завершення. Різні дослідники використовують різну термінологію та визначають кількість етапів по-своєму, а також мають різне розуміння меж конфлікту, що впливає на підходи до його управління та запобігання [24].

Управління конфліктами – це системна діяльність спеціально уповноважених осіб, яка спрямована на запобігання або професійний супровід конфліктів для впливу на їхню динаміку та використання їхнього потенціалу на користь соціальної системи, де вони виникають.

Основна мета такого управління полягає у запобіганні деструктивним конфліктам та ефективному врегулюванні конструктивних. Якщо конфлікти залишаються нерозв'язаними, вони створюють токсичну атмосферу, знижують продуктивність працівників державного сектору та підривають довіру громадян до органів влади. Крім того, такі конфлікти тягнуть за собою економічні витрати, серед яких:

- втрата ділових партнерів і витрати часу на пошук нових;

- погіршення репутації та витрати на її відновлення;

- скасовані або невиконані проєкти, що спричиняють фінансові втрати або санкції;

- звільнення співробітників та витрати на судові процеси, компенсації;

- необхідність пошуку, навчання та адаптації нових працівників;

- зниження ефективності роботи команд;

- витрати на залучення керівництва до вирішення конфліктів замість виконання основних обов'язків.

Усі ці фактори мають свою грошову оцінку, тому фахівці з управління конфліктами оперують такими поняттями:

- ціна конфлікту – сукупність матеріальних та нематеріальних витрат, пов'язаних із конфліктом;

- ціна виходу з конфлікту – сукупність ресурсів, необхідних для його врегулювання та подолання ескалації.

Нижче розглянемо основні поняття, на які автор спирався під час написання роботи [12]:

Багаторівневі перемовини – це процес узгодження рішень, що стосується великої та структурованої соціальної системи. Вона складається з окремих груп і, можливо, підгруп, які можуть об'єднуватися у ширші тематичні або галузеві об'єднання. Для досягнення узгодженого рішення необхідно організувати переговорний процес на різних рівнях: усередині груп чи підгруп, між окремими групами, а за необхідності – між їхніми розширеними кластерними структурами.

Ескалація конфлікту – це наростання його інтенсивності та загострення напруженості між сторонами, що супроводжується змінами у їхній поведінці.

Завершення конфлікту – це припинення конфліктного процесу незалежно від причин або способів його врегулювання. Завершення може відбуватися як без впливу сторін чи третіх осіб, так і за їхнього безпосереднього втручання.

Зона спільності – це сфера, де перетинаються інтереси, потреби, цінності або глибинні переконання сторін конфлікту, що може стати основою для взаєморозуміння. Однак через емоційне напруження, біль чи сформований образ ворога учасники конфлікту не завжди готові її шукати. У деяких випадках така спільна зона може взагалі бути відсутньою.

Індивідуальний трудовий спір – це конфліктна ситуація між працівником та роботодавцем (або уповноваженим органом), яка виникає в межах трудових правовідносин.

Інтереси та потреби сторін – це ключові мотиви, заради яких учасники конфлікту висувають вимоги. Вони можуть бути неочевидними та менш вираженими порівняно з відкрито заявленими позиціями.

Технологія втручання у конфлікт – це системний та організований підхід до розв’язання конфлікту, що відрізняється рівнем керованості процесом, ступенем свободи сторін, їхнім контролем та ролями. До таких технологій належать медіація, консиліація, перемовини, нейтральна оцінка, арбітраж та інші техніки альтернативного вирішення спорів (ADR).

Втручання у конфлікт – це усвідомлені дії щодо самого конфлікту, його учасників, предмета суперечки та наслідків, які спрямовані на запобігання або зупинення його загострення, а також на сприяння його врегулюванню.

Діалог – це організований комунікаційний процес, що відбувається за участі фасилітатора і спрямований на покращення взаєморозуміння або відносин між учасниками. Він може мати на меті ухвалення спільних рішень чи розв’язання конфлікту, надаючи кожному учаснику рівні можливості висловити свою думку.

Інцидент – це перший відкритий прояв конфліктного напруження, який демонструє явне протистояння між сторонами. Він пов'язаний з активними діями однієї чи обох сторін, що призводить до порушення прав або інтересів іншої сторони.

Колективний трудовий спір (конфлікт) – це суперечності між учасниками соціально-трудових відносин, що стосуються зміни або встановлення умов праці, укладання та виконання колективних договорів, а також дотримання трудового законодавства.

Консиліація (примирення, оціночна медіація) – це спосіб вирішення спору, за якого нейтральний експерт із відповідною кваліфікацією допомагає сторонам досягти згоди. Він може не лише переконувати учасників у необхідності компромісу, а й пропонувати можливі варіанти рішення.

Конфлікт – це ситуація соціального зіткнення, в якій різняться інтереси, цінності, потреби чи переконання двох або більше осіб чи груп. Конфлікти також

можуть виникати всередині особистості, що проявляється у формі внутрішніх суперечностей.

Конфліктоген – це слова, дії або бездіяльність, які здатні спровокувати або загострити конфліктну ситуацію.

Консенсусні технології вирішення спорів – це способи досягнення взаємоприйнятного рішення, що задовольняє всі сторони. До них належать медіація, діалог та переговори, що ґрунтуються на інтересах.

Криза конфлікту – це його пікова фаза, що характеризується найбільшою емоційною напругою, публічністю та прагненням сторін завдати одна одній шкоди, навіть ціною власного добробуту.

Медіація – це конфіденційний і добровільний процес позасудового врегулювання конфлікту, у якому сторони за допомогою медіатора намагаються знайти взаємовигідне рішення.

Медіатор – це неупереджений спеціаліст, який керує процесом медіації, допомагаючи сторонам у пошуку прийнятного рішення без права самостійного ухвалення вердикту.

Межі конфлікту – це параметри, що визначають його учасників, територіальну, часову та просторову складову.

Омбудсмен – це посадова особа, що здійснює контроль за дотриманням прав громадян у певній сфері або державній системі.

Позиції сторін – це те, що учасники конфлікту відкрито висувають як свої вимоги, аргументуючи їх нормами права, угодами або внутрішніми переконаннями.

Публічний службовець – це посадова особа державного управління або місцевого самоврядування.

Потенційний конфлікт інтересів – це ситуація, за якої особа має особистий інтерес у сфері виконання своїх службових повноважень, що може вплинути на її об’єктивність.

Реальний конфлікт інтересів – це суперечність між особистими інтересами особи та її посадовими обов’язками, яка впливає на ухвалення рішень чи дії.

Соціальна система, де виник конфлікт – це стабільне об'єднання людей (сім'я, команда, організація), де існують певні ролі, зв’язки та система комунікації.

Спосіб втручання у конфлікт – це певний технологія впливу, що залежить від глибини аналізу причин конфлікту та бажаних змін у системі взаємодії його учасників.

Сторони конфлікту – це учасники, між якими виникла суперечність інтересів, цінностей чи потреб.

Супровід конфлікту – це послідовність дій, що включає моніторинг ситуації, втручання у конфлікт і оцінку його результатів.

Треті ролі у конфлікті – це особи, які не є безпосередніми сторонами конфлікту, але виконують допоміжні функції (суддя, медіатор, експерт, силовик, спостерігач).

Третя сторона (нейтральна сторона, професійний нейтрал) – термін, що широко використовується у сфері альтернативного вирішення спорів (ADR) для позначення неупередженої особи, яка застосовує визначений технологія втручання з метою регулювання конфлікту.

Трудова дисципліна – це система правових норм, що встановлюють порядок організації трудової діяльності, регулюють внутрішній розпорядок підприємства та визначають права й обов’язки працівників. Вона передбачає виконання обов’язків з відповідальністю та сумлінністю, своєчасне виконання розпоряджень керівництва, дотримання технологічних стандартів, вимог охорони праці та відповідальне ставлення до майна роботодавця. Крім того, трудова дисципліна включає механізми заохочення за ефективну роботу та систему відповідальності за порушення трудових обов’язків, що може виражатися у дисциплінарних чи громадських санкціях [10].

Управління конфліктами (або робота з конфліктами) – це комплексна діяльність спеціально уповноважених осіб, що спрямована на запобігання, регулювання та ефективний супровід конфліктних ситуацій. Її мета полягає у керованому впливі на розвиток конфлікту, мінімізації його негативних наслідків

та використанні його потенційних ресурсів задля інтересів конкретної соціальної системи.

У рамках дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади важливо зазначити, що конфлікти, як складні соціальні явища, є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, зокрема в державному секторі. Розглянуті основні поняття дозволяють зрозуміти різноманітність підходів до вирішення конфліктів, а також їх значення для стабільності та ефективності роботи органів публічної влади.

Автором було проаналізовано ключові терміни, такі як конфлікт та спір, підкреслюючи їх різне застосування в правовій та управлінській сферах, зокрема в контексті державного управління.

Також важливим поняттям, яке було розглянуто, стало управління конфліктами як системна діяльність, спрямована на запобігання, вирішення або пом'якшення конфліктних ситуацій у публічному секторі.

Отже, поняття, розглянуті в рамках цього дослідження дозволили створити комплексне розуміння ключових аспектів дослідження задля їх подальшого практичного використання у рамках вирішення конфліктів у публічній сфері, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпеченню стабільності державних інституцій, які забезпечить сталий розвиток державного управління та формування інноваційного кадрового потенціалу України.

1.3. Принципи та методи дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади

У сучасному публічному управлінні конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії між державними органами, політичними партіями, громадськістю та іншими соціальними групами. Конфлікти можуть виникати через різноманітні фактори: різницю в інтересах, політичних переконаннях, соціальних та економічних умовах, а також через недосконаліть правових і адміністративних механізмів.

Важливим аспектом вивчення цих конфліктів є визначення ефективних технологій їх вирішення, адже без належного управління конфлікти можуть призвести до суспільних і політичних криз. Відповідно, важливо досліджувати як наукові принципи, так і практичні методи вирішення конфліктів, які можуть бути застосовані в сфері публічного управління. Це дозволить не лише розв'язувати актуальні проблеми, але й покращити взаємодію між органами влади та громадськістю, забезпечуючи стабільність і розвиток країни.

У цьому контексті важливо виявити основні наукові принципи, які використовуються при дослідженні конфліктів у публічному управлінні, а також визначити методи, які дозволяють ефективно вирішувати ці конфлікти. Дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади потребує комплексного підходу, який об'єднує як теоретичні, так і практичні аспекти, що сприяють розумінню конфліктної ситуації та визначенню оптимальних шляхів її розв'язання.

Дослідження технологій вирішення конфліктів у публічному управлінні є складним та багатогранним процесом, який потребує застосування різних наукових принципів і методів. Це включає теоретичні, методологічні та практичні аспекти, що дозволяють глибше зрозуміти природу конфліктів, їхні причини та шляхи вирішення.

У дослідженні методів вирішення конфліктів у публічному управлінні автор застосував класичні наукові методи, які є основою для розвитку більш специфічних підходів і технік. Ці методи дозволили системно вивчати як причини, так і можливі способи вирішення конфліктних ситуацій, що виникають в управлінських структурах.

Теоретична технологія є однією з основних у наукових дослідженнях і використовується для створення теоретичних моделей, концепцій і підходів до вирішення конфліктів. Ця технологія включає [17]:

- аналіз наукової літератури: вивчення вже існуючих теоретичних підходів до конфліктів в публічному управлінні, включаючи класичні і сучасні теорії управління конфліктами, соціальних і політичних конфліктів.

- побудова концептуальних моделей: на основі існуючих теорій створюються нові концептуальні моделі, які дозволяють зрозуміти специфіку конфліктів у публічному управлінні та розробити методи їх вирішення. такі моделі можуть враховувати політичні, соціальні, правові та економічні аспекти конфлікту.

- теоретичний аналіз механізмів вирішення конфліктів: вивчення класичних теоретичних підходів до вирішення конфліктів, таких як компроміс, консенсус, медіація, переговори, а також аналіз їх адаптації до сучасних умов публічного управління.

Емпіричний метод базується на зборі і аналізі даних, які відображають реальні ситуації конфліктів у публічному управлінні. Цей метод включає безпосереднє спостереження за конфліктними ситуаціями, які виникають у процесі управлінської діяльності. Це може бути як спостереження за роботою органів влади, так і взаємодія з громадськістю через зустрічі, публічні слухання тощо; залучення безпосередніх учасників конфліктних ситуацій (чиновників, представників політичних партій, громадян) для збору інформації про їхні погляди на конфлікти і методи їх вирішення. Це дає можливість отримати якісні дані про те, як учасники конфлікту оцінюють ефективність застосованих технологій.

Порівняльний метод дозволяє дослідити та порівняти різні підходи до вирішення конфліктів у публічному управлінні в різних країнах або регіонах. Автор вивчав, як різні держави чи адміністративні системи розв'язують конфлікти в публічному управлінні, враховуючи особливості їхньої політичної культури, правових систем, соціальних і економічних умов. Проводився аналіз міжнародних практик, таких як медіація, арбітраж, переговори в різних країнах, і аналіз можливості застосування цих технологій у контексті української практики публічного управління. І наостанок порівнював ефективності різних технологій вирішення конфліктів, які застосовуються в аналогічних умовах, з метою визначення найкращих практик і стратегій для вирішення конфліктів у публічному управлінні.

Системний аналіз дозволяє досліджувати конфлікти як частину більш широкої системи управлінських процесів. Системний аналіз дозволяє з’ясувати, як різні елементи управлінської системи (органи влади, громадські організації, політичні сили) взаємодіють один з одним, що спричиняє виникнення конфліктів. На основі системного підходу можна побудувати моделі вирішення конфліктів, які враховують взаємозв'язки між різними елементами системи публічного управління.

Статистичний метод дозволяє кількісно оцінити різні аспекти конфліктних ситуацій, наприклад, частоту виникнення конфліктів, їх види, ефективність застосованих методів вирішення. Статистичний аналіз може базуватися на даних, отриманих з різних джерел, таких як офіційні звіти органів влади, опитування громадян, аналіз правових документів. Вивчення статистичних даних для визначення основних тенденцій у виникненні конфліктів у публічному управлінні та прогнозування їх розвитку. Застосування статистичних інструментів для оцінки ефективності методів вирішення конфліктів, а також для вимірювання результатів після їх застосування [12].

Використані автором класичні методи наукових досліджень у вивченні технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади стали основою для розуміння природи та причин конфліктів, а також для розробки ефективних стратегій їх вирішення. Комбінація теоретичних, емпіричних, порівняльних, системних і статистичних методів дозволяє отримати комплексне уявлення про конфлікти в публічному управлінні та запропонувати конкретні інструменти для їх подолання.

Також під час написання роботи були використані такі принципи дослідження методів вирішення конфліктів у публічному управлінні:

Принцип системності, який передбачає, що конфлікти в публічному управлінні не можна вивчати окремо від інших соціальних, політичних та економічних процесів. Кожен конфлікт є частиною ширшої системи взаємодії між різними суб'єктами управління, громадськістю, законодавчими та виконавчими органами. Тому вирішення конфлікту повинно базуватися на

комплексному підході, який враховує всі фактори, що можуть сприяти або перешкоджати його вирішенню.

Принцип інтеграції теоретичних і практичних аспектів, адже методи вирішення конфліктів повинні бути не лише теоретично обґрунтованими, але й перевіреними на практиці. Це передбачає застосування практичних інструментів, таких як медіація, переговори, посередництво, а також аналіз конкретних ситуацій у реальному часі для розробки ефективних рішень.

Принцип етапності під час дослідження конфліктів у публічному управлінні, бо воно повинно бути проведене в кілька етапів: аналіз ситуації, визначення причин конфлікту, вибір методів вирішення, реалізація стратегії вирішення і, нарешті, оцінка результатів. Це дозволяє системно підходити до вирішення конфліктів та забезпечити ефективне їх розв'язання на кожному етапі.

Принцип плюралізму тому, що у дослідженні технологій вирішення конфліктів важливо враховувати різноманіття точок зору та підходів. Це передбачає аналіз конфліктів з різних дисциплінарних перспектив, таких як соціологія, психологія, політологія, право, що дозволяє забезпечити більш глибоке та всебічне розуміння проблеми.

Принцип динамічності, бо конфлікти в публічному управлінні є динамічними і можуть змінюватися залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому методи вирішення конфліктів повинні бути гнучкими і здатними адаптуватися до змін у політичній, соціальній та економічній ситуації.

Під час написання роботи автором також були використані такі методи дослідження те технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади [12]:

Метод контент-аналізу полягає в дослідженні різноманітних документів, які містять інформацію про конфлікти в публічному управлінні (звіти, закони, нормативні акти, протоколи засідань, статті в ЗМІ тощо). Цей метод дозволяє з'ясувати, як вирішуються конфлікти на рівні державних органів, виявити основні проблеми та обмеження існуючих методів вирішення конфліктів.

Порівняння різних підходів до вирішення конфліктів у публічному управлінні в різних країнах або регіонах дозволяє виявити найефективніші

методи і стратегії. Це також дає змогу виявити позитивні практики, які можна адаптувати для вирішення конфліктів в Україні.

Методи збору первинної інформації через опитування, інтерв'ю або фокус-групи дозволяють отримати безпосередній зворотний зв'язок від учасників конфлікту, представників органів влади та громадськості. Це дає змогу визначити причини виникнення конфліктів, сприйняття методів їх вирішення та оцінити їх ефективність.

Кейс-стаді є методом глибокого дослідження окремих конкретних конфліктних ситуацій у публічному управлінні. Це дозволяє детально розглянути механізми виникнення конфлікту, використовувані методи вирішення та їх результати, а також виявити фактори, які сприяють успішному чи неуспішному вирішенню конфліктів.

Моделювання конфліктних ситуацій дозволяє створювати можливі сценарії розвитку конфлікту та їх вирішення в умовах публічного управління. Цей метод використовує математичні або комп'ютерні моделі для прогнозування результатів тих чи інших методів вирішення конфлікту.

Залучення експертів (політологів, соціологів, юристів, психологів тощо) до оцінки ситуацій та методів вирішення конфліктів дозволяє отримати професійні рекомендації та оцінки ефективності застосованих методів вирішення конфліктів. Це допомагає коригувати стратегії та підходи, що використовуються в управлінні конфліктами.

Безпосереднє спостереження за процесами вирішення конфліктів у публічному управлінні, зокрема на засіданнях урядових органів, в ході публічних слухань, допомагає зібрати інформацію про реальну ситуацію, а також оцінити ефективність взаємодії між суб'єктами управління і громадськістю в процесі вирішення конфліктів.

Застосування психологічного аналізу для вивчення поведінки учасників конфлікту дає змогу виявити внутрішні мотивації, емоційні фактори та соціальні механізми, які впливають на конфліктні ситуації. Це допомагає з'ясувати, чому

деякі методи вирішення конфліктів можуть бути неефективними, і розробити психологічно адаптовані стратегії.

Враховуючи складність публічних конфліктів, ефективне дослідження їх вирішення часто потребує використання змішаних методів, які поєднують кілька підходів для отримання більш повної та комплексної картини.

Методи оцінки ефективності технологій вирішення конфліктів:

- кількісні методи оцінки: використовуються статистичні інструменти для вимірювання змін в результатах після впровадження технологій вирішення конфліктів (наприклад, рівень задоволення громадян або зниження кількості конфліктів).

- якісні методи оцінки: оцінка впливу технологій вирішення конфліктів через відгуки учасників конфліктів, аналітичні звіти, інтерв'ю з експертами тощо.

Таким чином, дослідження технологій вирішення конфліктів у публічному управлінні потребує системного та комплексного підходу з використанням різноманітних наукових принципів і методів. Дослідження технологій вирішення конфліктів у публічному управлінні є важливою складовою розвитку ефективного управління та стабільності держави. Враховуючи різноманіття конфліктів, що виникають у сфері публічного управління, використання системного та інтеграційного підходу до їх вирішення є необхідним. Наукові принципи, такі як системність, етапність, плюралізм і динамічність, дозволяють глибше розуміти природу конфліктів і визначити найефективніші стратегії для їх подолання.

Отже, використані методи дослідження, зокрема контент-аналіз, соціологічні дослідження, порівняльний аналіз та кейс-стаді, дозволили не лише виявити причини та фактори виникнення конфліктів, але й розробити практичні рекомендації щодо їх вирішення. Застосування змішаних методів та експертних оцінок дає змогу оцінити ефективність вже застосованих методів і підходів, що сприяє їх постійному вдосконаленню.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Правова регламентація технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади

Конфлікти у сфері публічного управління є неминучими, оскільки ця сфера об'єднує інтереси різних соціальних груп, політичних еліт і громадянського суспільства. Правова регламентація вирішення конфліктів стає основним інструментом забезпечення стабільності, ефективності та легітимності державної влади. З огляду на складність сучасних суспільних процесів, важливо не лише врегульовувати спори постфактум, а й створювати превентивні механізми, що сприятимуть запобіганню їх загостренню. Формування чіткої правової бази, орієнтованої на сучасні підходи до вирішення конфліктів, є необхідною умовою для побудови дієвого, прозорого й відповідального публічного управління.

В Україні правова регламентація вирішення конфліктів у публічному управлінні базується на низці основних нормативно-правових актів. Конституція України закладає фундаментальні принципи законності, рівності, верховенства права, що мають бути орієнтиром під час вирішення будь-яких суперечок у публічній сфері. Закон України «Про державну службу» встановлює окремі норми щодо розгляду дисциплінарних проваджень, службових спорів та порядку апеляції управлінських рішень. Важливу роль відіграють також Кодекс адміністративного судочинства України та інші підзаконні акти, що деталізують процедури вирішення конфліктів.

Проте реальна практика показує, що лише формальна наявність правових норм не гарантує ефективного врегулювання конфліктів. Наприклад, службові спори між державними службовцями та їх керівниками часто затягуються через складність процедур і недостатню незалежність дисциплінарних комісій. Багато

випадків свідчать про те, що службові розслідування проводяться упереджено, що створює додаткове напруження всередині державних органів і знижує мотивацію працівників.

У 2016 році, із прийняттям оновленого Закону «Про державну службу», було запроваджено нові механізми оскарження дисциплінарних стягнень, зокрема можливість звернення до Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Однак практика показала, що цей орган часто працював із затримками, а відсутність достатньої кількості незалежних експертів обмежувала реальну об'єктивність розгляду конфліктних ситуацій [41].

Одним із ключових документів є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№2493-III від 2001 року), який закладає основи порядку врегулювання трудових конфліктів на місцевому рівні, у тому числі через створення постійно діючих комісій із трудових спорів у радах. Ці комісії мають розглядати скарги службовців на рішення керівників органів місцевого самоврядування [44].

Закон України «Про альтернативне врегулювання спорів (медіацію)» (№1875-IX від 2021 року) заклав правові підстави для застосування медіації також у сфері публічних спорів, включно зі спорами між посадовими особами та органами влади. Це дозволяє сторонам конфлікту уникати судового розгляду, однак, на практиці, застосування медіації у публічному секторі ще тільки розвивається [39].

Для вирішення конфліктів інтересів та запобігання корупційним конфліктам важливе значення має Закон України «Про запобігання корупції» (№1700-VII від 2014 року). Він деталізує обов'язок посадових осіб повідомляти про потенційний чи реальний конфлікт інтересів і передбачає механізми його врегулювання, наприклад, шляхом самовідводу або передачі повноважень іншій особі [43].

Ще один важливий документ — Постанова Кабінету Міністрів України №950 від 2016 року «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування щодо державних службовців», яка регулює процес внутрішніх

розслідувань у разі виникнення конфліктних ситуацій, дисциплінарних проваджень чи підозр на порушення етики поведінки службовців.

Конституційний рівень захисту прав у конфліктних ситуаціях забезпечує стаття 55 Конституції України, яка гарантує кожному право на оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади та посадових осіб до суду. Це створює підстави для великої кількості адміністративних справ у спорах між громадянами і державними структурами.

Кодекс адміністративного судочинства України (КАСУ) встановлює спеціальні правила вирішення публічно-правових спорів. Наприклад, ст. 2 КАСУ визначає завдання адміністративного судочинства як захист прав осіб у публічно-правових відносинах, що включає також розгляд скарг на нормативні акти, бездіяльність чи рішення державних органів [38].

У межах антикорупційної стратегії діє також Постанова КМУ №706 від 2017 року «Про затвердження Типового положення про підрозділ внутрішнього аудиту», що встановлює правила роботи служб внутрішнього аудиту як незалежних структур в органах державної влади для своєчасного виявлення й запобігання внутрішнім конфліктам.

Практичні приклади показують неоднозначну ефективність цих норм. Так, конфлікти між головами обласних державних адміністрацій та місцевими радами (наприклад, ситуація у Львівській, Одеській областях у 2020–2021 роках) часто вирішувалися через механізми адміністративного оскарження у судах, а не за допомогою внутрішніх регуляторних механізмів, що вказує на потребу вдосконалення досудових процедур.

Ще одним прикладом є досвід впровадження Етичних кодексів у центральних органах виконавчої влади, як-от Міністерстві юстиції України та Національній поліції. Етичні кодекси не мають сили закону, однак через внутрішні комісії з етики намагаються регулювати конфлікти поведінкового характеру [42].

Нарешті, варто згадати про специфічні норми для регулювання конфліктів під час воєнного стану. Так, Закон України «Про правовий режим воєнного

стану» (№389-VIII) передбачає можливість обмеження окремих процедур оскарження дій посадових осіб, проте навіть в умовах війни Конституція гарантує базові права на захист у суді [46].

Ще одним прикладом правового врегулювання конфліктів стало впровадження служб внутрішнього контролю в окремих органах виконавчої влади. Наприклад, в Міністерстві фінансів України та Державній податковій службі створено підрозділи, відповідальні за розгляд внутрішніх скарг і розслідувань. Це дозволяє оперативніше реагувати на порушення етичних норм, корупційні ризики та інші внутрішньо-організаційні конфлікти. Проте такі підрозділи часто залежать від політичної волі керівництва, що обмежує їхню ефективність.

Одним із кроків уперед стало запровадження процедур медіації на етапі досудового розгляду адміністративних спорів. Наприклад, Кодекс адміністративного судочинства України дозволяє застосовувати примирливі процедури, однак на практиці вони використовуються дуже рідко через відсутність сталої культури альтернативного вирішення спорів у державних органах [38].

Актуальним питанням залишається також регламентація вирішення конфліктів інтересів. Закон України «Про запобігання корупції» визначає обов’язки посадових осіб повідомляти про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів та передбачає процедури його врегулювання. НАЗК активно моніторить ці питання, однак механізми саморегулювання у багатьох органах влади залишаються слабкими [43].

Реформи останніх років також вплинули на інституційний аспект вирішення конфліктів. Так, у процесі децентралізації виникли нові виклики, пов'язані з розподілом повноважень між місцевими громадами та органами виконавчої влади. У цьому контексті правова регламентація вирішення спорів між різними рівнями влади ще потребує доопрацювання, оскільки існуючі процедури часто не дозволяють швидко й ефективно зняти напругу.

Таким чином, в Україні створено базову правову основу для врегулювання конфліктів у публічному управлінні, але існують суттєві проблеми на рівні застосування норм, їх конкретизації, розвитку інституційної спроможності та формування культури професійного діалогу.

Правова регламентація вирішення конфліктів у публічному управлінні в Україні має надзвичайно важливе значення для забезпечення стабільної та прозорої роботи державних інституцій. Вона сприяє запобіганню ескалації суперечностей, захисту прав посадовців та громадян, підвищенню довіри до публічної влади. Однак реалії сьогодення свідчать про необхідність подальшого вдосконалення правових механізмів.

Передусім, це стосується створення ефективних незалежних структур для розгляду службових спорів, запровадження дієвих процедур альтернативного врегулювання конфліктів, зміцнення служб внутрішнього контролю та забезпечення їх незалежності від політичного впливу. Не менш важливим є формування культури діалогу в державних органах та розвиток професійної етики серед службовців.

Саме тому умови воєнного стану й майбутня відбудова країни вимагають від державного апарату гнучкості, стійкості та здатності ефективно долати внутрішні протиріччя. Саме тому системна робота над удосконаленням правової регламентації вирішення конфліктів повинна стати одним із пріоритетних напрямів реформ у сфері публічного управління в Україні.

Таким чином, правова регламентація вирішення конфліктів у публічному управлінні України має досить широку і багаторівневу структуру: від Конституції й базових законів до підзаконних актів, внутрішніх положень та етичних кодексів. Однак ефективність цієї системи значною мірою залежить від реального застосування існуючих норм, незалежності контролюючих структур і професійної етики державних службовців. У сучасних умовах особливо важливо розвивати інституційні механізми врегулювання спорів, активніше впроваджувати альтернативні технології вирішення конфліктів, такі як медіація, а також забезпечувати належний контроль за дотриманням етичних стандартів.

Створення дієвої системи правового вирішення конфліктів є запорукою побудови ефективної, стійкої та демократичної державної служби в Україні, особливо у процесі післявоєнної відбудови та реформування публічного управління.

2.2. Впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади

Конфлікти в системі публічного управління є невід'ємною частиною взаємодії між державними органами, посадовими особами та громадськістю. В умовах реформ, децентралізації, війни та викликів глобалізації питання ефективного впровадження технологій вирішення конфліктів набуває особливої актуальності в Україні. Від того, наскільки якісно врегульовуються спори, залежить не лише ефективність управлінських рішень, а й рівень довіри громадян до держави. Саме тому сучасне публічне управління повинно не просто реагувати на конфлікти, а й активно впроваджувати ефективні, прозорі та професійні механізми їх вирішення.

Впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади в Україні поступово розвивалося разом зі зміцненням правової держави та розбудовою системи адміністративного судочинства. Одним із перших кроків стало запровадження механізмів адміністративного оскарження, закріпленого у Кодексі адміністративного судочинства України. Саме адміністративні суди стали майданчиком, де громадяни та юридичні особи могли захистити свої права у спорах із органами державної влади. Проте, судове вирішення спорів — процес тривалий і ресурсозатратний, що стимулювало пошук альтернативних технологій.

Важливим кроком стало ухвалення Закону України «Про медіацію», який у 2021 році заклав основу для мирного позасудового вирішення публічно-правових спорів. Медіація поступово інтегрується у практику публічного управління, зокрема, під час врегулювання конфліктів між державними

службовцями або між органами влади та громадянами у питаннях землекористування, надання адміністративних послуг, виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень. Наприклад, у громадах Дніпропетровської області пілотували проєкти з використання медіації для розв'язання спорів щодо розподілу бюджетних коштів між територіальними громадами після реформи децентралізації [39].

Не менш значущим є інструмент службових розслідувань, регламентований Постановою КМУ №950. Завдяки цьому механізму органи влади можуть внутрішньо розслідувати конфліктні ситуації без залучення зовнішніх органів. Зокрема, в практиці Національної поліції України службові розслідування активно застосовуються при конфліктах інтересів, неправомірних діях посадовців чи скаргах громадян на дії співробітників поліції.

Іншою формою впровадження технологій є створення комісій з етики та врегулювання конфліктів на базі державних органів, що базується на положеннях Закону України «Про державну службу». Такі комісії створені, наприклад, у Міністерстві цифрової трансформації, Державній податковій службі та інших структурах. Їх завдання — не лише фіксувати порушення етичних норм, а й запобігати ескалації конфліктів через діалог та роз’яснювальну роботу [41].

Варто також відзначити практику впровадження публічних консультацій, як ще одного способу запобігання конфліктам. Згідно із Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», органи влади зобов'язані проводити відкриті обговорення проектів регуляторних актів. Це дозволяє виявити потенційні конфлікти інтересів ще на стадії формування політик. Практичний приклад — Київська міська державна адміністрація, яка активно використовує електронні петиції та громадські слухання для попереднього врегулювання гострих соціальних питань, таких як забудова територій, транспортні реформи тощо.

Одним із відносно нових технологій, який активно впроваджується в Україні, є партисипативне управління. Це підхід, що передбачає широке

залучення громадськості до всіх етапів прийняття рішень. Наприклад, у містах, які запровадили партисипативні бюджети (Київ, Львів, Харків), громади самостійно обговорюють і голосують за проєкти, які фінансуватимуться з місцевих бюджетів. Це не просто інструмент залучення, а реальний спосіб запобігти конфліктам між владою та громадянами через спільну відповідальність за рішення [4].

Ще одним новим напрямком є впровадження адміністративного супроводу конфліктних ситуацій через функцію антикризових команд. В окремих регіонах України при обласних державних адміністраціях створено мобільні групи, які виїжджають у громади для оперативного вирішення конфліктних питань (наприклад, щодо переселенців, майнових спорів, земельних питань). Такий оперативний формат роботи дозволяє владнати напругу ще на ранніх стадіях, уникнувши тривалого протистояння.

У процесах вирішення конфліктів дедалі важливішу роль відіграє стратегічна комунікація. Наприклад, після початку повномасштабної агресії Росії в Україні на центральному та місцевому рівнях було впроваджено практику єдиних інформаційних повідомлень щодо критичних ситуацій (евакуація, гуманітарна допомога, відновлення інфраструктури). Це зменшувало кількість чуток та страхів серед населення, що часто є каталізатором конфліктів у кризових умовах.

Іншим важливим нововведенням є психологічна підтримка у вирішенні конфліктів. З 2022 року у багатьох громадах (особливо де було багато ВПО) впроваджено програми підтримки через кризових психологів. Такі спеціалісти допомагають вирішувати особисті й міжгрупові конфлікти, що виникають через стрес, втрати та невизначеність. Наприклад, у Миколаївській області працюють мобільні бригади психологів, що співпрацюють із місцевою владою для стабілізації громад.

Ще одна цікава технологія, що використовується у вирішенні конфліктів, — це «community policing» або взаємодія поліції з громадою. У рамках реформи Національної поліції створюються підрозділи офіцерів громад (як у Херсонській,

Донецькій областях), які діють не лише як силовики, а як медіатори між владою та мешканцями, допомагаючи запобігати конфліктам на місцях [8].

Важливим практичним підходом стає використання краудсорсингових платформ для збирання думок громадян щодо чутливих рішень. Наприклад, платформи на кшталт «ВзаємоДія» дозволяють проводити анонімні опитування серед громадян і службовців, виявляючи потенційні «гарячі точки» напруги ще до прийняття рішення. Така технологія забезпечує ранню ідентифікацію проблем і дає можливість адаптувати політику відповідно до реальних настроїв суспільства.

Окремо варто звернути увагу на технології тимчасового заморожування конфліктів через створення «перехідних планів дій». Наприклад, коли у громаді виникає гострий конфлікт через зміну меж або реорганізацію лікарень, місцева влада інколи пропонує створити тимчасову спільну робочу групу з представників усіх зацікавлених сторін для розробки «перехідного плану». Це дозволяє не зупиняти реформу повністю, але й не загострювати протистояння.

Останнім часом дедалі більше розвивається практика конфліктологічного аналізу перед ухваленням рішень. У деяких місцевих органах управління (наприклад, у Чернівцях) проводять попереднє дослідження ризиків конфліктів перед прийняттям соціально важливих рішень (щодо транспорту, тарифів, забудови тощо), що дає змогу завчасно змінити стратегію або підготувати роз'яснювальну кампанію.

Крім цього, особливе місце у врегулюванні конфліктів займає діяльність Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Завдяки механізму звернень громадян та омбудсменських перевірок вдалося врегулювати безліч конфліктів у сфері реалізації соціальних прав, доступу до інформації, захисту персональних даних.

Новим етапом розвитку стали спеціальні технології фасилітації та перемовин, які почали впроваджувати у межах реформ державної служби. Наприклад, в межах проекту EU4PAR «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» державних службовців навчали навичкам

ведення переговорів та врегулювання конфліктів без загострення. Успішною практикою стало створення у деяких обласних адміністраціях спеціалізованих команд медіаторів з-поміж працівників кадрових підрозділів [28].

Попри суттєвий прогрес, проблеми залишаються. Зокрема, медіація ще недостатньо поширена у спорах з органами влади через слабку обізнаність населення та низький рівень підготовки фахівців у самих органах. Також існує потреба вдосконалення механізмів попередження конфлікту інтересів на ранніх стадіях шляхом ширшого впровадження спеціалізованих ІТ-рішень для аналізу ризиків (наприклад, автоматизованого виявлення конфліктів інтересів при призначеннях чи розподілі ресурсів).

Отже, впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади України є складним і поступовим процесом, який інтегрує як традиційні, так і інноваційні підходи. Судовий захист прав, медіація, службові розслідування, комісії з етики, публічні консультації та діяльність омбудсмена формують багатошарову систему запобігання і вирішення конфліктів. Водночас ефективність цієї системи потребує постійного вдосконалення: розвиток культури діалогу у державних органах, професійна підготовка службовців, інституційна підтримка медіації і нові технології мають стати ключовими пріоритетами. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови питання ефективного врегулювання конфліктів є не просто технічною вимогою, а основою для стабільності, довіри громадян до влади та стійкого розвитку держави.

Таким чином, сучасне впровадження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади України дедалі більше орієнтується не тільки на реагування, а й на превенцію. Використання партисипативних підходів, створення антикризових груп, розвиток стратегічної комунікації, залучення психологічної допомоги, взаємодія поліції з громадою, краудсорсинг, тимчасові перехідні плани та конфліктологічний аналіз свідчать про те, що Україна поступово формує системний підхід до управління конфліктами. Ці практики не лише допомагають зменшувати рівень соціальної напруги, але й сприяють

підвищенню якості державного управління, адже дозволяють ухвалювати рішення, що справді відповідають інтересам суспільства.

2.3. Передовий досвід формування технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади

У Австралії відповідальність за підтримку процесів врегулювання конфліктів у публічному управлінні покладено на Департамент Генерального прокурора. Цей орган не лише консультує з питань управління спорами, але й ініціював розробку комплексного Плану та Стратегії врегулювання спорів у сфері публічного управління. У цьому документі викладено основні підходи, спрямовані на запобігання ескалації конфліктів та запобігання їх переходу в офіційні юридичні процедури. План передбачає три ключові напрямки діяльності: раннє виявлення та вирішення скарг, формування середовища, орієнтованого на активне управління суперечностями через конструктивний діалог, а також створення системи фіксації інформації про суперечки для подальшого її аналізу та використання.

Варто зазначити, що важливу роль у формуванні підходів до альтернативного врегулювання спорів відіграла Національна консультативна рада з альтернативного вирішення спорів (NADRAC). Цей незалежний дорадчий орган, заснований у 1995 році, надавав професійні рекомендації Департаменту Генерального прокурора щодо впровадження механізмів альтернативного вирішення спорів, таких як медіація, арбітраж, нейтральна оцінка і примирення. На основі рекомендацій NADRAC кожен державний орган розробляє власні програми врегулювання конфліктів у трудових колективах [36].

Станом на сьогодні, діюча дисциплінарна практика у багатьох державних структурах базується на положеннях Закону 3528/2007 «Про ратифікацію Кодексу державної політики адміністраторів і службовців державних організацій». Однак традиційна модель дисциплінарного врегулювання виявилася занадто ригідною та не завжди відповідала реаліям сучасного

робочого середовища. У 2018 році було ініційоване широкомасштабне дослідження, мета якого полягала у виявленні рівня поширеності конфліктів серед державних службовців, їхніх причин, наслідків для функціонування органів влади, а також можливостей для переходу до більш гнучких моделей врегулювання суперечок із залученням спеціалістів з медіації.

Результати дослідження виявили, що конфліктність є досить поширеним явищем у державному секторі. Так, серед керівників 26,5% повідомили про виникнення конфліктів на щотижневій основі, 34,9% - щомісяця, 19% - щокварталу, і 15,9% - майже щоденно. Серед рядових працівників частота виникнення конфліктних ситуацій була навіть вищою: 32,3% зазначили, що стикаються з конфліктами щотижня, а 22,7% - майже щодня. Близько 3,3% працівників ніколи не стикалися з конфліктами на робочому місці.

Аналізуючи характер конфліктів, керівники зауважували, що найбільша кількість суперечностей виникає між різними ієрархічними рівнями (44,9%), а також між підрозділами чи службами (10,9%) та на горизонтальному рівні (44,2%). Рядові співробітники підтвердили ці тенденції, однак акцентували більшу увагу саме на вертикальних конфліктах (67,7%), що свідчить про брак відкритої комунікації у системі публічного управління.

Часові витрати на врегулювання конфліктів також виявилися значними: 31,75% керівників витрачають на ці процеси близько 10% робочого часу, 28% - 20%, і лише 3,7% узагалі не займаються врегулюванням напружених ситуацій.

Особисте залучення у конфлікти також було доволі частим явищем: 9,5% керівників брали участь у конфліктних ситуаціях щотижня, тоді як серед працівників 59,1% повідомили про участь у конфліктах протягом останніх трьох місяців.

Щодо джерел конфліктів, основною причиною було названо відсутність командного духу (41% керівників і 42,3% працівників). Державні службовці також вказували на неефективність управління як вагомий чинник виникнення суперечок (41,9%), у той час як серед керівників цю причину визнали лише

33,5%. Серед інших чинників – несприятливе робоче середовище, яке заважало формуванню довірчих стосунків.

Негативні прояви конфліктів на робочому місці виявлялися у вигляді підвищення голосу, фізичної агресії (88,2% керівників та 84,8% працівників), емоційних вибухів (сльози, напади паніки) та вербального насильства, пов'язаного з ієрархічними відносинами.

Недостатній рівень комунікативних навичок було визначено основним бар'єром для ефективного врегулювання суперечок. На це вказали 51,3% керівників і 49,6% працівників [35].

Найпоширенішими наслідками конфліктів були погіршення робочого клімату, дезорганізація колективу, зниження енергетичного рівня працівників, виникнення підгруп і прояви пасивного опору.

У відповідь на такі виклики державні службовці вважають, що керівники мають обов’язково володіти навичками медіації, а самі державні органи повинні впроваджувати навчальні програми з альтернативного вирішення спорів.

Ірландський досвід також є показовим. Відповідно до Циркуляру, з 25 жовтня 2017 року в Ірландії запроваджено обов'язковий розгляд можливості застосування медіації для врегулювання конфліктів у державних установах. Процедура передбачає, що сторони самостійно контролюють результат вирішення спору, що сприяє збереженню робочих стосунків і запобігає поширенню негативних наслідків.

В Ірландії функціонують такі установи, як Служба медіації на державній службі (CPSMS), яка пропонує безкоштовні послуги кваліфікованих медіаторів, а також Комісія з питань відносин на робочому місці (WRC), що займається як колективними, так і індивідуальними трудовими спорами. Крім того, для медіації можна залучати незалежних акредитованих фахівців.

При цьому визначено перелік ситуацій, де медіація є недоречною, наприклад, у випадках, що стосуються офіційної політики, коли ймовірність компромісу мінімальна, або якщо спір може створити небезпечний прецедент.

Таким чином, сучасні підходи до врегулювання конфліктів у державному секторі вимагають переходу від традиційних дисциплінарних механізмів до використання гнучких, діалогових практик, де медіація виступає як ефективний інструмент для збереження здорового робочого клімату.

Національний банк Канади впровадив інноваційний підхід до вирішення трудових спорів, започаткувавши пілотний проєкт альтернативного розв'язання конфліктів. Для цього спеціально підготовлені радники з питань трудових відносин пройшли курс навчання, де здобули знання з переговорних практик та технологій вирішення суперечок, орієнтованих на інтереси сторін. Замість звернення працівників до традиційних державних механізмів захисту (таких як суди чи правозахисні комісії), банк створив можливість прямої комунікації працівника зі спеціальним радником. Така процедура дозволяла втручатися на ранній стадії виникнення проблеми — ще під час реєстрації скарги. Паралельно у Департаменті трудових відносин були організовані тренінги для менеджерів і працівників HR-відділів, присвячені виявленню конфліктів і впровадженню кращих практик їх вирішення. Результатом цих ініціатив стало зниження кількості трудових спорів на 50%, зменшення витрат на судові процеси на 85% і скорочення кількості скарг, пов’язаних із робочими конфліктами, на 55% [35].

Крім того, у сфері державної служби Канади питання врегулювання трудових конфліктів регулюється на законодавчому рівні. Зокрема, Закон «Про трудові відносини у державній службі» 2003 року (Canada’s Public Service Labour Relations Act) закріплює механізми мирного вирішення суперечок. Так, згідно зі статтею 8, кожен заступник керівника органу влади, після консультацій із представниками працівників, має сформувати консультаційний комітет. Цей орган служить платформою для обміну інформацією та обговорення важливих питань трудових відносин, включаючи питання домагань на робочому місці чи розкриття неправомірних дій державних службовців.

Стаття 11 цього Закону передбачає спільну діяльність роботодавців і працівників у межах Національної спільної ради або інших домовлених органів щодо удосконалення умов праці. Відповідно до статті 207, кожен заступник

голови державної установи зобов'язаний у співпраці з представниками персоналу створити неформальну систему врегулювання конфліктів (Informal Conflict Management Services, ICMS) та забезпечити обізнаність працівників про її функціонування. Кожен працівник має право на безкоштовне, добровільне й конфіденційне користування послугами такої системи.

Модель ICMS передбачає раннє виявлення та запобігання розвитку конфліктних ситуацій, підтримуючи культуру відкритого діалогу, чесності та співпраці. Вона поєднує різні технології альтернативного врегулювання спорів: коучинг, медіацію, фасилітацію та навчальні заходи, що дозволяють працівникам розвивати компетенції з вирішення конфліктів.

У США підхід до врегулювання адміністративних суперечок регулюється Законом про альтернативне вирішення спорів 1996 року (Administrative Dispute Resolution Act, ADRA). Кожен орган влади повинен мати призначеного спеціаліста з вирішення спорів (Dispute Resolution Specialist), який відповідає за впровадження і реалізацію відповідної програми. Окрім того, Управління кадрової служби США (Office of Personnel Management) розробляє загальні рекомендації для федеральних агентств у цій сфері [18].

Альтернативне вирішення спорів (ADR) передбачає використання різних підходів замість традиційного судового процесу, залучаючи нейтральних посередників для досягнення взаємоприйнятних рішень. До поширених технологій ADR належать альтернативна дисципліна, обов’язковий арбітраж, примирення, фасилітація, кооперативне вирішення проблем, рання нейтральна оцінка справи, медіація та інші.

Особливо цікавим є концепт альтернативної дисципліни (Alternative Discipline, AD) — одного із підвидів ADR. Замість традиційних дисциплінарних стягнень (наприклад, відсторонення від роботи без оплати), роботодавець і працівник можуть домовитися про іншу форму санкції. Угода про альтернативну дисципліну зазвичай містить визнання провини працівником, його обіцянку змінити поведінку та чітке визначення можливого покарання у разі подальших порушень. Важливим є те, що такі угоди зазвичай укладаються добровільно й

передбачають відмову працівника від права на оскарження. Альтернативна дисципліна дозволяє гнучко підходити до кожної ситуації, наприклад, працівник може бути залучений до проведення тренінгів або виконання громадських робіт [18].

У Світовому банку діє власна Служба внутрішнього правосуддя (Internal Justice Services, IJS), яка охоплює низку інструментів підтримки працівників. Вона включає програму радників із підтримки поважних відносин (Respectful Workplace Advisors, RWA), службу омбудсмена, механізм медіації та систему експертної перевірки управлінських рішень.

Програма RWA є неформальним каналом допомоги працівникам, які зіштовхуються з проблемами домагань, неповаги чи іншими конфліктами на роботі. Радники обираються з числа співробітників, проходять спеціальне навчання й діють як довірені особи, допомагаючи колегам обдумати шляхи вирішення конфліктних ситуацій.

Служба омбудсмена працює незалежно від керівних структур банку, забезпечуючи неупереджене вирішення питань. Її завдання полягає не тільки в допомозі конкретним працівникам, а й у виявленні системних проблем та наданні рекомендацій щодо поліпшення робочого середовища.

Послуги медіації в Світовому банку передбачають швидке й неформальне врегулювання конфліктів через залучення медіатора. Процедура починається із запиту до відповідного офісу, після чого організовується перша зустріч сторін. Якщо обидві сторони погоджуються, підписується угода про медіацію, і процес офіційно розпочинається [50].

Експертна перевірка управлінських рішень дає можливість працівникам оскаржувати дії керівництва через незалежний орган, що складається з неупереджених волонтерів, сприяючи прозорості та зміцненню довіри всередині організації.

У країнах із розвиненою системою публічного управління активно впроваджуються сучасні механізми вирішення конфліктів, орієнтовані на превентивність, відкритість і взаємоповагу.

Канада продемонструвала ефективність через створення пілотних програм альтернативного вирішення спорів у Національному банку та закріплення на законодавчому рівні обов’язкових консультаційних і медіаційних процедур у державній службі. Особливу увагу було приділено ранньому втручанню в конфлікти, розвитку навичок мирного врегулювання серед працівників та керівників, що призвело до зменшення кількості судових справ і витрат.

У США запроваджено законодавче зобов'язання створювати посади спеціалістів з вирішення спорів у кожному державному агентстві, що сприяє активному використанню технологій альтернативного врегулювання конфліктів — медіації, фасилітації, примирення тощо. Програми альтернативної дисципліни дозволяють шукати гнучкі та творчі підходи до дисциплінарних питань, мінімізуючи ескалацію конфліктів та захищаючи права працівників [54].

Світовий банк розвинув цілісну систему внутрішнього правосуддя, яка включає омбудсменів, радників, медіаторів та процедури незалежної експертної перевірки управлінських рішень. Така модель сприяє формуванню довіри, підтримує культуру взаємоповаги і забезпечує неформальні, але дієві шляхи врегулювання суперечок.

Отже, передовий досвід вирішення конфліктів у сфері публічного управління базується на ранньому виявленні проблем, розвитку спеціалізованих служб і процедур альтернативного врегулювання, активному навчанню працівників, а також на пріоритеті неформальних, добровільних та довірливих підходів до усунення конфліктів. Ці принципи дозволяють значно підвищити ефективність публічного управління, зменшити витрати та сприяти формуванню здорового робочого середовища.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ КОНЦЕРНУ «МІСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ» ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Аналіз технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради

Публічне управління – це сфера постійного контакту між владою, суспільством і внутрішніми адміністративними структурами. В умовах війни, масштабних реформ, децентралізації та глибокої трансформації соціальних запитів конфлікти стали не винятком, а регулярною складовою управлінських процесів. Їх не можна уникнути повністю, але можна навчитися ними керувати. Застосування технологій вирішення конфліктів в українському публічному управлінні вже не сприймається як "альтернативний підхід", а як необхідний професійний інструмент для забезпечення ефективності, стабільності та довіри до влади.

У сучасних умовах розвитку української державності публічне управління стикається з безліччю викликів, серед яких особливе місце займають соціальні, політичні та організаційні конфлікти. Вони виникають як у вертикальних зв’язках між рівнями влади, так і в горизонтальних – між владою і громадськістю, між державними інституціями, усередині колективів тощо. З огляду на складні суспільно –політичні процеси – децентралізацію, реформу державної служби, війну, внутрішню міграцію населення, кризу довіри – питання ефективного врегулювання конфліктів у сфері публічного управління набуває особливої актуальності.

До недавнього часу конфлікт в українських управлінських колах розглядався переважно як загроза стабільності – щось, що варто "подавити", "ігнорувати" або "розв’язати тихо". Сьогодні управлінці все частіше визнають,

що конфлікт – це не лише ризик, а й потенціал: джерело нових ідей, сигнал проблеми, точка входу до необхідних змін. Така зміна мислення – передумова для якісного застосування технологій роботи з конфліктами. Саме тому під час дослідження було більш детально розглянуто і проаналізовано практичні технології вирішення конфліктів на прикладі концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради.

Концерн «Міські теплові мережі» є комунальним концерном, яке було створене за ініціативою Запорізької міської ради. Згідно з його Статутом, компанія має право самостійно планувати свою діяльність, розробляти стратегію розвитку та визначати основні напрямки. Вона володіє власним майном, яке закріплене за нею на правах господарського ведення, веде власний бухгалтерський облік, а також має поточні рахунки в банках на території країни [31].

Відповідно до чинного законодавства, концерн несе відповідальність за свої зобов'язання в межах майна, яке належить підприємству. Основною сферою діяльності підприємства є виробництво, транспортування і постачання теплової енергії для потреб опалення та гарячого водопостачання в місті Запоріжжя, охоплюючи споживачів різних категорій: населення, державні та громадські установи, медичні заклади, навчальні заклади, дитячі садки, а також виробничі об’єкти. У структурі підприємства є сім районних філій, які не мають статусу юридичних осіб. Вони створені з метою здійснення виробничо-технічної діяльності, спрямованої на стабільне та безперебійне забезпечення теплом споживачів в різних районах міста [53].

Концерн активно впроваджує нові технології для підвищення ефективності роботи. Серед цих заходів — використання синтетичної смоли для обробки води, заміна застарілих трубопроводів на сучасні труби з пінополіуретановою ізоляцією, а також модернізація насосних станцій. На 34 котельні були встановлені комерційні вузли обліку газу, що дозволило зменшити витрати енергоресурсів. Внутрішнє середовище підприємства є важливим фактором для його функціонування, оскільки саме внутрішні зміни визначають ефективність

досягнення цілей організації. Структура управління, розподіл функцій і роль кожного працівника дозволяють організації функціонувати на високому рівні [31].

У дослідженні було здійснено ґрунтовний аналіз підходів до управління конфліктами в діяльності концерну. Як основні технології збору інформації застосовано аналіз документів і кейс-стаді, що дозволило розглянути реальні приклади конфліктних ситуацій у колективі. У процесі вивчення було встановлено, що в структурі управління концернм відсутні чітко визначені політики та процедури, які б регулювали процеси виявлення, фіксації та врегулювання конфліктів. Це вказує на необхідність розробки відповідних регламентів і внутрішніх інструкцій. За допомогою кейс-методу були проаналізовані декілька реальних інцидентів, які виникали у взаєминах між працівниками.

Виник конфлікт інтересів між керівником відділу розвитку та очільником технічного підрозділу. Перший наполягав на інвестуванні у новітні технології з метою підвищення продуктивності, тоді як другий пропонував направити ресурси на оновлення наявного обладнання. Обраними шляхами розв’язання стали наступні технології вирішення конфліктів:

1) Проведення колегіальної наради за участі представників усіх зацікавлених сторін і галузевих спеціалістів.

2) Створення спільної групи, що об’єднає фахівців обох відділів для формування збалансованої стратегії.

3) Ініціація фасилітованого діалогу за участі нейтрального медіатора.

Під час аналізу була виявлена ще одна конфліктна ситуація в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради, а саме виробничий бригадир та керівник відділу зіткнулися в питанні розподілу функціональних обов’язків і зон відповідальності.

Задля вирішення цього конфлікту були вживані наступні заходи:

1) Проведення індивідуальних розмов для виявлення першопричин розбіжностей.

2) Створення оновлених алгоритмів розподілу праці з чіткими межами відповідальності.

3) Запровадження тренінгів із комунікативної компетентності для зміцнення взаєморозуміння.

Останньою конфліктною ситуацією під час аналізу концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради стала суперечність щодо пріоритетності витрат — зарплатного фонду чи бюджету на підвищення кваліфікації — між фінансовим директором, головним бухгалтером і керівником кадрового підрозділу.

Під час вирішення даного конфлікту були застосовані такі технології [33]:

1) Незалежний аудит фінансового стану компанії для визначення реальних можливостей.

2) Організація раунду переговорів для пошуку збалансованого підходу.

3) Консультації із зовнішніми експертами для створення обґрунтованої фінансової стратегії.

На основі розглянутих прикладів конфліктних ситуацій було встановлено загальні тенденції, що впливають на внутрішній мікроклімат концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради, серед яких:

Емоційний інтелект — наявність базових навичок розпізнавання та реагування на емоції, але обмежена здатність до їх свідомого управління.

Конфліктологічна обізнаність — середній рівень здатності до конструктивного вирішення конфліктів, що вимагає розвитку відповідних компетенцій.

Роль управлінської системи — необхідність зміцнення лідерської ролі у вирішенні суперечностей, впровадження чітких регламентів та розвиток підтримувального середовища в колективі.

Позитивна динаміка у сфері врегулювання конфліктів напряму залежить від готовності керівництва підтримувати відкриту комунікацію, демонструвати приклад конструктивного лідерства та створювати атмосферу взаємної поваги. У підсумку, впровадження запропонованих заходів, орієнтованих на

вдосконалення системи вирішення конфліктів, сприятиме формуванню здорового соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності діяльності концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради.

Отже, проведене дослідження засвідчило, що в умовах сучасного публічного управління, особливо на прикладі діяльності концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради, конфлікти є не лише неминучими, але й потенційно корисними явищами, за умови їх належного врегулювання. У складній системі публічної служби, де перетинаються адміністративні, технічні та соціальні інтереси, ефективне управління конфліктами стає запорукою стабільності, продуктивності та позитивного клімату в організації.

Аналіз конкретних конфліктних ситуацій дозволив виявити основні проблемні зони у внутрішньому комунікаційному середовищі підприємства, зокрема — недостатній розвиток емоційного інтелекту, відсутність формалізованих процедур реагування на конфлікти та слабке інституційне закріплення процесів посередництва. Водночас, кейс-метод довів ефективність індивідуального підходу до розв’язання конфліктів, коли кожна ситуація аналізується не лише з позиції фактів, але й з урахуванням психологічного, управлінського й соціального контексту.

Таким чином, формування конфліктологічної компетентності в публічному управлінні — це не лише інструмент підтримки стабільності, але й чинник управлінської зрілості. Успішне вирішення конфліктів, як продемонстрував аналіз діяльності концерну, потребує не лише інструментів і технологіїк, а й змін у підходах до організаційної культури, в якій відкритість до діалогу та взаємоповага стають ключовими елементами ефективного менеджменту. У майбутньому це дозволить не лише знижувати напруженість у колективах, але й підвищувати якість публічних послуг, що є однією з ключових цілей сучасного державного управління.

3.2. Перспективи вдосконалення технологій вирішення конфліктів в концерні «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради

Наразі публічне управління дедалі більше функціонує в умовах динамічних змін, соціальної поляризації, кризи довіри до влади та постійного громадського тиску. Ці фактори неминуче породжують конфлікти – між органами влади і громадянами, між структурами державної служби, усередині колективів публічного сектору, між різними рівнями управління. Водночас конфлікти – це не лише загроза, а й ознака живого соціального процесу, який вимагає якісного регулювання. Технології вирішення конфліктів у публічному управлінні є важливим компонентом належного врядування, демократичного контролю та інституційної ефективності.

Попри наявні напрацювання, нині в Україні назріла потреба вдосконалення цих технологів. Зміни в управлінських підходах, поява нових цифрових інструментів, зростання громадянської активності та потреба у відбудові після воєнного конфлікту – усе це ставить питання: якими мають бути сучасні, ефективні та перспективні технології врегулювання конфліктів у публічному секторі.

Сьогодні в українському публічному управлінні конфлікти часто вирішуються ситуативно, в режимі кризового реагування. Це призводить до тимчасових рішень, що не усувають глибинних причин. Перспективним є перехід від «гасіння пожеж» до системного управління конфліктами. Йдеться про створення цілісної політики управління конфліктами в межах державної служби, органів місцевого самоврядування та інших установ.

Профілактичний підхід до зниження рівня конфліктності в трудовому колективі ґрунтується на послідовному й системному впровадженні заходів, спрямованих на розвиток конфліктологічної компетентності працівників. Основною метою цієї моделі є запобігання виникненню конфліктів через формування у персоналу навичок ефективної взаємодії, емоційного самоконтролю та конструктивного розв’язання проблемних ситуацій.

Початком реалізації такого підходу стає організація навчання у сфері конфліктології. Працівникам надається доступ до різних форматів — від тренінгів і семінарів до онлайн-курсів, що дозволяють освоїти практичні інструменти управління конфліктами, розвивати емпатію та вдосконалювати комунікативні здібності. Важливим наступним кроком є встановлення чітких стандартів ділової комунікації в організації. Запровадження прозорих та зрозумілих правил взаємодії дозволяє зменшити кількість непорозумінь — однієї з основних передумов виникнення конфліктів у робочому середовищі.

Окрему увагу в рамках моделі слід приділяти розвитку емоційного інтелекту, що є ключовим чинником у здатності працівника не лише усвідомлювати власні емоції, а й ефективно керувати ними у напружених ситуаціях. Такі програми також сприяють покращенню навичок стресостійкості та соціальної взаємодії, що, у свою чергу, зміцнює психологічну стійкість колективу в умовах змін або навантажень.

Далі модель передбачає формування вміння ідентифікувати потенційно конфліктогенні ситуації ще на ранніх стадіях їх виникнення. Працівники, які пройшли відповідну підготовку, здатні своєчасно розпізнавати сигнали напруги у взаємодії та застосовувати превентивні заходи для уникнення ескалації. У цьому контексті особливо актуальним є створення внутрішньої системи консультативної підтримки — служби, в якій спеціалізовані фахівці з конфліктології допомагають співробітникам аналізувати конфлікти, розробляти варіанти їх вирішення та підтримують розвиток конструктивних стосунків у колективі.

Завершальним компонентом профілактичної моделі є впровадження дієвих механізмів оцінювання конфліктологічної компетентності. Це дозволяє не лише відстежувати динаміку розвитку відповідних навичок, а й створювати індивідуальні освітні траєкторії для кожного працівника. Оцінювання може здійснюватися через різні інструменти. Наприклад, анкетування й опитування дають змогу вимірювати рівень емпатії, стресостійкості, а також ставлення до конфліктних ситуацій — чи розглядає працівник конфлікт як загрозу, чи як

можливість для покращення взаємин. Аналізу також піддається поведінка в змодельованих ситуаціях: рольові ігри, симуляції й інсценізації дозволяють оцінити здатність до конструктивної реакції.

Оцінювання рівня конфліктологічної компетентності працівників концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради є важливою складовою системного підходу до управління конфліктами в організації. Для досягнення об’єктивності та глибини такого оцінювання використовуються різноманітні технології, що дозволяють охопити як емоційно-поведінкові, так і когнітивні аспекти взаємодії в колективі. Зокрема, ефективними вважаються анкетування та опитування, які спрямовані на виявлення рівня емпатії, здатності до співпраці, вміння контролювати емоції та справлятися зі стресовими ситуаціями. Окрім цього, аналізується загальне ставлення працівника до конфліктів: чи сприймає він їх як загрозу, чи як потенційний ресурс для особистісного та професійного розвитку.

Одним з найбільш практичних підходів виступає моделювання конфліктних ситуацій через інсценізації або рольові ігри, що дає змогу наочно оцінити, наскільки працівник готовий діяти конструктивно в умовах напруженої взаємодії. У поєднанні з натуральним спостереженням за поведінкою в реальних робочих ситуаціях це дозволяє отримати цілісну картину професійної взаємодії та адаптивності працівника до змінного емоційного фону в колективі.

У сучасних умовах все більшого поширення набувають цифрові симуляції, які забезпечують можливість інтерактивного тестування реакцій на конфліктні сценарії у віртуальному середовищі. Такий формат дозволяє фіксувати не лише зміст дій, а й динаміку реагування в режимі реального часу. Доповненням до цих технологій є зворотний зв’язок за принципом 360 градусів, що забезпечує комплексну оцінку поведінки працівника з різних точок зору — від колег, керівників і підлеглих, створюючи більш об’ємне уявлення про рівень його соціально-комунікативної компетентності.

Також ефективним виявляється використання кейсів і командних завдань, що дозволяють оцінити здатність до співпраці у стресових або конфліктних

умовах. Важливим доповненням до цього є тестування емоційного інтелекту, яке допомагає з’ясувати, наскільки працівник володіє навичками саморегуляції, розуміння емоцій інших і вмінням вибудовувати міжособистісну взаємодію на основі психологічної чутливості. Ще одним дієвим інструментом є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати успішність у сфері врегулювання конфліктів та соціальної взаємодії у професійному середовищі.

Ефективне впровадження превентивної моделі зниження рівня конфліктності в межах концерну вимагає врахування індивідуальних особливостей працівників і адаптації програм розвитку конфліктологічних навичок до персональних потреб. Саме персоналізований підхід дозволяє не лише краще засвоїти знання, а й підвищити мотивацію до участі у навчальних заходах. Особливу роль у цьому відіграє формування свідомого управління емоціями, розвиток здатності до співпраці, емпатії, а також навичок конструктивної комунікації. Системне впровадження таких заходів сприяє зменшенню конфліктності в колективі, покращенню міжособистісних відносин та підвищенню продуктивності праці в межах усього концерну.

Залежно від виявлених потреб і слабких місць у поведінкових чи емоційних реакціях працівників, розробляються програми навчання, що можуть охоплювати як індивідуальні, так і групові формати. Вони включають розвиток емоційного інтелекту, навичок стресостійкості, а також основ конфліктології. Особливої актуальності набувають практикоорієнтовані технології, серед яких — моделювання робочих ситуацій, кейс-стадії, рольові ігри та взаємне менторство. Саме така форма навчання забезпечує глибше засвоєння знань і розвиток навичок, які можуть бути легко застосовані в реальних умовах.

У процесі впровадження програми важливо акцентувати увагу не лише на розвиток когнітивного компоненту конфліктологічної компетентності, а й на емоційно-поведінкову складову. Це включає здатність усвідомлювати й регулювати власні емоції, а також вміння аналізувати емоційний стан інших.

Таким чином, формується культура емоційного реагування, яка зменшує ризик ескалації напруги та сприяє створенню підтримувального мікросередовища.

Результати опитувань та спостережень свідчать, що інтеграція комплексного підходу до розвитку конфліктологічної компетентності має позитивний вплив на атмосферу в колективі. Працівники демонструють вищий рівень залученості, знижується кількість деструктивних зіткнень, натомість зростає готовність до співпраці та компромісів. Варто підкреслити, що починати реалізацію моделі доцільно з глибокого аналізу психологічних особливостей персоналу. Це дозволяє не лише виявити потенційні зони напруги, а й сформувати відповідні програми навчання, які будуть релевантні конкретному контексту роботи конкретного підрозділу чи групи працівників.

У подальшому значну роль відіграє впровадження заходів, спрямованих на розвиток ключових соціально-емоційних компетенцій. Програми повинні ґрунтуватися на сучасних освітніх підходах, що передбачають високий рівень залучення, інтерактивність і міжособистісну взаємодію. Зокрема, практичне навчання у форматі кейсів, командних завдань, симуляцій або наставництва підсилює ефективність формування потрібних навичок.

Окремим етапом у процесі впровадження моделі має стати створення системи моніторингу розвитку конфліктологічної компетентності. Регулярне проведення анкетувань, зворотного зв’язку, а також індивідуальні обговорення результатів сприяють підтриманню високого рівня залученості працівників до процесу розвитку. Водночас важливо формувати відкриту атмосферу довіри, яка заохочує до саморефлексії та взаємного вдосконалення.

Для забезпечення стабільного функціонування такої моделі необхідно створити консультативно-координаційні групи, які об'єднуватимуть представників різних рівнів управління. Ці групи відіграватимуть важливу роль у розробці навчальних програм, адаптації їх до змін у внутрішньому середовищі концерну, а також забезпечуватимуть горизонтальний обмін досвідом серед працівників. Гнучкість моделі та її здатність до адаптації — ключові фактори довгострокового успіху.

Варто зауважити, що така система має не лише переваги, але й певні обмеження. Зокрема, індивідуалізоване навчання та комплексні тренінги вимагають суттєвих фінансових ресурсів. Крім того, навчальні процеси в індивідуальному форматі є досить часовитратними, особливо в умовах високої динаміки виробничих чи управлінських процесів. Також слід враховувати, що тренери повинні мати високий рівень психологічної підготовки, оскільки робота з конфліктами та емоційною сферою працівників потребує делікатного підходу та глибокого розуміння міжособистісних процесів. Окрім того, навіть найбільш досконала модель не здатна повністю усунути конфлікти, адже людська взаємодія завжди пов’язана з ризиком виникнення непорозумінь.

Таким чином, у сучасних умовах реформування та трансформації українського публічного управління конфлікти стали постійним елементом управлінської реальності, а не поодинокими винятками. Як показало дослідження, ефективне управління конфліктами вже не можна сприймати як додаткову опцію — це необхідний компонент забезпечення функціональної спроможності органів влади, підвищення довіри громадян та сталого розвитку організацій публічного сектору.

Аналіз діяльності концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради підтвердив, що конфлікти можуть виступати не лише джерелом напруження, а й стимулом для професійного зростання, організаційного вдосконалення та підвищення ефективності управління. Водночас, відсутність системного підходу до попередження й розв’язання суперечностей, нестача конфліктологічних компетенцій у працівників, брак процедур регулювання конфліктних ситуацій істотно ускладнюють досягнення цих цілей.

Перехід до профілактичної моделі управління конфліктами, що базується на розвитку емоційного інтелекту, формуванні навичок конструктивної комунікації та створенні підтримувального середовища в колективі, демонструє високу результативність. Інтеграція навчальних програм, цифрових симуляцій, рольових ігор, зворотного зв’язку, а також системи моніторингу компетентностей дозволяє не лише знизити рівень конфліктності, а й зміцнити

довіру між працівниками та керівництвом, що особливо важливо в умовах нестабільності та зростаючих соціальних викликів.

Однак слід визнати, що впровадження такої моделі є ресурсозатратним процесом і потребує не лише фінансового забезпечення, а й належного кадрового супроводу, готовності керівництва до змін, а також високого рівня зацікавленості з боку персоналу. До того ж, жодна система не може повністю усунути конфлікти як природну складову людської взаємодії. Втім, вона здатна істотно знизити ризики ескалації, перевести конфлікти в конструктивне русло та сприяти зростанню інституційної стійкості.

Отже, формування конфліктологічної культури у публічному управлінні є стратегічним напрямом, який забезпечує не лише стабільність організаційного середовища, а й підвищення якості публічних послуг. У довгостроковій перспективі це стає чинником зміцнення державності, довіри громадян до влади та сталого розвитку публічних інституцій.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах швидких соціальних, економічних і політичних змін конфлікти в органах публічної влади є неминучими, оскільки вони виникають внаслідок різних інтересів, цінностей, а також непорозумінь між різними суб'єктами владних відносин — політиками, державними службовцями, громадянами, а іноді й між самими державними установами.

Зазначені конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер, залежно від того, наскільки ефективно вони будуть вирішені. Відповідно, застосування правильних технологій та методів для їх вирішення стає важливим елементом державного управління, оскільки дає можливість мінімізувати негативні наслідки, покращити взаємодію між учасниками конфліктів і забезпечити стабільність організаційних процесів.

Враховуючи значущість цієї проблеми для функціонування органів публічної влади, виникає потреба в удосконаленні та впровадженні ефективних технологій вирішення конфліктів. Важливим є не лише теоретичне осмислення цих технологій, а й їх практичне застосування в реальному державному управлінні. Це питання набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, коли взаємодія між державами, різними соціальними групами та інститутами стає все більш складною.

Технології вирішення конфліктів у органах публічної влади є важливим аспектом, який безпосередньо впливає на ефективність роботи державних установ і забезпечення стабільності суспільства. Конфлікти, що виникають у сфері публічної влади, можуть мати різні форми та характер, зокрема міжособистісні, організаційні, політичні та міжвідомчі. Незважаючи на те, що конфлікти є природною частиною процесу прийняття рішень, вони можуть негативно позначитися на функціонуванні органів публічної влади, якщо не будуть ефективно вирішені.

У роботі були проаналізовані основні типи конфліктів, що виникають в органах публічної влади, а також технології їх вирішення. Серед таких технологій виділяються переговори, медіація, арбітраж та використання

юридичних механізмів. Найбільш ефективними є переговори та медіація, особливо на ранніх етапах конфлікту, коли є можливість знайти компроміс між сторонами і зберегти конструктивні відносини.

У процесі дослідження технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади було встановлено, що проблема конфліктів у публічному управлінні є однією з основних перешкод на шляху ефективного функціонування органів влади та забезпечення стабільності в суспільстві. Аналіз наукових розробок у цій сфері показав, що дослідження технологій вирішення конфліктів є міждисциплінарною областю, яка поєднує правові, соціологічні, психологічні та організаційно-управлінські аспекти.

Також було виявлено, що наукові розробки в цій сфері активно розвиваються, і значна увага приділяється міждисциплінарному підходу до вирішення конфліктів, що охоплює правові, організаційні та психологічні аспекти. Розглянуті основні поняття, що визначають предмет дослідження, такі як «конфлікт», «публічна влада» та «технології вирішення конфліктів», що стали основою для подальшого розвитку теорії й практики в цій сфері.

Перш за все, визначено, що вирішення конфліктів в органах публічної влади є важливим елементом для підвищення ефективності управління, покращення взаємодії з громадянами та забезпечення стабільності соціальних процесів. Для цього необхідно застосовувати сучасні технології, що включають методи медіації, переговорів, альтернативного вирішення спорів та інші інструменти, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки конфліктів для органів влади і суспільства в цілому.

Правова регламентація технологій вирішення конфліктів є важливим етапом для забезпечення стабільності та ефективності цього процесу. Аналіз чинного законодавства під час дослідження даної теми свідчив про необхідність удосконалення правових норм, які стосуються вирішення конфліктів у публічному управлінні. Це, зокрема, стосується підвищення прозорості процедур, визначення механізмів зворотного зв'язку з громадянами та застосування медіації як одного з ключових методів вирішення конфліктів.

Досвід таких країн, як: Австралія, Ірландія, Канада, США показав, що новітні технології можуть бути дуже корисними для вирішення конфліктів на місцевому рівні. Використання інформаційних систем для моніторингу конфліктних ситуацій та оперативного реагування є дуже ефективним. Крім того, важливо розвивати інститут медіації, щоб в майбутньому цей підхід міг стати важливою складовою частиною управлінських практик в Україні.

Аналіз роботи органів влади, зокрема концерну «Міські теплові мережі», допоміг виявити низку проблем, зокрема в частині комунікації між органами влади та громадянами. Автор прийшов до висновку, що багато конфліктів виникає саме через недостатній рівень інформаційної відкритості та відсутність зворотного зв'язку.

Таким чином, можемо виокремити, що для подальшого вдосконалення технологій вирішення конфліктів в органах публічної влади важливо працювати над кількома напрямами: розвиток нових підходів до управління конфліктами, підвищення правової обізнаності державних службовців, активне впровадження медіації і застосування сучасних технологій для моніторингу ситуацій та швидкого реагування на них. Також необхідно покращити взаємодію органів влади з громадянами через відкриті платформи для комунікації, що дозволить значно підвищити рівень довіри до державних установ.

Оскільки конфлікти завжди будуть частиною людських взаємодій, важливо зберігати прагнення до пошуку мирних і конструктивних шляхів їх вирішення, що дозволить в подальшому досягти гармонії в суспільстві і забезпечити ефективність управлінських процесів. Водночас це вимагає постійного розвитку методів, технік і практик, орієнтуючись на найкращі міжнародні стандарти та досягнення в галузі публічного управління. Загалом, ефективне впровадження технологій вирішення конфліктів є важливим кроком до побудови стабільної, прозорої та доступної публічної влади, що сприятиме не тільки покращенню роботи органів влади, але й зміцненню соціальної стабільності та підвищенню рівня громадянської довіри в країні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип. 3 (14). С. 183-193

2. Берлач А. І. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2017. 204 с

3. Бігняка О. Основи міжнародно-правових стандартів прав людини, Херсон : ХДУ, 2019. 168 с.

4. Булуй О. Г., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф., Булуй В. Г. Інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. Київ, 2021. № 3.

5. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ : Знання, 2013. 407 с.

6. Ващенко І.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник. Київ : Либідь, 2013. 408 с.

7. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

8. Гончаренко Н. І. Соціологія конфліктів: теорія і практика. Київ: Видавництво «Київська політехніка», 2015. 312 с.

9. Грабовський В. А., Рак Ю. О. Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». Київ, 2020. № 1 (96). С. 5–12

10. Гура О. І. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.

11. Дзюндзюк В. Б., Крутій О. М., Мельман В. О. та ін. Ефективне управління конфліктами: базові навички медіатора : метод. посіб. Харків : Тім Пабліш Груп, 2018. 164 с.

12. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба. 524 с.

13. Єрмоленко О. А. Конфлікти у публічному управлінні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Дніпро: Середняк Т.К., 2021. С. 128 – 130

14. Заваріка Г. Історичні віхи дослідження конфлікту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018 С. 61-70.

15. Іванов О. В. Класичний контент-аналіз та аналіз тексту: термінологічні та методологічні відмінності, Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, 2013. №2. С.69–73.

16. Іващенко І.В., Головко І.К., Актуальні проблеми сучасних міжнародних відносин. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Дніпро : 2023, 290 с.

17. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації : монографія. Київ, 2019. 268 с.

18. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право, 2020. № 5. С. 13–18.

19. Котлова Л.О. Психологія конфлікту. Житомир: Наука, 2013, 112 с.

20. Лепський М.А. Соціологія агресії: монографія. Запоріжжя: КСКАльянс, 2021. 289 с.

21. Лисенко О. Російсько-українська війна, Український історичний журнал, 2022. №4. С. 4-60.

22. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 416 с.

23. Лукашевич М.П. Соціологія праці : Підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.

24. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 200 с.

25. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

26. Макеєнко Ж.В., Технології переговорів у врегулюванні конфліктних відносин у державному управлінні. Вісник НАДУ. 2019. №3. С. 62- 67.

27. Мигалець О.І., Конфлікт, його сутність, основні функції та стан дослідження. Київ : ПП Аутдор–Шарк, 2014, 135 с.

28. Михаліцька Н. Я, Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

29. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі. Київ : Основи, 2018. 300 с

30. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 160 с.

31. Офіційний сайт концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради URL: https://teploseti.zp.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

32. Панасенко Н. Л., Гунько М. О. Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : ІІІ Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2023 р. С. 98–101. URL: http://surl.li/uisoe (дата звернення: 11.05.2025).

33. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ: МАУП, 2013. 360 с.

34. Подковенко Т. О., Фігун Н. І. Інститут медіації у механізмі вирішення правових спорів: основні ідеї та принципи. Актуальні проблеми правознавства. Київ. 2017. Вип. 3. С. 36–40

35. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.

36. Посібник із колективних переговорів і врегулювання спорів на державній службі. Київ : Міжнародна організація праці, 2022. 350 с.

37. Примуш М.В. Конфліктологія : Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 288 с.

38. Про адміністративне судочинство: Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747-IV. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15 (дата звернення: 27.03.2025).

39. Про альтернативне врегулювання спорів (медіацію): Закон України від 16.12.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20 (дата звернення: 19.04.2025).

40. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397 (дата звернення: 10.05.2025).

41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 08.04.2025).

42. Про етичні норми державних службовців: Етичний кодекс державного службовця України. URL: https://www.minjust.gov.ua (дата звернення: 30.03.2025).

43. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 23.03.2025).

44. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.2008 № 586-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 21.04.2025).

45. Про Національну поліцію України: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 04.03.2025).

46. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 30.03.2025).

47. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 06.02.2001 № 2493-III. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14 (дата звернення: 01.03.2025).

48. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами. Київ : ВД «Проф», 2017. 332 с.

49. Савельєва В. С. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2015. 320 с.

50. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 48. С. 236-242

51. Скворець В.О. Правлячий клас і соціальні процеси в Україні. Культурологічний вісник: Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпрянщини, 2020. Випуск 41. Том 1. С. 138-145

52. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

53. Сторінка концерну «Міські теплові мережі» Запорізької міської ради на офіційному сайті Запорізької міської ради URL : https://zp.gov.ua/uk/organizations/item/96/koncern-miski-teplovi-merezhi (дата звернення: 10.05.2025).

54. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 3(5). С. 216–227. URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227 (дата звернення: 25.04.2025).

55. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів. Маріуполь : МДУ 2020. 375 с.

56. Українська призма: Зовнішня політика 2022. Аналітичне дослідження, ГО «Рада зовнішньої політики «Українська призма», Фонд ім. Ф. Еберта. ТОВ «Вістка». Київ : Либідь, 2023, 308 с.

57. Хапілова В. Н. Конфліктологія : навчальний посібник. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2010. 280 с.

58. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 488 с

59. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. Наукові записки Національного університету «Острозька академія».

Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 78–84.

60. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf (дата звернення: 12.03.2025).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Майстро Ольга Сергіївна, студентка 4 курсу бакалавру, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування»,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Технології вирішення конфліктів в органах публічної влади» 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) Майстро О. С.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Болдуєв М. В.