



УДК 351

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-58-64](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-58-64)

Василенко Надія Володимирівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, тел.: (067) 431-89-80, <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

Радиш Ярослав Федорович доктор держуправління, професор, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, тел.: (067) 722-6263, <https://orcid.org/0000-0002-8374-5424>

СУТНІСТЬ І ПРИРОДА КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Анотація. У статті проаналізовано сутність потенційного та реального конфлікту інтересів на публічній службі як соціального явища. Визначено причини виникнення конфліктів інтересів. Досліджено шляхи подолання та запобігання конфліктів інтересів на публічній службі. Встановлено, що серед причин виникнення конфліктів інтересів на публічній службі можна виділити такі: обмеженість ресурсів, що розподіляються між різними групами.; взаємозалежність завдань окремих груп публічної служби. Доведено, що ці розходження зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками органів влади; незадовільні комунікації серед публічних службовців. Зазначено, що неефективна передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту; «тиск» авторитету або лідера на публічного службовця. Розглянуто характеристики форм конфлікту інтересів. У статті розкрито сутність поняття конфлікт, визначено природу виникнення конфліктів в публічному управлінні. Доведено, що конфлікт є невідомою частиною співіснування людей, виникає у всіх сферах суспільних відносин та є однією з найважливіших форм взаємодії, тому завжди буде доцільним вивчення сутності та природи конфліктів для здійснення ефективного управління їх вирішення. В статті розглянуто та проаналізовано сутність і природу конфлікту в управлінні, розкрито процес виникнення конфліктів в управлінні, вивчення дослідження цих питань у роботах вітчизняних та закордонних вчених з метою аналізу основних типів конфліктів в управлінні та причини їх виникнення, які описали вони в своїх наукових працях. Досліджено основні типи та причини виникнення конфліктів та їх подолання за допомогою формування медіації в системі публічного управління та адміністрування.



Ключові слова: виникнення конфлікту, конфлікт, конфлікт інтересів на публічній службі, магістратура, медіація, реальний конфлікт, потенційний конфлікт, природа конфлікту, причини виникнення конфліктів, причини конфліктів інтересів, публічне управління та адміністрування, публічний службовець, теоретико-методологічні засади, типи конфліктів, формування медіації

Vasilenko Nadia Volodymyrivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Administration, Communal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education", 21050, Vinnytsia, St. Hrushevsky, 13, tel.: (0432) 55-65-68, <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

Radish Yaroslav Fedorovych Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Management and Administration, Communal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education", 21050, Vinnytsia, St. Hrushevsky, 13, tel.: (0432) 55-65-68, <https://orcid.org/0000-0002-8374-5424>

THE ESSENCE AND NATURE OF CONFLICTS IN THE PUBLIC SERVICE AND WAYS OF THEIR RESOLUTION

Abstract. The article analyzes the essence of potential and real conflict of interests in public service as a social phenomenon. The causes of conflicts of interest have been identified. Ways to overcome and prevent conflicts of interest in the public service have been studied. It has been established that among the causes of conflicts of interest in the public service, the following can be distinguished: limited resources distributed among different groups.; interdependence of the tasks of individual public service groups. It has been proven that these differences reduce the degree of mutual understanding and cooperation between representatives of authorities; unsatisfactory communications among public servants. It is noted that ineffective information transfer can be both a cause and a consequence of a conflict; "pressure" of an authority or leader on a public servant. The characteristics of forms of conflict of interests are considered. The article reveals the essence of the concept of conflict, defines the nature of conflicts in public administration. It has been proven that conflict is an integral part of human coexistence, arises in all spheres of social relations and is one of the most important forms of interaction, therefore it will always be appropriate to study the essence and nature of conflicts in order to effectively manage their resolution. The article examines and analyzes the essence and nature of conflict in management, discloses the process of conflicts in management, the study of the study of these issues in the works of domestic and foreign scientists with the aim of analyzing the main types of conflicts in



management and the causes of their occurrence, which they described in their scientific works.

The main types and causes of the occurrence of conflicts and their submission through the formation of mediation in the system of public management and administration have been studied.

Keywords: occurrence of conflict, conflict, conflict of interests in public service, master's degree, mediation, real conflict, potential conflict, nature of conflict, causes of conflicts, causes of conflicts of interests, public management and administration, public servant, theoretical and methodological principles, types of conflicts, formation of mediation.

Постановка проблеми. У сучасній Україні конфлікт інтересів є перешкодою в професійній діяльності публічних службовців, тому що це явище може призвести до корупційних дій, а також перешкоджає публічним службовцям ретельно здійснювати свої посадові обов'язки та спричиняє внутрішній розлад публічної служби та нездатність прийняття ефективних рішень щодо економічного, соціального та інших видів розвитку країни.

Актуальність питання управління конфліктами в організації визначається тим, що проблема внутрішньоорганізаційного конфлікту є однією з важливих в галузі трудових відносин. Незважаючи на широку розробленість в цілому проблеми конфлікту, в самій організації, залишається досить багато питань, які потребують осмислення і знань в світлі, що відбуваються в суспільстві змін, зокрема саме формування медіації в умовах публічного управління та адміністрування для їх подолання.

Беззаперечним є той факт, що функціонування будь-якої організації неможливе без участі людей. У процесі розвитку сучасні організації стикаються з безліччю проблем задоволення яких найчастіше призводить до виникнення різноманітних конфліктів. Вивчення та аналіз конфліктів в управлінні широко досліджується та залишається актуальною темою в зв'язку з великим впливом конфліктів на результати діяльності організації та загальний психологічний стан в колективі.

Незважаючи на велику кількість літератури з питань конфлікту, вся вона, в основному, носить теоретичний характер. Однак в даний час никак не існує єдиного інструменту регулювання конфліктів у трудових колективах, який можна було б застосовувати керівникам для вирішення конфліктних ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом проблемі конфлікту інтересів присвячена низка робіт багатьох вітчизняних дослідників, які аналізують морально-етичні, культурно-історичні, соціальні аспекти прояву негативних рис у професійній діяльності. зокрема: Т.Василевської,



І.Лопушинського, В.Малиновського, Т.Мотренко, Н.Липовської, О.Оболенського, М.Рудакевича, Н.Деханової, О.Сосніна, Ю.Холоденко та інш [1;3].

Вони у своїх працях розкриває шляхи запобігання конфлікту інтересів через основи етики та стверджує, що «усвідомлення державними службовцями себе як носіїв громадянськості розширює можливості збалансування в державно-управлінській діяльності суспільних інтересів особистими та груповими» [1;4].

Мета статті. Провести теоретико-методологічне дослідження з метою з'ясування сутності та природи конфліктів в публічному управлінні та адмініструванні. Розглянути природу виникнення, основні типи та причини виникнення та подолання конфліктів публічного службовця.

Виклад основного матеріалу. Виникнення конфліктів є невідомим у процесі співпраці та спілкування, оскільки інтереси та погляди людей на певні питання та ситуації відрізняються. Вивчення конфліктів у сфері управління є важливим предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. У науковій літературі існує безліч підходів до визначення поняття конфліктів; з точки зору управління. Конфлікт розглядають не тільки як негативну ситуацію яку необхідно уникати для ефективного управління та досягнення бажаних результатів, але й виділяється позитивна роль конфлікту, яка сприяє розвитку співробітників та організації в цілому, визначає фактори які перешкоджають цьому процесові [1;2;3].

Узагальнивши наведені визначення можемо прийти до висновку, що конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів людей спрямованих на досягнення певних цілей. Водночас конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів та виявляє альтернативи вирішення поставлених завдань.

Отже, конфлікт може бути дисфункціональним і призвести до зниження ефективності співробітництва або функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації.

Для чіткого розуміння сутності та природи конфлікту необхідно визначити процес виникнення конфлікту, дослідники виділяють основні характеристики, які є складовими частиними конфлікту: предмет (існуюча чи уявна проблема) та об'єкт конфлікту (конкретна матеріальна або духовна цінність), інцидент (ситуація взаємодії у якій відбувається зіткнення інтересів).

В наукових працях визначають, що різні типи конфліктів які виникають в процесі функціонування організації пов'язані із різними причинами виникнення, можна виділити основні з них не зважаючи на певний перетин причин виникнення конфліктів в управлінні: нормативні - зачіпають групові норми; мотиваційні - унеможливають задоволення потреб особистості; ціннісні - розбіжності цінностей однієї групи або особистості з цінностями іншої групи або особистості.



Одним з найпопулярніших методів є класифікація методів управління конфліктами, яка складається з шести стратегій, обговорених К. Мопом [3]:

1. Стратегія стимулювання, заснована на здатності обох сторін опанувати конфлікт.

2. Стратегія підтримки процесів-робота, спрямована на розуміння, взаємозв'язки та методи взаємодії між учасниками конфлікту.

3. Реакція на соціальне лікування - орієнтація на роботу на особистому рівні.

4. Стратегія посередництва використовується, коли обидві сторони більше не можуть співпрацювати для врегулювання конфлікту.

5. Суддя - "Арбітр" приймає готове рішення для сторін.

6. Примусове втручання - воля учасників тут не враховується, але застосування сили, як правило, обмежується сферою різниці [4].

При цьому здесь особливо важливо враховувати наслідки конфлікту, які зазвичай розглядають із трьох позицій, таких як:

1. Предметний зміст конфлікту.

2. Емоційний складник

3. Процедура вирішення конфлікту.

Досвід та практика показали, що управління конфліктами може бути представлене трьома видами моделей такого виду, як [2;3]:

1) «виграш – виграш»;

2) «виграш – програш»;

3) «програш – програш».

Модель «виграш – виграш» припускає, що всі три аспекти наслідків конфлікту враховані. У разі завершення конфлікту відповідно до цієї моделі сторонам вдається прийняти взаємовигідне або взаємоприйнятне рішення щодо предметного боку конфлікту. Результатом такого рішення є також відсутність ворожості між сторонами і задоволеність процедурами вирішення цього конфлікту.

Модель «виграш – програш» передбачає задоволення тільки однієї зі сторін (і навіть, як правило, никак не повністю). Сторона, що програла, залишається негативно налаштованою до свого супротивника. Невизнання правомірності процедур, які є виграшем для іншої сторони, дає підставу для початку нового конфлікту.

Модель «програш – програш» передбачає зле деяку зупинку в розвитку конфліктного процесу, оскільки в цій ситуації задоволеності немає ні в однієї зі сторін, що буде провокувати подальший розвиток конфлікту. В середині стратегій розв'язання конфліктних ситуацій можна використовувати різного виду технології.

Серед них найбільш часто використовуваними є переговори і посередництво [1;3;4].



1. Переговори між сторонами, які потрапили у конфлікт, передбачають налагодження діяльності в русло врегулювання суперечностей, що виникли між соціальними суб'єктами на ґрунті взаємної залежності і розбіжності інтересів.

2. Посередництво передбачає участь третьої незацікавленої сторони.

При цьому виділяють три типи посередництва, такі як формальне (використовується у вирішенні трудових спорів), неформальне і суспільне (використовується громадськими організаціями).

У посередництві використовують такі стратегії, як: – «угода в принципі» – виділяється безліч способів рішень сторін, враховуючи при цьому межі майбутньої угоди; – «формування блоків» – передбачає рішення проблеми поетапно.

Іноді на переговорах створюються своєрідні тупикові ситуації, коли доводиться застосовувати відразу кілька стратегій для укладання взаємовигідної угоди.

Управління конфліктами як складний процес містить такі види діяльності, як [3, С.61-69]:

- прогнозування конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Виділяють такі технології регулювання конфлікту, як [4]:

1. Інформаційна (ліквідація дефіциту інформації, усунення чуток).
2. Комунікативна (організація спілкування).
3. Соціально-психологічна (робота з неформальними лідерами, зміцнення соціально-психологічного клімату).
4. Організаційна (вирішення кадрових питань, ефективна мотивація, зміна умов взаємодії співробітників).

Формами вирішення конфлікту є:

- поступка – одна зі сторін віддає прерогативу іншій стороні;
- компроміс або консенсус – сторони намагаються врегулювати конфлікт, йдучи на взаємні поступки.;
- догляд – сторона ні з ким никак не співпрацює для вироблення рішення;
- співпраця – пошук найбільш прийнятної для обох сторін рішення [4, с. 38].

Отже, існує безліч різних методів запобігання появі конфліктів, які варто використовувати публічним службовцям. У їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування таким чином позитивного мікроклімату.



Висновки. Проведене теоретико-методологічне дослідження дозволило розкрити питання сутності та природи конфліктів в управлінні. Уточнити поняття конфліктів та визначити процес виникнення конфліктів в управлінні. Дослідивши технології щодо розкриті питання конфліктів в управлінні, можемо прийти до висновку, що розуміння сутності та природи конфліктів є одним з основних аспектів ефективного публічного управління та адміністрування. З огляду на те, що наслідки конфліктів можуть призвести як до негативного, так і до позитивного ефекту, необхідно уміло використовувати конфлікти, усвідомивши природу конфліктів є можливим прогнозування та управління конфліктами, попередження виникнення небажаних конфліктів або їх використання з метою їх уникнення.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є попередження конфліктів інтересів на публічній службі за допомогою формування медіації.

Література:

1. Василевська Т. Е. Особистісні виміри професійної етики державного службовця: автореферат дис. ...д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03/ Василевська Тетяна Едуардівна; Нац.акад. держ. упр. При Президентові України. – Київ, 2010. – 36 с.
2. Іншин М. І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів // Форум права. - 2006. - № 2. – С.71-75 [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2006-2/06imisk.pdf>
3. Липовська Н. А. Формування управлінської культури керівників територіальних органів Державної фіскальної служби України / Н. А. Липовська, І. М. Квеляшвілі // Аспекти публічного управління. – Т. 3, № 11 -12 (2015). – С. 61-69.
4. Токар-Остапенко О. В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні: аналіт. доп. / О. В. Токар-Остапенко. – Київ: НІСД, 2013. – 48 с.

References:

1. Vasilevs'ka, T. E. (2010). Osobistisni vimiri profesijnoї etiki derzhavnogo sluzhbovcja [Personal dimensions of the professional ethics of a civil servant]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. K.: Nac.akad. derzh. upr. Pri Prezidentovi Ukraїni [in Ukrainian].
2. Inshin, M. I. (2006). Trudovi konflikti ta trudovi spori u sistemi social'nih konfliktiv [Labor conflicts and labor disputes in the system of social conflicts]. *Forum prava - Law Forum*, 2, 71-75. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2006-2/06imisk.pdf> [in Ukrainian].
3. Lipov's'ka, N. A. (2015). Formuvannja upravlins'koї kul'turi kerinikiv teritorial'nih organiv Derzhavnoї fiskal'noї sluzhbi Ukraїni [Formation of management culture of heads of territorial bodies of the State Fiscal Service of Ukraine]. *Aspekti publichnogo upravlinnja - Aspects of public administration*, 3, 11 -12, 61-69 [in Ukrainian].
4. Tokar-Ostapenko, O. V. (2013). Ureguljuvannja konfliktu interesiv na derzhavnij sluzhbi: mozhlivosti zastosuvannja evropejs'kogo dosvidu v Ukraїni [Settlement of conflict of interests in the civil service: possibilities of applying European experience in Ukraine]. Kїiv: NISD [in Ukrainian].