

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
КОНФЛІКТИ КЕРІВНИЦТВА Й ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ: РЕГУЛЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-2-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Наталя СОСМІЙ

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного
управління, доцент

_____ Олексій ОЛЕШКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Конфлікт як соціально-управлінське явище в системі публічної служби	7
1.2 Наукові підходи до управління конфліктами в органах публічної влади	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	27
2.1 Нормативно-правове забезпечення регулювання конфліктів у системі публічної служби України.....	27
2.2 Характеристика конфліктів між керівництвом і персоналом в органах публічної влади та оцінка ефективності механізмів їх врегулювання	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	54
3.1 Формування комунікаційно-етичної політики та підвищення рівня управлінської культури в органах публічної влади.....	54
3.2 Розвиток соціально-психологічного клімату та адаптація кращих міжнародних практик у врегулюванні конфліктів	68
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває проблема ефективної комунікації та взаємодії між керівниками й персоналом органів публічної влади. Трансформація моделі публічної служби, впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, посилення вимог до етичності, відкритості та професійної відповідальності зумовлюють необхідність удосконалення механізмів регулювання конфліктів у публічному секторі. Від ефективності врегулювання внутрішньоорганізаційних суперечностей значною мірою залежать результативність діяльності органів публічної влади та рівень довіри громадян.

Конфлікт є природним явищем функціонування будь-якої організації, зокрема й публічної служби, і може виконувати як деструктивну, так і конструктивну роль. Нерегульовані конфлікти призводять до погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці та авторитету керівництва. Водночас конструктивне врегулювання конфліктів сприяє вдосконаленню управлінських рішень, розвитку комунікації та підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади. Специфіка конфліктів у публічному секторі полягає в поєднанні професійних, психологічних, статусних і етичних чинників, що потребує комплексного управлінського підходу].

У працях сучасних українських дослідників у сфері публічного управління наголошується, що більшість конфліктів в органах публічної влади виникають унаслідок недосконалої управлінської комунікації, неефективних стилів керівництва, порушення етичних стандартів, а також негативних соціально-психологічних явищ. Так, Ю. Рак зазначає, що конфлікти у публічному управлінні виникають через зіткнення різних інтересів і структурних протиріч, що є характерним для органів публічної влади [41, с. 60–68]. Н. М. Ковальська підкреслює, що конфлікти мають подвійний характер і часто пов'язані зі стилями управління та роллю керівника у врегулюванні суперечностей [27]. Питання

етичних підходів і медіації конфліктів розглядає Н. Черненко, виокремлюючи медіацію як важливий засіб вирішення суперечностей у публічному секторі [53]. Водночас, як показують дослідження О. Гарафонові та Р. Стаднійчука, соціальні та міжособистісні конфлікти в органах публічної влади потребують системного управління, що враховує специфіку публічного середовища та адаптаційні механізми реагування [5; 48].

Попри наявність наукових напрацювань, практичні механізми врегулювання конфліктів у діяльності органів публічної влади залишаються недостатньо розробленими, особливо в інституціях із підвищеним рівнем відповідальності та стресового навантаження. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Саме тому дослідження конфліктів між керівництвом і персоналом в органах публічної влади має важливе теоретичне й практичне значення. Усвідомлення природи, причин та закономірностей розвитку таких суперечностей дає можливість удосконалити управління персоналом, підвищити якість управлінських рішень, зміцнити інституційну стійкість та забезпечити формування здорового соціально-психологічного клімату, що позитивно впливає на ефективність діяльності та рівень довіри громадян до органів публічної влади.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження конфліктів між керівництвом і персоналом в органах публічної влади, виявлення чинників, що зумовлюють їх виникнення, та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх ефективного врегулювання.

Для досягнення мети необхідно виконати такі *завдання*:

- визначити сутність конфлікту як соціально-управлінського явища у системі публічної служби, його природу, функції та особливості прояву;
- проаналізувати наукові підходи до управління конфліктами, їх класифікацію та моделі врегулювання;

- дослідити нормативно-правове забезпечення регулювання конфліктів у публічній службі України та оцінити його відповідність сучасним потребам публічного управління;
- охарактеризувати основні типи конфліктів між керівництвом і персоналом та визначити ефективність існуючих механізмів їх подолання;
- обґрунтувати напрями формування комунікаційно-етичної політики та підвищення управлінської культури як інструментів зниження конфліктності у публічній службі;
- визначити можливості вдосконалення соціально-психологічного клімату та адаптації кращих міжнародних практик врегулювання конфліктів до умов державної служби України.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини пов'язані з процесами виникнення та врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

Предметом дослідження є механізми та управлінські підходи до попередження й врегулювання конфліктів між керівництвом і персоналом в органах публічної влади. Таке поєднання об'єкта й предмета дослідження дає змогу комплексно проаналізувати специфіку, результативність і проблемні аспекти функціонування механізмів мінімізації конфліктності в органах публічної влади.

Методичний інструментарій дослідження становлять системний, структурно-функціональний, комунікативний, етичний і психологічний підходи, а також аналітичні, порівняльні та соціологічні методи.

Теоретичну базу роботи складають праці українських учених у сфері публічного управління та чинне законодавство України, зокрема Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», а також Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також етичні кодекси органів публічної влади.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у діяльності кадрових служб органів публічної влади та в системі підвищення кваліфікації публічних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Конфлікт як соціально-управлінське явище в системі публічної служби

Конфлікт у сфері публічного управління є природним соціально-управлінським явищем, що виникає в процесі взаємодії представників органів публічної влади, які виконують спільні завдання, але мають різні службові ролі, професійні інтереси, особистісні цінності та уявлення про механізми функціонування управлінської системи. У межах публічної служби конфлікт формується як результат поєднання організаційних, соціальних і психологічних чинників, що відповідає науковому трактуванню, поданому в *Енциклопедії державного управління* та вітчизняних дослідженнях [13].

Система публічної служби передбачає постійну взаємодію значної кількості осіб в умовах ієрархічної субординації, нормативної регламентації та підвищеної відповідальності. Нерівномірний розподіл повноважень і ресурсів, різний рівень доступу до інформації та управлінських рішень створюють об'єктивні передумови для виникнення суперечностей і конфліктних ситуацій [42; 32].

Однією з ключових особливостей конфліктів у публічному секторі є їх тісний зв'язок з етичними нормами професійної поведінки. На відміну від приватних організацій, тут конфлікти часто виходять за межі внутрішньоорганізаційних протиріч і стосуються питань службової доброчесності, справедливості та суспільної довіри. Невідповідність між формальними вимогами службових обов'язків і особистими моральними орієнтирами може стати джерелом внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів [21; 15].

У науковій літературі конфлікт у публічному управлінні розглядається не лише як зіткнення інтересів, а й як індикатор дисфункцій управлінської системи. За умов ефективного управління він може виконувати конструктивну функцію, стимулюючи вдосконалення управлінських рішень, однак за відсутності належних реакцій набуває деструктивного характеру, негативно впливаючи на психологічний клімат і результативність діяльності органів публічної влади [35].

Причини виникнення конфліктів у системі публічної служби є багатовимірними. Значна їх частина пов'язана з організаційними чинниками: нечітким визначенням функціональних обов'язків, дублюванням повноважень, незбалансованим розподілом навантаження та відсутністю прозорих процедур оцінювання результатів праці й кар'єрного просування [42; 4].

Вагому роль відіграють і соціально-психологічні чинники: недостатній рівень управлінської комунікації, відсутність зворотного зв'язку, авторитарні або непослідовні стилі керівництва, психологічна несумісність членів колективу. У цьому контексті розвиток комунікативної культури та використання медіаційних практик розглядаються як ефективні інструменти профілактики та врегулювання конфліктів [35; 9].

Окрему групу становлять конфлікти, зумовлені зовнішніми трансформаційними процесами - адміністративними реформами, структурними змінами, ротацією кадрів або зміною керівництва. Такі процеси супроводжуються організаційним стресом, підвищенням рівня тривожності та латентної конфліктності в колективах органів публічної влади [32; 15].

Конфлікти у публічному секторі мають виражену ієрархічну специфіку. Вони виникають між керівниками різних рівнів управління, між центральними й територіальними органами, а також між управлінським апаратом і виконавськими підрозділами, що відображає багаторівневу природу публічного управління [42].

Психологічний аспект конфліктів пов'язаний зі сприйняттям справедливості, визнання та поваги. Ігнорування професійної думки, непрозорість управлінських рішень або упереджене ставлення формують

емоційний дискомфорт, який може трансформуватися у стійкий конфліктний стан [35; 15].

Особливої уваги потребують конфлікти, пов'язані з деструктивними формами поведінки - булінгом, мобінгом, ейджизмом і харасментом, які формують токсичний психологічний клімат та мають довгострокові негативні наслідки для функціонування органів публічного управління [43; 9].

Попри поширене сприйняття конфліктів як виключно негативного явища, сучасні підходи наголошують на їх потенційно конструктивній ролі. За умов професійного управління вони можуть сприяти розвитку організаційної культури, покращенню комунікацій та підвищенню якості управлінських рішень [35; 28].

Таким чином, конфлікт у системі публічної служби є складним багаторівневим явищем соціальної, психологічної та організаційної природи. Усвідомлення його закономірностей і чинників виникнення створює підґрунтя для подальшого аналізу механізмів управління конфліктами.

Для ефективного менеджменту важливо розуміти структуру, динаміку та класифікацію управлінських конфліктів (додаток А), що дозволяє прогнозувати їх перебіг і наслідки. У науковій літературі найбільш поширеним є поділ конфліктів за рівнем виникнення, причинами та наслідками, що дає змогу комплексно оцінити їхній внутрішній зміст і визначити підходи до врегулювання [4; 39].

а) За рівнем виникнення конфлікти поділяють на:

1) Внутрішньоособистісний конфлікт у публічній службі виникає тоді, коли службовець опиняється перед суперечністю між особистими цінностями, етичними переконаннями та формальними вимогами службової ролі. Такий дисонанс часто проявляється в ситуаціях, коли службовець має виконувати розпорядження або діяти відповідно до нормативів, які, на його думку, суперечать принципам справедливості або його моральним орієнтирам. Це призводить до емоційного дискомфорту, зниження мотивації або емоційного вигорання.

2) Міжособистісні конфлікти - один із найпоширеніших типів суперечностей у публічному секторі. Вони виникають між двома або кількома учасниками управлінського процесу, наприклад між керівником і підлеглим або між колегами різних підрозділів. Джерелами таких конфліктів можуть бути психологічна несумісність, суперництво за статус чи ресурси, різні стилі поведінки, а також комунікативні бар'єри.

3) Внутрішньогрупові конфлікти відбуваються на рівні певного колективу - відділу, сектору чи робочої групи. Основними причинами є боротьба за лідерство, несправедливий розподіл обов'язків, нечіткість групових правил, формування "мікроклімату недовіри" та протилежні робочі стилі. Наслідком таких конфліктів може бути розкол групової єдності та зниження ефективності роботи.

4) Міжгрупові або міжструктурні конфлікти виникають між різними структурними одиницями публічного управління, наприклад між департаментами чи між центральним апаратом і територіальними підрозділами. Вони часто мають системний характер і суттєво впливають на функціонування організації, оскільки кожен підрозділ має свої інтереси, пріоритети та специфіку

б) За причинами виникнення можна виділити:

1) Організаційні конфлікти виникають тоді, коли структура управління містить внутрішні суперечності, нечіткий чи нерівномірний розподіл функцій, дублювання повноважень або відсутність узгоджених процедур. Це часто призводить до непорозумінь та протиріч у роботі.

2) Ціннісні конфлікти обумовлені розбіжностями в моральних орієнтирах, уявленнях про справедливість та професійній етиці. Такі конфлікти особливо виразні там, де значна частина рішень має етичний або правозахисний характер.

3) Комунікативні конфлікти виникають внаслідок порушення або спотворення комунікаційних процесів – некоректного передавання інформації, відсутності зворотного зв'язку, навмисного приховування відомостей або поширення чуток, що впливає на мотивацію працівників.

4) Ресурсні конфлікти - це наслідок обмежень фінансових, матеріальних, кадрових чи часових ресурсів, що спонукає підрозділи або окремих працівників конкурувати за доступ до необхідних ресурсів.

5) Кадрові конфлікти пов'язані з просуванням по службі, розподілом посадових обов'язків та рівнем відповідальності; вони часто виникають навколо процедур оцінювання результатів праці та процедури ротації кадрів.

в) За наслідками конфлікти можуть бути:

1) Конструктивний конфлікт - це форма активного обговорення, що дозволяє виявити слабкі місця в управлінні, оптимізувати процеси та виробити більш якісне управлінське рішення.

2) Деструктивний конфлікт руйнує професійні взаємини, суттєво знижує продуктивність праці, спричиняє емоційне вигорання та негативно впливає на мотивацію працівників публічної служби.

У таких випадках, коли робоча суперечність починає переходити в деструктивну фазу або затягується настільки, що перешкоджає нормальній взаємодії працівників, керівник має втрутитися негайно. Несвоєчасне реагування здатне перевести конфлікт у хронічний стан, що ускладнює роботу колективу та створює додаткові управлінські ризики [35; 39]. У цілому конфлікти в органах публічної влади є багатовимірними: вони виникають як на рівні особистісних взаємин, так і між групами або підрозділами, і усвідомлення їх природи має вирішальне значення для ефективного менеджменту [4; 32].

У зв'язку з цим важливо, щоб органи публічного управління були спроможні своєчасно ідентифікувати типи конфліктів та чинники, що зумовлюють їх виникнення. Чітка діагностика дозволяє правильно обрати інструменти врегулювання: один і той самий конфлікт може мати як конструктивний, так і деструктивний результат залежно від управлінських рішень та організаційної культури [28; 39]. Саме тому системний підхід до аналізу конфліктів виступає ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування публічного управління.

Будь-який конфлікт має певну внутрішню структуру, яка включає ключові елементи: учасники, предмет, об'єкт, умови та механізм розвитку; розуміння кожного з них дозволяє прогнозувати перебіг конфліктної ситуації та можливі наслідки [4; 32; 54]. У сфері публічного управління учасниками можуть бути окремі працівники, структурні підрозділи чи зовнішні групи впливу, а предмет і об'єкт конфлікту стосуються розподілу повноважень, ресурсів чи інформації, що стає «субстанцією» суперечності.

Механізм розвитку конфлікту відображає його динаміку - від латентної фази до відкритого протистояння або деескалації, що безпосередньо залежить від управлінських рішень і поведінки керівника [30; 42]. Ігнорування будь-якого з елементів структури конфлікту підвищує ризик його прихованого загострення та ускладнює подальше врегулювання.

Якщо хоча б один із цих елементів ігнорується або неправильно оцінюється керівництвом, конфлікт найчастіше переходить у приховану форму, що підсилює ризики деструктивного загострення та ускладнює подальше врегулювання [30; 42].

Урахування типів конфліктів і чинників, що їх зумовлюють, є лише частиною ефективного управління. Не менш важливо розуміти, як саме конфлікт розвивається у часі, адже від цього залежить вибір інструментів втручання та момент, коли вони будуть найбільш дієвими [32; 54]. Саме тому доцільно розглянути динаміки конфлікту та основних стадій його перебігу.

Динаміка конфлікту - це не просто перелік його різних станів, а певна логічна послідовність змін, через які проходять взаємини між сторонами від моменту виникнення першої незгоди до того часу, коли напруга повністю спадає або хоча б частково знижується. У соціальних системах, зокрема в установах публічного управління, будь-який конфлікт має свій «життєвий цикл», і кожний етап відрізняється як своїм змістом, так і тим, які рішення повинен ухвалювати керівник, щоб ситуація не вийшла з-під контролю [32; 54].

Дослідники зазначають, що умовно можна виокремити п'ять ключових стадій розвитку управлінського конфлікту (додаток Б), які найчастіше простежуються у практиці діяльності органів публічного управління [32; 42].

а) Латентна - це найперший, «безшумний» етап, коли суперечність лише зароджується, але ще не усвідомлюється сторонами. У колективі може поступово накопичуватися невдоволення стилем керівництва, несправедливим розподілом навантаження чи нерівними умовами праці. Зовні цей етап майже непомітний, однак саме тут керівник може вчасно виявити напругу через зниження мотивації або поява чуток. Якщо на цьому етапі провести аналіз настроїв і налагодити комунікацію, конфлікт може навіть не виникнути.

б) Усвідомлення протиріч - на цій стадії працівники або керівники починають розуміти, що в колективі існує проблема, яку потрібно вирішувати. Якщо в організації добре налагоджена система внутрішнього діалогу, конфлікт можна швидко «розрядити» шляхом: обговорення, пояснення мотивів, коригування планів і рішень, узгодження очікувань. Саме на цьому етапі втручання керівника найефективніше, оскільки сторони ще не зайняли жорстких позицій.

в) Відкрите протистояння - сторони вже чітко формулюють свої позиції, висловлюють претензії, відбувається зіткнення інтересів і думок. Напруга зростає, атмосфера в колективі погіршується, можуть з'являтися емоційні реакції, звинувачення, підвищений рівень напруги, погіршення атмосфери в колективі, посилення міжособистісних суперечок, спроби тиску або маніпуляцій. Якщо керівник не втрутиться вчасно й не спробує переорієнтувати ситуацію у раціональне русло, конфлікт починає набувати агресивного характеру.

г) Кульмінація (ескалація) - найгостріша і найнебезпечніша фаза, коли суперечності досягають піку. Сторони дедалі більше «закриваються» у власних поглядах, сприймаючи будь-які спроби знайти компроміс як загрозу власній правоті чи авторитету. У цей момент відстоювання позицій стає важливішим, ніж реальне вирішення проблеми. Для цієї стадії є типовими: максимальне загострення емоцій, різкі висловлювання, демонстративні дії (скарги,

ігнорування доручень, саботаж), втрата раціональності у діях. Самостійно сторони рідко можуть подолати цю фазу - найчастіше виникає потреба у нейтральному посереднику: психологові, медіаторові або представникові вищого керівництва.

д) Розв'язання або трансформація конфлікту - фінальний етап, коли сторони знаходять прийнятне рішення або конфлікт переходить у приховану форму. Розв'язання може бути досягнуте шляхом переговорів, компромісу, управлінського рішення, або навіть формального втручання вищого керівництва. Якщо ж проблема залишається невирішеною, конфлікт може знову виникнути у майбутньому.

Розвиток будь-якого конфлікту в колективі має свою закономірну послідовність: від появи перших протиріч і наростання напруги — до пошуку шляхів розв'язання і фінального врегулювання. У сфері публічного управління ця послідовність зазвичай простежується через етапи: зародження суперечності → усвідомлення протиріч → ескалація → кульмінація → пошук рішень → завершення ситуації [32; 52; 4]. Попри різний зміст кожної фази, їх об'єднує одне - вирішальна роль керівника, який може або стримати розвиток конфлікту, або, навпаки, ненавмисно посилити його [35; 39].

На ранніх етапах, коли суперечність лише набуває окресленості, вміння керівника своєчасно побачити перші сигнали - зміни в настроях, зниження мотивації, спад активності - дає можливість зупинити конфлікт до того, як він переросте в гостру форму. Саме уважне слухання, аналіз причин напруження, забезпечення відкритого діалогу та готовність, за потреби, залучити нейтрального посередника, допомагають врегулювати більшість ситуацій на ранніх фазах розвитку конфлікту [30; 42].

Якщо ж керівник займає позицію відстороненості або недооцінює проблему, прихована напруга не зникає сама по собі - вона накопичується, поступово трансформуючись у стійкий фон взаємин. Спершу це проявляється у зниженні ініціативності, униканні комунікації, емоційній напруженості та небажанні брати на себе відповідальність [15]. Згодом такі прояви можуть

перейти у хронічну форму внутрішнього конфлікту, що негативно впливає на функціонування колективу.

Це неминуче призводить до комплексних негативних наслідків: зниження довіри до керівництва, погіршення психологічного клімату, руйнування командної взаємодії та ослаблення міжособистісних зв'язків. Особливо небезпечними такі процеси є для органів публічного управління, де результативність діяльності безпосередньо залежить від злагодженості колективу та ефективності управлінських комунікацій.

У ширшому вимірі конфлікт у системі публічного управління слід розглядати як складне багаторівневе явище, що має власну структуру, динаміку та внутрішню логіку розвитку. Його виникнення зумовлюється не лише міжособистісними суперечностями, а й особливостями організаційної культури, стилем керівництва, рівнем відкритості комунікацій і психологічної безпеки в колективі [32; 13].

Такий системний підхід дозволяє не лише знизити напруження на поточному етапі, а й сформувати ефективну модель профілактики конфліктів у публічному секторі [35; 39]. Усвідомлення закономірностей розвитку конфлікту дає керівникові змогу своєчасно ідентифікувати ризики, запобігти ескалації та не допустити переходу суперечностей у деструктивну фазу [32; 54].

За умов грамотного управління конфлікт перестає сприйматися виключно як загроза стабільності та може розглядатися як джерело організаційного розвитку. Аналіз конфліктних ситуацій дає змогу виявити управлінські дисфункції, удосконалити комунікаційні процеси та підвищити ефективність діяльності органів публічного управління загалом [28; 35].

Психологічні й етичні аспекти мають особливе значення в публічному секторі, де працівники функціонують в умовах підвищеної відповідальності та високих суспільних очікувань. Навіть за наявності формалізованих процедур конфлікти виникають у разі послаблення довіри, справедливості або дотримання професійної етики. Непрозорі рішення та відсутність відкритого діалогу

руйнують психологічну безпеку колективу, що негативно впливає на мотивацію й залученість персоналу [13; 15].

Порушення етичних принципів має довгострокові наслідки, оскільки етична культура формує репутацію органів публічного управління та рівень довіри громадян. Деформації внутрішнього середовища відображаються на якості публічних послуг і результативності управлінських рішень, що актуалізує необхідність системного дотримання етичних стандартів [13].

Службові взаємини в органах публічного управління є не лише системою субординації, а й простором професійного партнерства. Порушення балансу між владними повноваженнями керівника та його відповідальністю за психологічно безпечне середовище часто стає підґрунтям конфліктів. Додатковий вплив мають індивідуально-психологічні особливості працівників і стиль професійної комунікації [30; 42].

Підвищене навантаження та жорстка регламентація діяльності сприяють накопиченню емоційної напруги, яка за відсутності підтримки й зворотного зв'язку може перерости у приховані або відкриті конфлікти [9; 30]. Конфліктогенними чинниками також є прояви ейджизму, булінгу, мобінгу та харасменту, що негативно впливають на психологічний клімат, командну взаємодію та ефективність управління [15; 43].

Запровадження високих етичних стандартів, розвиток емоційного інтелекту керівників і формування культури конструктивної комунікації є ключовими інструментами профілактики конфліктів. Рівень емоційної компетентності управлінців визначає, чи матиме конфлікт деструктивний характер, чи стане ресурсом розвитку організації [35; 39].

Отже, психологічні та етичні компоненти конфліктів відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільності та результативності діяльності органів публічного управління. Формування безпечного, етичного й довірчого робочого середовища є необхідною умовою ефективної публічної служби, здатної відповідати сучасним управлінським викликам і суспільним очікуванням.

1.2 Наукові підходи до управління конфліктами в органах публічної влади

Теоретичні засади аналізу конфліктів у сфері публічного управління сформувалися під впливом кількох наукових напрямів - соціології, психології, теорії організацій та адміністративного менеджменту [44; 53]. Міждисциплінарний характер дослідження дозволив сформувати більш комплексне розуміння конфлікту як соціального явища, впровадивши сучасні концепції, що виходять за межі традиційного трактування конфліктів як виключно негативних подій [1; 29]. Нині переважає підхід, відповідно до якого конфлікт сприймається як природна та неминуча складова організаційного життя, що за певних умов може відігравати конструктивну роль [44]. У публічному управлінні це означає, що конфлікт може стати не загрозою, а джерелом розвитку, сигналом про необхідність зміни управлінських підходів, реформування процедур або удосконалення управлінської культури [45].

Одним із провідних напрямів є системний підхід, що розглядає органи публічного управління як складні соціальні системи з багатьма взаємозалежними елементами [22; 45]. Будь-яке порушення рівноваги між ними - між функціональними обов'язками, управлінськими повноваженнями, доступом до інформації чи ресурсів - створює потенційні зони напруження [29]. У межах цього підходу конфлікт виконує важливу діагностичну функцію: він сигналізує, що певні механізми не працюють ефективно та потребують корегування або оновлення [6]. Для органів публічної влади це має особливе значення, оскільки своєчасне виявлення системних збоїв дозволяє запобігти масштабнішим управлінським проблемам [45].

Помітне місце в науковій літературі займає комунікативний підхід, який пояснює виникнення конфліктів через порушення або дефекти процесів інформаційної взаємодії [29; 53]. Нечіткі доручення, відсутність зворотного зв'язку, неповне інформування працівників, дублювання функцій або різні трактування нормативних документів спричиняють непорозуміння, що здатні

перетворюватися на затяжні конфліктні ситуації [2]. Оскільки в діяльності органів публічного управління значну роль відіграє точність, прозорість і документальне підтвердження управлінських рішень, якість комунікацій визначає рівень стабільності всередині організації [45]. Розвинена система інформування, регулярні наради, зрозумілі алгоритми передачі інформації та дотримання службової етики комунікацій значно знижують імовірність конфліктів [53].

Важливим є й ціннісний підхід, який ґрунтується на усвідомленні того, що конфлікти можуть виникати через зіткнення різних етичних принципів, моральних норм і персональних ціннісних орієнтацій [45]. Працівники публічного сектору нерідко керуються не лише посадовими інструкціями, а й внутрішнім відчуттям справедливості та відповідальності перед суспільством [22]. Якщо ціннісні системи співробітників суттєво відрізняються, виникають суперечності, які складно розв'язувати звичайними адміністративними інструментами [44]. Такі конфлікти є найбільш чутливими, оскільки торкаються особистісних переконань і потребують застосування методів, орієнтованих на етичну рефлексію та діалог [45].

Окрему дослідницьку нішу займає поведінковий підхід, що аналізує моделі реагування працівників у конфліктних ситуаціях [1; 44]. На основі цього підходу виділяють типові стилі поведінки - уникнення, суперництво, поступка, компроміс і співпраця [29]. Особисті психологічні риси, рівень емоційної стабільності, здатність до саморегуляції та навички комунікації суттєво впливають на перебіг конфлікту [8]. В умовах публічного управління поведінкові особливості працівників можуть або сприяти швидкому врегулюванню суперечностей, або, навпаки, їх загострювати [22].

Комплексний аналіз конфліктів поєднує всі зазначені підходи, оскільки суперечності в органах публічного управління рідко мають лише одну природу [44]. У більшості випадків вони є системно-поведінковими, ціннісно-комунікативними або змішаними за своїм походженням [53]. Саме тому

методологічний апарат управління конфліктами включає соціологічні, психологічні, адміністративні та комунікативні методи [29].

Соціологічні інструменти - опитування, анкетування, аналіз морально-психологічного клімату - дозволяють виявити приховані проблеми ще до їх офіційного прояву [37]. Психологічні методи спрямовані на вивчення емоційного стану працівників, їхніх потреб і можливих бар'єрів у взаємодії [8]. Адміністративні механізми забезпечують структурованість процесу вирішення конфліктів, а комунікативні - підвищують якість взаємодії та відкритість колективу [29].

Особливої ваги набувають методи, спрямовані на формування підтримуючого та професійно здорового середовища, зокрема розвиток корпоративної культури, підтримка позитивного соціально-психологічного клімату та визнання досягнень працівників [37]. Установи, в яких працівники відчують повагу й підтримку, демонструють значно нижчий рівень конфліктності [37].

Значну увагу сучасні дослідження приділяють превентивним методам, спрямованим на запобігання конфліктам ще до їх виникнення [48]. До них належать адаптаційні програми для нових працівників, навчання стресостійкості, регулярні тренінги з комунікації, моніторинг емоційного стану персоналу та контроль за дотриманням етичних норм [8; 48].

Окрему групу становлять медіаційні методи, засновані на залученні нейтрального посередника, які дозволяють уникнути формалізованих процедур і сприяють збереженню професійних відносин в органах публічного управління [6; 45]. Медіація підвищує рівень взаємної довіри та зміцнює культуру діалогу, що робить її ефективним інструментом у складних і чутливих конфліктних ситуаціях [45].

Отже, сучасні наукові підходи до управління конфліктами в органах публічного управління спрямовані на формування цілісної, багаторівневої системи попередження й врегулювання суперечностей [44; 53]. Поєднання адміністративних, психологічних, комунікативних і превентивних методів дає

можливість перетворювати конфлікти на ресурс розвитку та підвищувати ефективність діяльності органів публічного управління [22; 45].

Логічним продовженням теоретичного аналізу є розгляд практичного виміру врегулювання конфліктів, адже наукові підходи знаходять своє відображення саме в реальних управлінських процесах. Регулювання конфліктів у сфері публічного управління є складним, але водночас необхідним процесом, який не обмежується усуненням лише зовнішніх проявів суперечностей [29; 44]. Його мета полягає у відновленні ефективної взаємодії в колективі, створенні умов для продуктивної діяльності та запобіганні повторенню подібних ситуацій у майбутньому [45].

Конфлікт у системі публічної служби, як правило, формується поступово, накопичуючись унаслідок дрібних непорозумінь, недосконалої організації праці або порушень комунікації [2; 22]. Тому для ефективного управління конфліктами важливо враховувати не лише їх зовнішні прояви, а й внутрішні, часто приховані чинники, пов'язані з психологічним кліматом, стилем керівництва та організаційною культурою [37].

За умови комплексного функціонування системи врегулювання конфліктів спостерігається позитивний вплив на атмосферу в органах публічного управління: підвищується рівень довіри між працівниками, зменшується напруження, а управлінські рішення стають більш зваженими та конструктивними [44; 53]. Правильно врегульований конфлікт може виконувати навчальну й профілактичну функцію, дозволяючи виявити слабкі місця в управлінських процесах і своєчасно їх скоригувати [6]. У такий спосіб формується управлінська культура, в якій конфлікти розглядаються не як загроза стабільності, а як інструмент організаційного розвитку [29].

Переходячи до аналізу принципів врегулювання конфліктів, слід зазначити, що саме вони визначають рамки поведінки всіх учасників процесу. Ці принципи формуються на основі законодавчих норм, етичних стандартів та усталених практик публічної служби, що забезпечує передбачуваність і справедливість у розгляді конфліктних ситуацій [45].

Базовим є принцип законності, який передбачає відповідність усіх дій чинному законодавству, внутрішнім регламентам і посадовим інструкціям [22]. Це унеможливорює суб'єктивний підхід та забезпечує прозорість процедур у діяльності органів публічного управління.

Не менш важливим є принцип об'єктивності, що полягає в аналізі конфліктної ситуації на основі фактів і перевірених даних, а не емоційних оцінок [44]. Він тісно пов'язаний із принципом нейтральності, який вимагає неупередженості з боку керівника або посередника, особливо в умовах ієрархії посад і повноважень у публічному управлінні [45].

Особливого значення набуває принцип поваги до людської гідності, що передбачає недопущення приниження, дискримінації чи психологічного тиску та є необхідною умовою збереження здорового морально-психологічного клімату в колективі [37].

Важливими також є принципи конфіденційності та своєчасності реагування. Дотримання конфіденційності запобігає поширенню чуток і поглибленню конфлікту, тоді як раннє втручання дозволяє уникнути ескалації та застосування жорстких адміністративних заходів [6; 44; 48].

У сукупності зазначені принципи формують етичний і правовий фундамент управління конфліктами в органах публічного управління. Вони сприяють зміцненню довіри в колективі, підвищенню управлінської культури та ефективності професійної взаємодії [45; 53]. За умови їх дотримання конфлікти перестають бути деструктивним чинником і перетворюються на ресурс професійного розвитку та вдосконалення діяльності органів публічного управління [29].

На практиці органи публічного управління використовують різні моделі врегулювання конфліктів, кожна з яких має власну специфіку, переваги та сфери застосування. Це дає змогу обирати підхід, що найбільше відповідає характеру конфлікту, особливостям колективу та конкретній управлінській ситуації [44].

Однією з найпоширеніших є адміністративна модель врегулювання конфліктів. Вона передбачає проведення службового розслідування, офіційної

перевірки або аналізу обставин, що стали підґрунтям конфлікту, з подальшим ухваленням управлінських рішень у формі наказів чи дисциплінарних заходів [22]. Така модель є ефективною у випадках порушення службової дисципліни, недотримання посадових інструкцій або етичних норм. Водночас адміністративні заходи не завжди дозволяють усунути психологічні причини напруження між працівниками, оскільки вони здебільшого спрямовані на ліквідацію зовнішніх проявів конфлікту [6].

Важливе місце в практиці врегулювання конфліктів посідає медіаційна модель, що ґрунтується на залученні нейтрального посередника - медіатора. Його основним завданням є створення безпечного простору для діалогу, у межах якого сторони можуть відкрито висловити власні позиції, знизити емоційну напругу та досягти взаємоприйнятної рішення [44; 45]. Перевагою медіації є збереження професійних взаємин і відновлення довіри між учасниками, що має принципове значення для стабільного функціонування органів публічного управління.

Фасилітаційна модель спрямована на роботу з конфліктами, що охоплюють не окремих працівників, а колектив у цілому. У цьому випадку організовується групове обговорення за участю всіх зацікавлених сторін, а фасилітатор допомагає структурувати комунікацію та спрямувати її у конструктивне русло [1; 37]. Цінність фасилітації полягає в залученні колективу до спільного вироблення рішень, що підвищує рівень відповідальності, відкритості та взаєморозуміння.

Найбільш комплексною є інтеграційна модель врегулювання конфліктів, яка поєднує адміністративні інструменти, психологічну підтримку та комунікативні механізми. Такий підхід застосовується в системі публічного управління у випадках, коли необхідно одночасно забезпечити дотримання дисципліни та зберегти довіру й емоційну стабільність персоналу [48; 53]. Інтеграційна модель дозволяє не лише локалізувати конфлікт, а й усунути причини його виникнення, знижуючи ризик повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Узагальнення сучасної управлінської практики свідчить, що найбільш результативною є модель партнерського діалогу, яка ґрунтується на принципах взаємної поваги, відкритості та співпраці [29; 44]. Такий підхід сприяє не лише врегулюванню суперечностей, а й зміцненню колективу, формуванню культури відповідальності та взаємної підтримки, за якої конфлікт розглядається як можливість удосконалення внутрішньої взаємодії. Водночас ефективність будь-якої моделі значною мірою залежить від наявності відповідних організаційних умов і активної участі керівника. У системі публічного управління саме керівник відіграє ключову роль у формуванні психологічного клімату колективу та визначенні характеру внутрішніх взаємин [37].

Роль керівника у врегулюванні конфліктів є багатовимірною. Саме він формує загальний стиль комунікації в підрозділі, впливає на готовність працівників до відкритого обговорення проблем і спільного пошуку рішень [53]. Послідовна, врівноважена й відкрита поведінка керівника сприяє зростанню довіри та зменшенню прихованої напруги, тоді як авторитарність або байдужість часто стають чинниками загострення конфліктів [2; 8].

Сучасний керівник у сфері публічного управління виконує не лише адміністративні, а й комунікативні та соціально-психологічні функції. Він має вміти вчасно помічати ознаки втоми, емоційного напруження чи непорозумінь у колективі, а також використовувати індивідуальні бесіди, пояснення управлінських рішень і підтримку працівників як інструменти профілактики конфліктів [8; 37].

У процесі врегулювання суперечностей керівник може виступати як арбітр, ухвалюючи рішення відповідно до нормативних вимог, або як посередник, сприяючи діалогу між сторонами [45]. Крім того, він виконує роль наставника, допомагаючи працівникам опановувати навички конструктивної взаємодії, емоційної саморегуляції та самостійного розв'язання дрібних конфліктів [1; 53].

Практика публічного управління в Україні засвідчує, що найбільш стабільні колективи формуються за умов етичного лідерства, коли керівник

поєднує вимогливість із повагою до особистості, відкритістю та готовністю до діалогу [22; 37]. У таких колективах рівень конфліктності є істотно нижчим, а працівники більш схильні до співпраці навіть у складних управлінських ситуаціях.

Важливим обов'язком керівника є також виявлення ранніх ознак напруження в колективі - змін у поведінці працівників, зниження активності чи появи неформальних конфліктних сигналів. Своєчасне реагування у формі індивідуальних зустрічей, робочих обговорень або корекції управлінських підходів дозволяє запобігти ескалації суперечностей і зберегти стабільність внутрішньої взаємодії [6; 48].

Сучасні органи публічного управління дедалі частіше застосовують комплексний підхід до психологічної підтримки персоналу. Він може включати індивідуальні консультації фахівців, тренінги з управління емоціями, семінари з розвитку командної взаємодії та навчальні заходи з ненасильницького спілкування. Така практика сприяє не лише зниженню рівня стресу, а й підвищенню загальної продуктивності праці. Працівники, які відчують підтримку та розуміння з боку керівництва, рідше потрапляють у конфліктні ситуації, оскільки мають можливість конструктивно висловлювати власні переживання й потреби [8; 37].

Загалом профілактика конфліктів у публічній службі є безперервним процесом, що охоплює стиль управлінської комунікації, психологічний клімат, організацію праці та особистий приклад керівника. Лише поєднання цих складових дозволяє сформувати робоче середовище, у якому конфлікти не накопичуються та не переходять у деструктивну фазу. У підрозділах, де керівники системно приділяють увагу зазначеним аспектам, персонал працює більш злагоджено, що позитивно впливає на якість публічних послуг [22; 37].

Особистий приклад керівника є одним із найефективніших інструментів впливу на морально-психологічний клімат колективу. Демонстрація поваги, стриманості та готовності до діалогу формує атмосферу довіри, в якій працівники не бояться висловлювати власну думку. Відсутність принижень,

некоректних висловлювань або емоційного тиску з боку керівництва суттєво знижує рівень напруги та сприяє конструктивному врегулюванню суперечностей [53; 37].

Таким чином, роль керівника у врегулюванні конфліктів є багатовимірною та охоплює управлінські, комунікативні й психологічні аспекти. Від рівня його професійної зрілості, емоційної компетентності та здатності будувати довірливі стосунки залежить не лише ефективність діяльності підрозділу, а й загальна стабільність функціонування публічної служби [29; 45].

У ширшому контексті діяльності органів публічної влади це питання набуває особливої ваги, оскільки міжособистісні взаємини та управлінські рішення тісно пов'язані зі структурними характеристиками системи публічного управління загалом [22].

Проведений теоретичний аналіз проблематики врегулювання конфліктів у системі публічного управління дає підстави стверджувати, що конфлікт є не лише неминучим, а й природним елементом функціонування публічних організацій. Ієрархічність, регламентованість діяльності, підвищена відповідальність та інтенсивна взаємодія між різними суб'єктами зумовлюють багатовимірний характер суперечностей, у яких поєднуються адміністративні, особистісні, професійні та етичні чинники [45; 44].

Сучасні наукові підходи свідчать, що ефективне управління конфліктами має ґрунтуватися на комплексному розумінні їхньої природи. Системний підхід розглядає конфлікт як наслідок дисбалансу між функціями, повноваженнями та ресурсами в організації; комунікативний - як результат дефіциту інформації або порушень у взаємодії; ціннісний акцентує увагу на ролі етичних норм публічної служби; поведінковий - на індивідуальних стратегіях реагування учасників конфлікту [29; 44; 53].

Застосування цих підходів у сукупності дозволяє розглядати конфлікти не лише як негативне явище, а і як ресурс розвитку. За умов належного управління вони сприяють оновленню управлінських практик, удосконаленню комунікації та підвищенню якості управлінських рішень. Однак такий потенціал реалізується

лише за наявності чітких правил, етичних стандартів і сформованої культури взаємодії [48; 44].

Саме тому у публічному секторі особлива увага приділяється принципам врегулювання конфліктів. Керівник повинен діяти в межах законності, дотримуватися об'єктивності та неупередженості, забезпечувати конфіденційність і повагу до людської гідності. Принцип своєчасності має не менш важливе значення, адже ігнорування ранніх ознак напруження призводить до ескалації конфліктів і ускладнює їх подальше врегулювання [6; 45].

Особливу роль у цій системі відіграє керівник як носій управлінської культури та модератор внутрішніх відносин. Розвинені комунікативні навички, емоційна стійкість і здатність підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат суттєво знижують імовірність виникнення гострих конфліктів [37; 8].

Практика публічного управління в Україні свідчить, що найбільш ефективними є керівники, які поєднують вимогливість із людяністю, відкритість із дисципліною, а стратегічне бачення з готовністю до діалогу. Такий стиль управління відповідає концепції етичного лідерства й мінімізує конфліктність у колективах [22; 53].

Загалом управління конфліктами слід розглядати не лише як інструмент усунення суперечностей, а як важливу складову підвищення ефективності публічного управління. Наявність продуманої системи профілактики та врегулювання конфліктів сприяє формуванню відповідальної, стійкої та відкритої організаційної культури, що позитивно впливає як на внутрішню діяльність установ, так і на рівень суспільної довіри.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Нормативно-правове забезпечення регулювання конфліктів у системі публічної служби України

Нормативно-правове забезпечення регулювання конфліктів у системі публічної служби України становить структурований комплекс законодавчих і підзаконних актів, спрямованих на формування прозорих, етичних і регламентованих засад функціонування публічної адміністрації. Ця нормативна база регулює процеси попередження та врегулювання конфліктів, визначає стандарти професійної поведінки, механізми запобігання корупції, процедури врегулювання конфлікту інтересів, а також систему дисциплінарної відповідальності та етичні вимоги до службовців. Основу цієї системи складають Конституція України, закони України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», Кодекс законів про працю, а також внутрішні регламенти органів публічної влади, професійні стандарти й етичні кодекси. У сукупності ці документи визначають правові рамки діяльності суб'єктів публічної служби та порядок реагування на конфліктні ситуації [18; 19; 25].

У сучасних умовах ефективність нормативного регулювання набуває особливої ваги, адже від його якості безпосередньо залежать стабільність публічних інституцій, результативність управлінських процесів і рівень суспільної довіри до органів влади. Законодавство встановлює не лише формальні правила та процедури, а й морально-етичні стандарти професійної діяльності службовців, спрямовані на недопущення зловживань владними повноваженнями, формування здорового службового середовища та конструктивне вирішення суперечностей. Наявність такої правової основи сприяє утвердженню демократичних принципів і стандартів належного врядування [46; 47].

Конституція України відіграє ключову роль у формуванні засад регулювання конфліктів у публічній службі, оскільки закріплює фундаментальні принципи діяльності публічної адміністрації: верховенство права, законність, рівність громадян перед законом, політичну нейтральність службовців, прозорість влади та персональну відповідальність за прийняті рішення. Ці положення визначають базову рамку врегулювання службових суперечностей і зобов'язують посадових осіб дотримуватися не лише юридичних, а й етичних вимог. У контексті врегулювання конфліктів вони сприяють запобіганню зловживанням владою, підвищенню відкритості управлінських рішень і розвитку конструктивного діалогу в органах публічного управління [25].

Оскільки саме нормативно-правове забезпечення задає межі професійної поведінки та механізми реагування на суперечності, важливо розглянути, яким чином окремі законодавчі акти конкретизують конституційні принципи та реалізують їх у повсякденній практиці. Нормативна база не обмежується декларативними положеннями, а формує цілісну систему регулювання конфліктів, у якій поєднані юридичні вимоги, етичні норми та організаційні процедури. Для розуміння практичної реалізації цих засад доцільно звернутися до профільних законів, що безпосередньо регулюють діяльність службовців і створюють інструменти попередження конфліктів (додаток В) [18].

З огляду на це Закон України «Про державну службу» посідає центральне місце, оскільки визначає правовий статус службовця та встановлює стандарти професійної поведінки, покликані мінімізувати ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Він окреслює права, обов'язки та повноваження посадових осіб, закріплює принципи доброчесності, політичної нейтральності, об'єктивності й професіоналізму, а також містить вимоги щодо уникнення конфлікту інтересів і дотримання службової дисципліни. Таким чином, цей закон виконує превентивну функцію, спрямовану на усунення причин конфліктів ще на ранніх етапах [18].

Водночас регулювання конфліктів у публічній службі є неможливим без антикорупційного законодавства, яке доповнює загальні норми професійної

поведінки. Закон України «Про запобігання корупції» деталізує механізми виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, визначає порядок його декларування, встановлює вимоги до поведінки службовців і передбачає зовнішній контроль з боку уповноважених органів. Методичні рекомендації та роз'яснення НАЗК конкретизують ці положення та сприяють їх практичному застосуванню в органах публічного управління [19; 33; 34].

Завдяки цьому антикорупційне законодавство виконує подвійну функцію: з одного боку, запобігає виникненню конфліктів, пов'язаних із приватною зацікавленістю службовців, а з іншого - забезпечує юридичну відповідальність за порушення встановлених вимог. Управління конфліктом інтересів у такий спосіб стає складовою загальнодержавної політики, спрямованої на підвищення прозорості управлінських рішень і довіри громадян до влади [19].

Узгодження конституційних принципів із положеннями профільних законів дозволяє розглядати систему регулювання конфліктів у публічній службі як цілісний і функціональний механізм. Водночас законодавчі акти формують лише базову правову рамку, яка потребує доповнення морально-етичними орієнтирами повсякденної професійної діяльності. Саме тому логічним продовженням аналізу є звернення до загальних правил етичної поведінки та інших нормативів, що визначають культуру взаємодії, стиль комунікації та особисту відповідальність службовців перед суспільством і колективом (додаток Г) [16; 46; 47]

У цьому контексті ключову роль відіграють Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також галузеві етичні кодекси, що ухвалюються в окремих органах публічного управління. Саме ці документи забезпечують морально-етичне підґрунтя професійної діяльності службовців. Якщо попередні нормативно-правові акти визначають правові обмеження та юридичні наслідки порушень, то етичні правила формують моральні орієнтири поведінки в тих ситуаціях, де закон не дає однозначних відповідей. Вони визначають культуру службового спілкування, стандарти взаємодії з громадянами та колегами, вимоги до неупередженості,

чесності, прозорості й об'єктивності. Саме такі принципи, як доброчесність, служіння публічним інтересам, недискримінація та повага до людської гідності, створюють основу професійної репутації службовця та запобігають виникненню конфліктів, що часто зумовлені не порушенням закону, а некоректною комунікацією або емоційною напруженістю [16; 46; 47].

Разом із тим етичні норми не можуть бути ефективними без належних організаційних механізмів їх реалізації. Тому важливим елементом нормативно-правового забезпечення виступає система регламентації поведінки службовців в органах публічного управління. Вона охоплює внутрішні регламенти, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, антикорупційні програми, політики запобігання конфлікту інтересів та інші внутрішні документи, які деталізують стандарти поведінки й порядок прийняття управлінських рішень [18; 19].

Регламентація поведінки виконує кілька ключових функцій. По-перше, профілактичну, оскільки чітко визначені правила та стандарти службової поведінки зменшують імовірність виникнення конфліктів, зловживань і неоднозначного трактування прав та обов'язків посадових осіб. По-друге, контрольну, яка забезпечує системний моніторинг дотримання правових і етичних норм, сприяє підвищенню дисципліни та дає змогу своєчасно виявляти потенційні порушення або ризикові ситуації. По-третє, функцію відповідальності, що передбачає застосування дисциплінарних і правових санкцій у разі недотримання встановлених вимог, а також слугує превентивним чинником для інших службовців. Окрім цього, регламентація виконує орієнтаційну функцію, допомагаючи працівникам усвідомлювати межі допустимої поведінки та приймати управлінські рішення відповідно до законодавства й етичних стандартів. У сукупності ці механізми сприяють формуванню стабільного, прозорого та передбачуваного службового середовища, підвищенню довіри до органів публічної влади та ефективності їх діяльності [18].

Ефективне врегулювання конфліктів у системі публічної служби ґрунтується на поєднанні правових норм, етичних принципів і внутрішніх управлінських процедур. Узгоджена дія цих елементів формує цілісну систему, яка забезпечує не лише реагування на конфліктні ситуації, а й їх запобігання. Завдяки цьому органи публічного управління здатні функціонувати професійно, етично та стабільно, підтримуючи високий рівень організаційної дисципліни й суспільної довіри [25; 46].

Узагальнення етичних норм і організаційної регламентації закономірно зумовлює необхідність аналізу механізмів контролю та відповідальності, адже жодні стандарти не матимуть практичного значення без ефективного нагляду за їх дотриманням. Система публічної служби ґрунтується на взаємодії норм, контролю та відповідальності, що забезпечує стабільність роботи органів публічного управління та мінімізацію конфліктних ситуацій [19].

Механізми контролю виконують не лише функцію фіксації порушень, а й відіграють важливу профілактичну роль. Вони дозволяють своєчасно виявляти ризикові фактори, що можуть перерости у міжособистісні або організаційні конфлікти. До основних суб'єктів контролю належать безпосередні керівники, служби управління персоналом, уповноважені з питань запобігання корупції, етичні комісії та Національне агентство з питань запобігання корупції, яке здійснює загальнодержавний нагляд за дотриманням антикорупційного законодавства та стандартів доброчесності (додаток Д) [19; 33; 34].

Залежно від характеру порушення до службовців можуть застосовуватися дисциплінарна, адміністративна або кримінальна відповідальність. Дисциплінарні стягнення застосовуються за порушення службової дисципліни та етичних норм, адміністративна відповідальність - за порушення антикорупційного законодавства або неповідомлення про конфлікт інтересів, а кримінальна - за суспільно небезпечні правопорушення, пов'язані зі зловживанням владою чи отриманням неправомірної вигоди. Така багаторівнева система відповідальності забезпечує не лише покарання, а й стримувальний ефект, що знижує ймовірність конфліктів у подальшій діяльності.

Таблиця 2.1 - Види відповідальності державних службовців

Вид відповідальності	Підстави	Приклади
Дисциплінарна	Порушення службової дисципліни, недотримання вимог етичних норм та внутрішніх регламентів.	Зауваження, догана, попередження про неповну службову відповідність, звільнення.
Адміністративна	Порушення антикорупційного законодавства, неповідомлення про конфлікт інтересів.	Адміністративні штрафи, протоколи за порушення вимог щодо КІ.
Кримінальна	Вчинення корупційних злочинів, зловживання службовим становищем, підроблення документів.	Позбавлення волі, обмеження волі, заборона обіймати певні посади.
Матеріальна	Завдання матеріальних збитків державі або порушення, що призвели до фінансових втрат.	Відшкодування шкоди, стягнення вартості завданих збитків.

Важливою складовою реагування на порушення та конфліктні ситуації в органах публічного управління є інститут службового розслідування. Його проведення ініціюється у випадках порушення службової дисципліни, появи інформації про корупційні ризики, надходження скарг громадян, виникнення конфліктів між працівниками або проявів неетичної поведінки. Службове розслідування має не лише встановлювальний, а й профілактично-аналітичний характер, оскільки дає змогу комплексно дослідити обставини конфлікту, виявити організаційні, психологічні та управлінські чинники, що сприяли його виникненню. У процесі розслідування часто виявляються системні недоліки,

зокрема нечіткість посадових інструкцій, порушення внутрішньої комунікації, перевантаження персоналу або неефективні управлінські рішення [18; 19].

Результатом службового розслідування є не лише висновки щодо відповідальності службовця, а й рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх процедур, підвищення рівня етичної культури, корекції кадрової політики та оновлення внутрішніх регламентів. Службове розслідування виступає не тільки дисциплінарним інструментом, а й важливим засобом управлінського розвитку органів публічного управління, сприяючи формуванню здорового морально-психологічного клімату та зниженню рівня конфліктності [16; 46].

Отже, механізми контролю, система відповідальності та процедура службового розслідування є невід'ємними складовими цілісного механізму врегулювання конфліктів у публічній службі. Вони забезпечують не лише дисципліну й порядок, а й створюють умови для стабільної, прозорої та ефективної діяльності органів публічного управління [25].

Разом із цим жодна нормативна система не може бути результативною без належного управлінського лідерства. Саме тому ключову роль у підтриманні етичної культури та запобіганні конфліктам відіграє керівник.

Забезпечення етичних стандартів у системі публічної служби значною мірою залежить від професійної та моральної позиції керівника. Саме він формує нормативно-ціннісний простір органу публічного управління, задає стиль комунікації, визначає межі допустимої поведінки та виступає центральною фігурою у профілактиці конфліктів і підтриманні службової дисципліни. Його вплив виходить за межі адміністративних повноважень і охоплює особистий приклад, управлінську культуру та характер взаємодії з персоналом [46; 47].

У діяльності керівника поєднуються кілька взаємодоповнювальних ролей. По-перше, він виступає адміністратором, відповідальним за організацію роботи відповідно до законодавства, внутрішніх регламентів і правил службового розпорядку. Чіткий розподіл повноважень, прозорість комунікацій та справедливе ставлення до персоналу істотно знижують ризик виникнення конфліктів і непорозумінь [18].

По-друге, керівник є лідером, який формує систему цінностей, мотивує колектив і підтримує принципи доброчесності, неупередженості та професіоналізму. Працівники значно частіше дотримуються етичних норм, коли бачать їх реалізацію в поведінці керівника, який демонструє відповідальність, тактовність і повагу [16; 46].

По-третє, керівник виконує функцію фасилітатора внутрішньої комунікації. Відкритість, доступність інформації та підтримка зворотного зв'язку сприяють запобіганню чуткам, прихованим конфліктам і ескалації напруження в колективі [11].

По-четверте, керівник виступає посередником у конфліктних ситуаціях, забезпечуючи нейтральність, об'єктивність та орієнтацію на баланс інтересів сторін. Він має своєчасно реагувати на ознаки напруження, організовувати переговори, застосовувати медіаційні підходи або ініціювати службове розслідування, якщо цього вимагають обставини [19; 33].

По-п'яте, керівник є носієм етичних стандартів органу публічного управління. Його стиль поведінки, культура мовлення, дотримання законодавчих і моральних норм формують зразок, який переймає весь колектив. Нехтування етичними правилами з боку керівника неминуче призводить до зростання конфліктів і зниження рівня довіри [16; 47].

Особистий приклад керівника є одним із найефективніших інструментів формування етичної поведінки в публічній службі. Демонстрація самоконтролю, поваги, відповідальності та відкритості сприяє підвищенню мотивації персоналу та запобіганню типовим службовим конфліктам [46].

Механізми контролю, відповідальності та службових розслідувань формують єдину систему забезпечення стабільності та передбачуваності діяльності органів публічного управління. Водночас їх ефективність безпосередньо залежить від управлінської культури та етичної позиції керівника, який пов'язує нормативні вимоги з реальною практикою управління через стиль лідерства, комунікацію та особистий приклад [25; 46].

Забезпечення етичної поведінки проявляється в кількох взаємопов'язаних вимірах. Керівник виступає адміністратором, який організовує роботу підрозділу; лідером, що визначає ключові цінності команди; фасилітатором комунікації, який формує відкритий і конструктивний робочий простір; посередником у конфліктах, здатним своєчасно знижувати напругу; а також носієм етичних стандартів, закріплених у нормативних документах [16; 46; 47]. Його поведінка створює неписані правила взаємодії: стиль спілкування, реакція на стресові ситуації, справедливість і послідовність управлінських рішень визначають атмосферу в колективі, а також те, як швидко виникають або, навпаки, розв'язуються конфлікти [11]. У багатьох випадках саме особистий приклад керівника має значно більший вплив, ніж будь-які формальні інструкції [46].

Таким чином, підсумовуючи всі елементи - від конституційних принципів і законодавчих вимог до етичних норм, внутрішніх регламентів, механізмів контролю та управлінської практики, - можна стверджувати, що нормативно-правове та етичне забезпечення публічної служби України формує багаторівневу, комплексну й взаємопов'язану систему. Вона охоплює правові норми, етичні стандарти, дисциплінарні процедури, інструменти запобігання конфлікту інтересів, а також механізми контролю та відповідальності. Кожен із цих елементів не лише регулює службову поведінку, а й формує основу професійної культури публічної служби.

У результаті така система сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню прозорості та якості управлінських процесів, зміцненню авторитету органів публічного управління та посиленню довіри громадян до державних інституцій. Від ефективності її реалізації залежить не лише стабільність функціонування органів публічного управління, а й здатність публічної служби відповідати сучасним демократичним стандартам, що є критично важливим для сталого розвитку України.

2.2 Характеристика конфліктів між керівництвом і персоналом в органах публічної влади та оцінка ефективності механізмів їх врегулювання

Конфлікти між керівництвом і персоналом в органах публічної влади є доволі поширеним і певною мірою закономірним явищем, що зумовлено специфікою публічного сектору, де діяльність здійснюється в умовах підвищеної регламентації, чіткої вертикалі управління та значних суспільних очікувань [10; 41]. Публічна служба передбачає виконання функцій, які безпосередньо впливають на реалізацію державної політики, забезпечення прав громадян і стабільність функціонування інституцій, тому порушення у взаємодії між керівниками й підлеглими позначаються не лише на внутрішньому кліматі колективу, а й на результативності діяльності органів публічного управління [14; 38].

Одним із ключових джерел конфліктності є взаємодія формальної та людської складових публічної служби [27]. Формальна складова охоплює нормативно-правові акти, посадові обов'язки, регламентовані процедури й стандартизовані вимоги, що забезпечують структурованість управлінських процесів. Натомість людська складова пов'язана з емоціями, індивідуальними цінностями, рівнем мотивації, комунікативними особливостями та професійним досвідом працівників. Саме суперечність між жорсткою нормативністю та особистими потребами чи уявленнями про ефективну роботу часто стає джерелом напруження й конфліктів [36].

Вагомим чинником конфліктності є також невідповідність стилю керівництва очікуванням підлеглих. Надмірна авторитарність, недостатнє пояснення управлінських рішень, нечіткість вказівок або, навпаки, слабкий контроль і відсутність координації формують підґрунтя для незадоволення та опору [51]. Подібні труднощі виникають і тоді, коли формальні вимоги сприймаються як надмірно обмежувальні або такі, що не відповідають реальним умовам виконання завдань [38].

Різноманітність професійного досвіду персоналу також посилює конфліктний потенціал. Молоді працівники нерідко орієнтовані на інновації та модернізацію процесів, тоді як фахівці зі значним стажем віддають перевагу усталеним практикам. Відмінності у підходах до виконання завдань ускладнюють комунікацію, сповільнюють ухвалення узгоджених рішень і підвищують ризик непорозумінь [3; 12]. Ці процеси можуть загострюватися нерівномірним розподілом навантаження та різним рівнем мотивації, що породжує відчуття несправедливості й негативно впливає на психологічний клімат у підрозділі [10].

Додаткове напруження виникає у разі невідповідності між формальними посадовими обов'язками та фактичним обсягом роботи. За відсутності підтримки чи належного визнання результатів праці зростає ризик емоційного вигорання, що проявляється у зниженні продуктивності, підвищеній конфліктності або опорі управлінським рішенням [27; 38]. У відповідь керівництво може сприймати таку поведінку як недисциплінованість, що лише поглиблює суперечності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конфлікти в системі публічного управління є наслідком поєднання формалізованих вимог та людського чинника [14; 41]. Різні стилі керівництва, відмінності в професійному досвіді, мотивації й очікуваннях, а також особливості організаційної структури створюють об'єктивне підґрунтя для виникнення суперечностей. Саме тому ефективне врегулювання конфліктів потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток комунікативної компетентності керівників, формування довірчої атмосфери та врахування людського виміру в управлінських рішеннях [5; 17].

Подальший аналіз свідчить, що стиль управління формує не лише атмосферу в колективі, а й модель поведінки, яка відтворюється на всіх рівнях службових відносин. Керівник в органах публічного управління виступає носієм норм, цінностей і стандартів, які сприймаються персоналом як орієнтир [51]. Неефективний або неадаптований стиль управління здатний перетворити окремі

конфлікти на системну проблему, що проявляється у зниженні мотивації, якості виконання завдань і порушенні внутрішньої комунікації [38].

Врахування специфіки діяльності окремих підрозділів є необхідною умовою ефективного управління. Підрозділи швидкого реагування часто потребують директивніших підходів, тоді як аналітичні або сервісні структури - більшої участі персоналу в ухваленні рішень. Ігнорування цих особливостей створює додаткові ризики напруження та конфліктів [12; 14].

Демократичний стиль управління, що ґрунтується на діалозі, відкритості та поясненні управлінських рішень, дозволяє нейтралізувати конфлікти ще на етапі їх зародження. Водночас його ефективність значною мірою залежить від емоційної компетентності керівника, здатності контролювати власні реакції, дотримуватися неупередженості та підтримувати баланс у взаєминах із персоналом [3; 5].

Отже, стиль управління є комплексним явищем, що поєднує комунікативні, психологічні та організаційні аспекти. Саме від здатності керівника адаптувати управлінські підходи до ситуаційних умов, специфіки підрозділу та індивідуальних особливостей працівників залежить не лише ефективність управління, а й стабільність професійного середовища в органах публічного управління [17; 51].

Однак навіть найбільш продуманий управлінський стиль не може бути повністю результативним без належної комунікації. Практика публічної служби свідчить, що значна частина конфліктів виникає не стільки через зміст управлінських рішень, скільки через спосіб їх донесення, пояснення та обговорення. Саме тому питання комунікації є логічним продовженням аналізу стилю керівництва, адже комунікативні механізми забезпечують реалізацію управлінських намірів у повсякденній діяльності органів публічної влади [3; 12].

Комунікаційні бар'єри не лише ускладнюють передачу інформації, а й створюють умови для накопичення непорозумінь, які з часом можуть перерости у відкриті конфлікти. У публічній службі якість комунікації має особливе значення, оскільки управлінські рішення часто впливають на широкі

групи населення та потребують чіткої координації й дотримання процедур. Будь-які збої в комунікації здатні спричиняти як внутрішні організаційні проблеми, так і репутаційні ризики для органів публічного управління [5; 14].

Одним із ключових чинників конфліктності є недостатнє пояснення управлінських рішень. Коли керівник не аргументує своїх дій або робить це формально, працівники формують власні, часто емоційні інтерпретації, що підсилює напругу та негативно впливає на командну взаємодію [10; 38]. Подібні ситуації особливо загострюються за умови систематичного повторення та відсутності зворотного зв'язку.

Вагомим комунікаційним бар'єром залишається і дефіцит неформального спілкування. Надмірна формалізація службових контактів, зосередження виключно на контролі й постановці завдань позбавляють працівників можливості своєчасно обговорювати труднощі та уточнювати деталі виконання роботи. У результаті проблеми накопичуються приховано і згодом стають джерелом конфліктів [12; 27].

Не менш руйнівним є страх підлеглих висловлювати власну думку. Він виникає в середовищі, де відвертість асоціюється з можливими санкціями або негативною реакцією керівництва. За таких умов навіть конструктивні пропозиції залишаються невисловленими, що підриває довіру, ускладнює прийняття зважених рішень і створює сприятливе підґрунтя для конфліктів [41].

Окрему проблему становить подвійне трактування управлінських вказівок, спричинене нечіткими або суперечливими формулюваннями. Це призводить до різного розуміння завдань, зниження відповідальності та появи взаємних претензій між працівниками, особливо у складних або стресових ситуаціях [38].

У сукупності зазначені бар'єри формують «комунікаційний вакуум», у якому інформація або спотворюється, або надходить із запізненням. За таких умов навіть незначні непорозуміння швидко набувають конфліктного характеру, зокрема у питаннях розподілу навантаження, відповідальності та оцінювання результатів діяльності [5; 14].

Ефективність комунікації безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективі. Зрозуміла, своєчасна й доброзичлива інформація формує відчуття стабільності та безпеки, тоді як її дефіцит або викривлення підсилюють емоційну напругу та сприяють загостренню міжособистісних відносин [12; 27].

Логічним продовженням аналізу причин конфліктів у публічній службі є розгляд психологічного навантаження та емоційного фону. Публічна служба характеризується підвищеним рівнем стресу, що зумовлено багатозадачністю, жорсткою регламентацією діяльності, постійною відповідальністю та регулярною взаємодією з громадянами в емоційно напружених умовах [10; 51].

Публічна служба належить до професійних сфер, у яких рівень психологічної напруги традиційно є вищим, ніж у багатьох інших галузях. Це зумовлено сукупністю об'єктивних чинників, що діють одночасно та взаємно підсилюють один одного. Насамперед працівники органів публічної влади щоденно працюють у режимі багатозадачності, поєднуючи виконання кількох доручень, підготовку службових документів, координацію з іншими підрозділами, реагування на термінові запити керівництва та звернення громадян. Додатковий тиск створює високий рівень регламентації, за якого практично кожна дія має відповідати нормативно-правовим вимогам і чітко визначеним процедурам. Така формалізованість забезпечує порядок, але водночас посилює відповідальність, оскільки будь-яка помилка або затримка може мати суттєві організаційні чи правові наслідки [10; 38].

Вагомим джерелом психологічного навантаження є постійна взаємодія з громадянами, яка нерідко відбувається в умовах емоційної напруги, невдоволення або конфліктності. Працівники публічної служби часто першими стикаються з негативними емоціями, пов'язаними із соціальними проблемами населення, завищеними очікуваннями чи невирішеними питаннями. Це вимагає високого рівня емоційної стійкості та самоконтролю, а також підсилюється постійною увагою з боку суспільства й керівництва, що формує атмосферу підвищеної відповідальності [5; 14].

За таких умов щоденний стрес має властивість накопичуватися, роблячи працівників більш чутливими до непорозумінь. Навіть незначні труднощі - неточності в комунікації, нечіткі доручення або дефіцит часу - набувають підвищеного емоційного забарвлення. За відсутності підтримки з боку керівництва знижується здатність до врівноваженої реакції, падає толерантність до робочих похибок, а звичайні ситуації починають сприйматися як прояви несправедливості. У такому середовищі конфлікти, які могли б бути вирішені шляхом короткого діалогу, швидко загострюються [3; 12].

Психологічну напругу підсилює і специфіка публічної служби, що передбачає дисципліну, постійний контроль та суворе дотримання процедур. Для одних працівників це є чинником професійної мобілізації, для інших - джерелом внутрішнього напруження. Ситуація ускладнюється, коли управлінська практика зводиться переважно до вимог і критики без належного зворотного зв'язку чи підтримки. У таких умовах знижується мотивація, погіршується концентрація уваги та з'являються ознаки емоційного виснаження й професійного вигорання [36; 51].

Важливу роль у формуванні емоційного клімату відіграє соціально-психологічна різноманітність колективів органів публічного управління. Спільна робота представників різних поколінь і професійних стилів за сприятливих умов є ресурсом розвитку, однак у ситуації підвищеного стресу такі відмінності можуть ставати джерелом непорозумінь. Швидкі та інноваційні підходи молодших працівників інколи сприймаються як недостатньо виважені, тоді як орієнтація досвідчених фахівців на усталені практики - як надмірна повільність [27; 41].

Суттєвий вплив на психологічну атмосферу має стиль керівництва. Авторитарні підходи в умовах високого навантаження посилюють напруження й відчуття невпевненості, тоді як демократичний стиль, заснований на діалозі та відкритій комунікації, сприяє формуванню психологічної безпеки, зниженню рівня стресу та зміцненню командної взаємодії [17; 51].

Отже, поєднання високого навантаження, відповідальності, соціально-психологічної різноманітності персоналу, стилю управління та постійної зовнішньої оцінки формує специфічний психологічний фон діяльності органів публічної влади. У такому середовищі навіть незначні порушення комунікації або організації роботи можуть сприйматися особливо гостро, що зумовлює необхідність системної профілактики стресу, своєчасного виявлення ознак виснаження та підтримання здорового емоційного клімату як передумови ефективного публічного управління [5; 38].

Психологічне навантаження та емоційний фон колективу посідають ключове місце в аналізі ефективності публічної служби, оскільки саме вони визначають якість взаємодії між працівниками, рівень конфліктності, здатність персоналу дотримуватися вимог службової дисципліни та забезпечувати стабільність функціонування органів публічного управління. Публічна служба як професійна діяльність характеризується підвищеною відповідальністю, суспільною значущістю рішень і постійним контролем результатів роботи, що об'єктивно зумовлює високий рівень психологічної напруги. Саме тому аналіз психологічних аспектів службової діяльності є необхідною умовою дослідження причин і динаміки конфліктів у системі публічного управління [10; 38].

У більшості органів публічної влади працівники щоденно функціонують у режимі багатозадачності, поєднуючи підготовку значної кількості службових документів, опрацювання звернень громадян, виконання термінових доручень керівництва та координацію діяльності з іншими підрозділами. Кожен елемент цієї роботи жорстко регламентований нормативно-правовими актами, а порушення процедур або несвоєчасне виконання завдань може спричинити юридичні наслідки, службові перевірки або дисциплінарну відповідальність. Такий регламентований характер діяльності формує постійне відчуття відповідальності та ризику помилки, що суттєво посилюється умовами публічності, медійного контролю та суспільної уваги до діяльності органів публічного управління [38; 41].

Вагомим джерелом емоційного навантаження є регулярна взаємодія з громадянами, особливо під час розгляду скарг, конфліктних звернень або кризових ситуацій. Громадяни часто звертаються до органів публічного управління у стані напруження чи невдоволення, і службовець стає першою ланкою контакту з цими емоціями. Такі ситуації потребують високої стресостійкості, самоконтролю та розвинених комунікативних навичок. Водночас за умов значного навантаження навіть підготовлені працівники стають більш уразливими до емоційного виснаження та конфліктних реакцій [3; 12].

За відсутності ефективних механізмів профілактики стрес накопичується й трансформується в емоційну втому, дратівливість і зниження мотивації. У такому стані організаційні труднощі або нечіткість управлінських рішень сприймаються як несправедливість, а межа між професійною дискусією та відкритим конфліктом істотно звужується. Цей психологічний чинник є одним із ключових у формуванні конфліктності в системі публічного управління [5; 10].

Соціально-психологічний клімат колективу залежить не лише від індивідуальних особливостей працівників, а й від управлінських моделей, рівня довіри та якості внутрішньої комунікації. В органах публічного управління поєднуються різні покоління й професійні групи, що за сприятливих умов є ресурсом розвитку, а за перевантаження - чинником напруженості та конфліктів [27; 41].

Визначальний вплив на психологічний клімат має стиль керівництва. Авторитарний підхід, що ґрунтується на жорсткому контролі та обмеженому діалозі, підвищує рівень напруження в колективі, формує страх помилки, знижує ініціативність і сприяє накопиченню прихованих конфліктів. Натомість демократичний стиль управління, заснований на зворотному зв'язку, підтримці персоналу та залученні працівників до ухвалення рішень, сприяє зниженню стресу, формуванню довіри й розвитку конструктивних способів розв'язання проблемних ситуацій [17; 51].

Поєднання психологічного навантаження, високої відповідальності, різноманітності персоналу, стилю керівництва та зовнішнього тиску формує

складне професійне середовище органів публічного управління. За таких умов навіть незначні збої в комунікації або організації роботи можуть швидко набувати конфліктного характеру, що зумовлює потребу в системній профілактиці стресу та розвитку ефективних управлінських і комунікативних практик [5; 36].

Особливо виразно ці закономірності проявляються у структурах, діяльність яких пов'язана з роботою в екстремальних умовах. Державна служба України з надзвичайних ситуацій є показовим прикладом, оскільки її функціонування передбачає постійну мобілізаційну готовність, високі фізичні й психологічні навантаження та ухвалення рішень в умовах небезпеки. У період воєнного стану ці чинники посилюються, що актуалізує необхідність цілеспрямованої психологічної підтримки особового складу [14; 38].

У таких умовах якість управлінських відносин, рівень комунікації та довіри в колективі безпосередньо впливають на психологічний клімат, безпеку й результативність виконання службових завдань. Тому в підрозділах ДСНС значна увага приділяється розвитку командної взаємодії, психологічній підготовці, тренінгам зі стресостійкості та формуванню культури взаємопідтримки, що є важливим чинником запобігання конфліктам (додаток Е).

Приклад Державної служби України з надзвичайних ситуацій наочно демонструє тісний взаємозв'язок між психологічним станом персоналу та якістю управлінської взаємодії. Умови воєнного часу висувають підвищені вимоги до внутрішньої організації, згуртованості та морально-психологічної стійкості рятувальників, які щоденно працюють у небезпечних умовах. Саме тому позитивна корпоративна культура, взаємна довіра, професійна підтримка та системна психологічна підготовка виступають ключовими чинниками зниження конфліктності та підвищення ефективності діяльності підрозділів [14; 38].

Загалом психологічний клімат в органах публічного управління формується під впливом комплексу чинників: інтенсивності службових завдань, обсягу відповідальності, стилю керівництва, характеру внутрішньої комунікації, корпоративної культури та індивідуально-психологічних відмінностей між

працівниками. Дисбаланс хоча б в одному з цих елементів здатний спричинити внутрішню напруженість, зниження мотивації та зростання конфліктності. Тому створення здорового психологічного середовища, своєчасне реагування на ознаки професійного виснаження та впровадження системних заходів профілактики стресу є необхідними складовими ефективного функціонування органів публічної влади [5; 27].

Окрім внутрішніх чинників, істотний вплив на виникнення конфліктів мають і зовнішні обставини, зокрема реформування публічного управління, зміни державної політики, обмеження фінансування або підвищення вимог до звітності. Такі процеси збільшують навантаження на персонал і можуть спричиняти накопичення невдоволення, яке за відсутності належної комунікації трансформується у відкриті або приховані конфлікти між працівниками та керівництвом [10; 38].

Аналіз реальної практики підтверджується результатами досліджень. Так, у звіті Національного агентства України з питань державної служби «Організаційна культура державної служби» за 2023 рік наведено дані масштабного анонімного опитування, у якому взяли участь 43 862 державні службовці. Отримані результати засвідчують наявність окремих проблемних зон, пов'язаних із психологічним тиском та недосконалістю комунікації, що потенційно можуть провокувати конфліктні ситуації (таблиця 2.2).

Водночас значна частина показників відображає позитивні тенденції: більшість респондентів оцінюють стиль керівництва як задовільний, відзначають поважне ставлення з боку керівників та орієнтацію колективів на досягнення результатів (Таблиця 2.2). Разом із тим частина працівників усе ще відчуває страх або невпевненість у можливості відкрито повідомляти про проблеми, що свідчить про необхідність подальшого розвитку культури довіри та зворотного зв'язку в органах публічного управління [5; 41].

Узагальнені дані дозволяють зробити висновок, що конфліктність у публічному управлінні має багатофакторний характер і формується під впливом організаційних, соціально-психологічних, управлінських та зовнішніх чинників.

Розуміння цих закономірностей створює підґрунтя для розроблення практичних механізмів запобігання конфліктам, удосконалення внутрішньої комунікації та формування сприятливого психологічного середовища [17; 36].

Таблиця 2.2 – Показники психологічного клімату та потенційної конфліктності в державних органах (за даними НАДС, 2023 р.)

Показник	Відсоток респондентів	Висновок щодо конфліктності / психологічного клімату
Стиль управління оцінено як задовільний	70,9 %	Переважає більшість оцінює стиль керівництва позитивно, що знижує ризик конфліктів.
Керівники ставляться з повагою	87,2 %	Високий рівень поваги сприяє позитивному психологічному клімату; залишок до 100 % може відображати потенційні джерела напруги.
Колеги налаштовані на досягнення результатів	92 %	Сильна орієнтація на результат зміцнює командну взаємодію; проте при недостатній комунікації можливі непорозуміння.
Можливість повідомляти про порушення / етичні питання	57,4 %	Показує наявність зворотного зв'язку і психологічної безпеки, але 42,6 % можуть відчувати страх або невпевненість, що підвищує ризик конфліктів.
Практичні дії щодо доброчесності	79,5 %	Позитивний аспект організаційної культури, який зменшує конфлікти на етичному рівні.
Поодинокі випадки «утисків гідності»	2,9 %	Можуть спричиняти локальні конфліктні ситуації та напруження.
«Утиски гідності» кілька разів на рік	2,2 %	Регулярні, але рідкісні випадки конфліктів, що впливають на моральний клімат.
Щотижневі або майже щотижневі випадки приниження	1,9 %	Високий ризик формалізованих або системних конфліктів у підрозділі.

Важливим інструментом профілактики конфліктів є ефективні механізми зворотного зв'язку, що передбачають не лише формальні процедури, а й живі форми комунікації - регулярні зустрічі, обговорення проблемних питань,

індивідуальні бесіди з керівниками. Такий підхід відповідає партисипативній моделі управління, за якої працівники стають активними учасниками процесу ухвалення рішень, що знижує рівень напруженості та підвищує відповідальність за результати спільної діяльності [12; 51].

Отже, ефективне врегулювання конфліктів у сфері публічної служби потребує інтегрованого підходу, який поєднує нормативне регулювання, якісну комунікацію, демократичний стиль керівництва та психологічну підтримку персоналу. За таких умов конфлікти можуть виконувати не деструктивну, а конструктивну функцію, сприяючи розвитку органів публічного управління та зміцненню професійної культури публічної служби [14; 27].

Окремої уваги заслуговує професійна діяльність служб HR та підрозділів психологічної підтримки. У сучасних концепціях публічного менеджменту наголошується, що кадрові служби мають виконувати не лише адміністративні функції, а й активно долучатися до врегулювання складних комунікаційних ситуацій, виступаючи медіаторами та консультантами для керівників. Їхнім завданням є розвиток емоційного інтелекту управлінців, формування навичок запобігання конфліктам і їх конструктивного розв'язання. У країнах ЄС такі служби нерідко здійснюють аналіз організаційних ризиків і розробляють політики підтримки психологічного благополуччя персоналу. В Україні цей напрям лише формується, тому потенціал кадрових фахівців в органах публічного управління використовується не повною мірою [5; 17].

У практичній діяльності органів публічного управління застосовується багаторівнева система реагування на конфліктні ситуації, що поєднує формальні та неформальні інструменти. Конфлікт у цьому контексті розглядається не лише як негативне явище, а й як можливість удосконалення внутрішніх процесів за умови своєчасного та професійного реагування. Одним із базових методів виступають переговори, які можуть проводитися як у формальному форматі - за участі керівництва, юристів або HR-фахівців, - так і у формі неофіційних зустрічей. Саме переговорний процес найчастіше використовується як

первинний інструмент, оскільки дозволяє з'ясувати позиції сторін, знизити емоційну напругу та запобігти ескалації протиріч [12; 14].

Якщо переговори не забезпечують результату, ініціюється службове розслідування, у межах якого аналізуються обставини інциденту, посадові обов'язки, службова документація та проводяться співбесіди з учасниками. Такий механізм дає змогу встановити фактичні причини конфлікту та визначити заходи реагування відповідно до чинних правових норм, що є особливо важливим у випадках дисциплінарних порушень або проявів неетичної поведінки [10; 38].

Сучасною практикою, що поступово впроваджується в діяльність органів публічного управління України, є медіація. Медіатор - внутрішній фахівець або зовнішній експерт - допомагає сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення без примусу, зосереджуючись на реальних потребах і мотивах учасників. Перевагою медіації є мінімізація формалізму та відновлення довіри між працівниками, що зменшує ризик повторного загострення суперечностей [17; 51].

У низці випадків конфліктні ситуації вирішуються шляхом управлінських рішень, зокрема перерозподілу функцій, зміни структури підрозділів або переміщення працівників. Хоча такі заходи можуть мати радикальний характер, інколи вони є єдино можливим способом усунення джерел тривалих суперечностей, зумовлених несумісністю стилів роботи або систематичним порушенням домовленостей [36].

Практика засвідчує ефективність комбінованого підходу, за якого конфлікт проходить кілька послідовних етапів: первинну індивідуальну розмову, фасилітовану дискусію, фіксацію досягнутих домовленостей і подальший моніторинг їх виконання. Такий механізм дозволяє не лише врегулювати поточну ситуацію, а й знизити ризик виникнення аналогічних конфліктів у майбутньому [27; 41].

З метою профілактики конфліктів у багатьох органах публічного управління проводяться тренінги з комунікативних навичок, стрес-

менеджменту, ненасильницького спілкування та командування. Додатково використовуються анонімні опитування щодо психологічного клімату, які дають змогу виявляти приховані джерела напруження та своєчасно коригувати управлінські рішення до переходу суперечностей у відкриту фазу [3; 12].

Важливим інструментом запобігання конфліктам є систематичне інформування персоналу про організаційні зміни, оскільки дефіцит інформації створює підґрунтя для чуток і неправильних інтерпретацій. Відкритість комунікації та прозорість управлінських рішень суттєво знижують ризик конфліктних ситуацій, особливо в періоди реформування або кадрових ротацій [3; 38].

Попри наявність у органах публічного управління формально визначених механізмів врегулювання конфліктів, їх практичне застосування нерідко ускладнюється системними недоліками, пов'язаними з управлінською інерцією, бюрократичними традиціями та недостатнім рівнем розвитку сучасної організаційної культури, що підтверджує актуальність подальшого вдосконалення конфлікт-менеджменту (додаток Ж).

Однією з найбільш поширених проблем у діяльності органів публічного управління є формальність процедур. У багатьох установах правила внутрішньої взаємодії існують переважно «на папері» й не завжди реалізуються на практиці. Нерідко спостерігається вибіркове застосування норм, коли однакові ситуації трактуються по-різному залежно від неформальних чинників. Це підриває відчуття справедливості, знижує рівень довіри до керівництва та формує підґрунтя для виникнення конфліктів [10; 38].

Суттєвою проблемою залишається домінування адміністративно-ієрархічного стилю управління. У низці органів публічного управління управлінські рішення ухвалюються без належного обговорення з персоналом, а критичні зауваження сприймаються як небажані. Така практика пригнічує ініціативність працівників, обмежує відкриту комунікацію та ускладнює конструктивне врегулювання суперечностей [14; 41].

Вагомим чинником конфліктності є низький рівень комунікативної культури в окремих колективах. Брак навичок аргументованого спілкування, ефективного зворотного зв'язку та емоційної саморегуляції сприяє накопиченню непорозумінь і зростанню напруження. За таких умов управлінська комунікація часто стає джерелом додаткових бар'єрів у взаємодії [3; 12].

Додатковою проблемою є обмежена функціональність HR-служб, які в багатьох установах виконують переважно технічні та регламентні завдання. Напрями, пов'язані з профілактикою конфліктів, розвитком організаційної культури, медіацією та психологічною підтримкою, залишаються недостатньо розвиненими, що знижує потенціал кадрових підрозділів у врегулюванні внутрішніх суперечностей [5; 17].

Важливим чинником напруженості виступає відсутність системної психологічної підтримки персоналу. Високе професійне навантаження, відповідальність і постійний стрес сприяють емоційному виснаженню працівників, тоді як більшість органів публічного управління не мають інституціоналізованих програм підтримки ментального здоров'я. Це підвищує ризик міжособистісних конфліктів і загального погіршення психологічного клімату [27].

Окремою проблемою є несвоєчасне реагування на конфліктні ситуації. Пасивна позиція керівників і відкладення втручання сприяють накопиченню негативних емоцій та трансформації локальних інцидентів у затяжні конфлікти, що потребують значно більших ресурсів для врегулювання [51].

Суттєвим недоліком залишається й обмежене залучення персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень. Відсутність участі працівників у плануванні змін і перерозподілі функцій формує відчуття відчуження, знижує мотивацію та негативно впливає на рівень довіри в колективі [5; 36].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що механізми врегулювання конфліктів у діяльності органів публічного управління залишаються недостатньо дієвими за умов низького рівня організаційної культури, управлінської прозорості та якості комунікації. Подолання зазначених проблем потребує

комплексного підходу, що передбачає розвиток комунікативної компетентності керівників, посилення ролі HR-служб, формування культури діалогу та впровадження систем психологічної підтримки персоналу [17; 27].

Ефективність врегулювання конфліктів у публічній службі визначається поєднанням формалізованих процедур і неформальних механізмів взаємодії, які формують психологічний клімат і рівень довіри в колективах. За таких умов конфлікти розглядаються не лише як загроза стабільності, а і як індикатор організаційних дисбалансів, що потребують управлінського коригування [38].

Таким чином, мінімізація конфліктів у публічній службі потребує системного підходу, орієнтованого на підвищення якості управлінських рішень, розвиток ефективної комунікації та формування підтримувального організаційного середовища. Компетентне управління конфліктами є стратегічною умовою результативного та стабільного функціонування органів публічного управління.

Проведений аналіз підтверджує, що конфлікти між персоналом і керівництвом мають багатовимірну природу та зумовлені поєднанням організаційних, інституційних і соціально-психологічних чинників. У діяльності публічної служби такими чинниками виступають нерівномірність розподілу функцій, відмінності у професійних очікуваннях, недостатня якість комунікації та специфіка вертикальної ієрархії управління [10; 27; 38].

Формальні механізми регулювання конфліктів в органах публічного управління забезпечують структурованість, передбачуваність і нормативну визначеність управлінських процесів. Водночас їх ефективність можлива лише за умови послідовного, прозорого та недискримінаційного застосування. На практиці розрив між формальними правилами й реальними управлінськими процедурами стає джерелом зростання недовіри та конфліктності. Вибіркове застосування норм або формальний підхід до процедур поглиблюють напруження в колективах [38; 51].

Водночас неформальні механізми - стиль керівництва, психологічна атмосфера та якість щоденної комунікації - відіграють не менш важливу, а часто

визначальну роль у запобіганні конфліктам. У практиці публічної служби зберігаються прояви авторитарного ухвалення рішень, психологічного тиску та недостатньої відкритості, що свідчить про незавершеність трансформації організаційної культури відповідно до принципів демократичного врядування [5; 41].

Виявлені проблеми - формальність процедур, домінування адміністративно-командних підходів, низька залученість персоналу до ухвалення рішень, обмежений розвиток HR-функцій і відсутність системної психологічної підтримки - мають комплексний характер. Ефективне управління у публічній сфері потребує гнучких, орієнтованих на людину моделей, здатних не лише реагувати на конфлікти, а й використовувати їх як інструмент удосконалення управлінських процесів [5; 17].

Удосконалення механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні має здійснюватися комплексно: шляхом модернізації правових процедур, утвердження етичних стандартів, розвитку комунікативної компетентності керівників, посилення ролі HR-служб, впровадження програм психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання [12; 17].

Необхідність таких змін підтверджується реальними причинами виникнення конфліктів у діяльності органів публічного управління. Формалізований характер управлінської комунікації забезпечує юридичну визначеність, проте водночас створює бар'єри для обговорення проблем, уточнення завдань і своєчасного коригування дій. Брак зворотного зв'язку, нечітко пояснені рішення та обмежені можливості неформальної взаємодії сприяють накопиченню непорозумінь і їх переходу у відкриті конфлікти [3; 12].

Стиль керівництва посідає центральне місце серед чинників напруженості в колективах. Авторитарні управлінські практики та ігнорування позиції працівників формують атмосферу недовіри, тоді як відкритий діалог і партнерська модель взаємодії істотно знижують конфліктний потенціал та підвищують результативність командної роботи [14; 36].

Аналітичні матеріали та практичні спостереження свідчать, що формальні механізми врегулювання суперечностей є ефективними лише за умови їх послідовного й неупередженого застосування. У протилежному випадку нормативні правила залишаються декларативними та не забезпечують справедливого вирішення конфліктних ситуацій [38; 51].

Таким чином, мінімізація конфліктів у публічній службі потребує системного підходу, що передбачає підвищення якості комунікації, формування культури відкритості, розвиток етичного лідерства, створення дієвих каналів зворотного зв'язку та посилення ролі кадрових служб. Поєднання інституційної регламентованості з урахуванням людського виміру взаємодії є ключовою умовою ефективного управління та зростання довіри до органів публічного управління. Компетентне управління конфліктами є не додатковим елементом, а стратегічною умовою сталого функціонування публічної служби, її професійності та демократичності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Формування комунікаційно-етичної політики та підвищення рівня управлінської культури в органах публічної влади

Ефективна комунікаційна політика в органах публічного управління сьогодні вже не сприймається як додатковий або допоміжний елемент управлінської діяльності. Навпаки, вона стала одним із ключових інструментів, що забезпечують стабільність, узгодженість і передбачуваність у роботі публічної адміністрації [12; 11]. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах навантаження на систему публічного управління постійно зростає, а суспільні очікування щодо відкритості, відповідальності та професійності влади лише посилюються. За таких умов саме належно організована внутрішня комунікація визначає, наскільки ефективно колектив виконуватиме поставлені завдання та чи зможе орган мінімізувати конфліктні ситуації [11].

Комунікація виступає основним механізмом, через який працівники отримують інформацію про службові завдання, управлінські пріоритети, спільні цілі, правила поведінки та корпоративні цінності [12]. Недостатньо лише формально розподілити функції між підлеглими - важливо, щоб вони чітко розуміли очікування керівництва, критерії оцінювання результатів і загальний напрям діяльності підрозділу. Тому якість комунікаційної політики безпосередньо впливає на рівень конфліктності у колективі: чим прозорішою є комунікація, тим менше виникає непорозумінь і внутрішніх протиріч [37].

Формування ефективної комунікаційної політики охоплює кілька ключових складових, зокрема створення впорядкованих інформаційних потоків і зрозумілих каналів зворотного зв'язку. Працівник, який чітко усвідомлює свою роль, обсяг відповідальності та очікувані результати діяльності, демонструє вищий рівень залученості та професійної стабільності [12]. Дослідження у сфері

соціальної психології підтверджують, що невизначеність і суперечливі управлінські сигнали спричиняють напруження, поширення чуток і зниження довіри до керівництва [37].

Не менш важливим є формування культури відкритого діалогу в органах публічного управління. На практиці це означає наявність реальних можливостей для працівників висловлювати свої пропозиції, зауваження чи проблеми без страху негативних наслідків. Дефіцит зворотного зв'язку часто стає причиною прихованих конфліктів і зниження ініціативності персоналу, що негативно впливає на ефективність управлінських процесів [11; 52].

Окремої уваги заслуговує роль керівника як центральної фігури комунікаційного процесу. Саме керівник формує модель взаємодії в колективі, задає стандарти спілкування та визначає морально-етичний клімат органу публічного управління [46]. Його комунікативна компетентність охоплює вміння чітко формулювати завдання, здійснювати активне слухання, управляти емоціями, аргументовано пояснювати управлінські рішення та використовувати інструменти ненасильницької комунікації [52].

Комунікативно грамотний керівник здатний попереджати більшість конфліктів на ранніх стадіях. Чіткість завдань, своєчасний зворотний зв'язок і нейтральна позиція у спірних ситуаціях сприяють зниженню напруги та відновленню ефективної взаємодії між працівниками [52]. Водночас стиль управлінської комунікації має відповідати базовим принципам публічної служби - законності, професійності, політичній нейтральності та етичності, закріпленим у Загальних правилах етичної поведінки [16].

У разі порушення цих принципів комунікація керівництва стає джерелом недовіри та внутрішніх конфліктів. Авторитарний стиль може забезпечувати короткострокову дисципліну, однак у перспективі призводить до емоційного виснаження персоналу й прихованого опору, тоді як демократичний стиль сприяє розвитку партнерських відносин і відповідальності в колективі [47].

Формування ефективної комунікаційно-етичної політики в органах публічного управління розглядається як стратегічний ресурс, що визначає рівень

конфліктності, якість управлінських рішень і здатність публічних інституцій підтримувати стабільний психологічний клімат [46]. В умовах реформування публічної служби та воєнних викликів комунікація стає основою сучасної моделі управління, орієнтованої на відкритість, прозорість і взаємну відповідальність [11; 12].

В Україні необхідність удосконалення комунікаційної політики в органах публічного управління також усвідомлюється дедалі ширше. Аналітичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби свідчать, що саме брак якісної управлінської комунікації часто стає причиною непорозумінь, службової напруги та прихованих конфліктів. У звітах Центру оцінювання державних службовців за 2022–2023 роки наголошується, що понад 40 % працівників органів публічного управління відчують нестачу інформації щодо мотивів управлінських рішень. Це безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективах: коли працівники не розуміють причин ухвалення певних рішень, з'являються чутки, домісли та альтернативні трактування, які нерідко переростають у відкриті суперечності [37].

Саме тому побудова ефективної комунікаційної політики в органах публічного управління має ґрунтуватися на комплексному підході, що включає декілька взаємопов'язаних елементів. Передусім ідеться про регулярне й системне інформування персоналу. У багатьох європейських державах результативною виявилася практика щотижневих інформаційних брифінгів, під час яких керівник не лише озвучує план роботи, а й пояснює мотиви управлінських рішень та відповідає на запитання працівників. Подібні підходи активно застосовуються, зокрема, у Данії та Нідерландах і є складовою сталої управлінської культури [12].

Другим важливим елементом є прозорість процедур ухвалення рішень. Коли працівники мають доступ до регламентів, алгоритмів та внутрішніх нормативних документів, вони краще розуміють логіку дій керівництва. Це сприяє підвищенню рівня довіри та зменшенню кількості конфліктів, пов'язаних із неправильними очікуваннями або відчуттям несправедливості [46; 47].

Третім компонентом є підтримка атмосфери психологічної безпеки. Наприклад, у Канаді поширеною є модель «Handling Conflict with Dignity», що ґрунтується на повазі до позиції працівника, недопущенні покарань за конструктивну критику та формуванні умов, у яких кожен може вільно висловлювати свою думку. Для України такий підхід є особливо актуальним, оскільки культура відкритого обговорення проблем у системі публічного управління лише формується [52].

Ще одним перспективним напрямом є запровадження інституту внутрішньої медіації. У країнах Європейського Союзу — зокрема в Німеччині, Швеції та Великій Британії — внутрішні медіатори вже тривалий час є складовою кадрових служб і сприяють врегулюванню суперечностей на ранніх стадіях. В Україні цей інструмент лише починає застосовуватися, однак його потенціал є надзвичайно важливим для органів публічного управління з високим рівнем професійного навантаження [52].

Окрему роль відіграє цифровізація комунікаційних процесів. Упровадження внутрішніх інформаційних платформ, електронних сервісів обміну документами, чат-систем для оперативної взаємодії та цифрових каналів зворотного зв'язку значно знижує ризик викривлення інформації, скорочує час її передавання та підвищує загальну прозорість управлінських процесів [11; 12].

У підсумку можна стверджувати, що комунікація в органах публічного управління є не технічним аспектом діяльності, а ключовим елементом формування організаційної культури. Від того, як керівник ставить завдання, реагує на критику, коментує помилки та доносить складну інформацію, залежить атмосфера в колективі й рівень його психологічної стійкості [37]. Неналагоджена комунікація, нечіткі інструкції або вибіркове інформування часто стають каталізаторами напруженості та конфліктів.

Таким чином, якісна комунікаційна політика в органах публічного управління є одним із ключових механізмів зниження конфліктності та підвищення професійної ефективності. Сучасний керівник має виконувати не лише адміністративну, а й медіативну та фасилітативну функцію, забезпечуючи

прозорість рішень, дотримання етичних стандартів і відкритість внутрішнього діалогу відповідно до Загальних правил етичної поведінки [16].

Ефективна внутрішня комунікація є не лише засобом мінімізації конфліктів, а й ресурсом розвитку, що сприяє згуртованості колективу, формуванню командної взаємодії та зміцненню професійної публічної служби. Саме вона становить основу профілактики конфліктів і забезпечення стабільної, узгодженої діяльності органів публічного управління (додаток И).

Однією з ключових складових ефективної внутрішньої взаємодії в органах публічного управління є вертикальна комунікація, тобто обмін інформацією між керівництвом і підлеглими. Низхідний її напрям передбачає донесення управлінських рішень, наказів, процедур, планів і нормативних вказівок до виконавців. На практиці це забезпечує чітке розуміння працівниками своїх функцій, завдань та очікувань керівництва. Водночас характер низхідної комунікації суттєво впливає на психологічний клімат: якщо вона є надмірно авторитарною та зводиться лише до односторонніх вказівок без пояснення мотивів, працівники починають сприймати себе як механічних виконавців, втрачають ініціативність і відчуття включеності в управлінський процес. Це створює підґрунтя для прихованого невдоволення та латентних конфліктів [37].

Не менш важливою складовою вертикальної взаємодії є висхідна комунікація - рух інформації від працівників до керівництва. Саме вона дозволяє отримати реальну картину стану справ, виявити проблеми «на місцях», а також зібрати ініціативи й пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності. У зрілій організаційній культурі висхідна комунікація виконує профілактичну функцію, сприяючи зниженню напруженості та формуванню психологічної безпеки. Водночас у багатьох органах публічного управління вона залишається обмеженою через страх критики, недовіру до керівництва або переконання у безрезультатності зворотного зв'язку. У зв'язку з цим дедалі частіше застосовуються анонімні опитування, скриньки для пропозицій та регулярні неформалізовані зустрічі, що робить висхідну комунікацію доступнішою та безпечнішою [11; 12].

Окрім вертикальної, важливу роль у системі публічного управління відіграє горизонтальна комунікація, яка забезпечує взаємодію між працівниками одного рівня та різних структурних підрозділів. Її значення полягає в координації дій, оперативному вирішенні робочих питань і підвищенні гнучкості управлінських процесів [12]. Водночас надмірна бюрократизація ускладнює горизонтальні зв'язки, що знижує ефективність взаємодії. Сучасні управлінські підходи спрямовані на подолання цих бар'єрів через створення міжвідомчих робочих груп, спільні наради та використання цифрових інструментів комунікації [11].

Цифровізація суттєво трансформувала внутрішню комунікацію в органах публічного управління. Використання електронного документообігу, внутрішніх порталів і службових месенджерів забезпечує оперативність інформаційних потоків, підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє узгодженості дій між підрозділами [12]. У результаті формується більш відкрита та менш формалізована модель внутрішньої взаємодії.

Важливою складовою внутрішньої комунікації є розвиток комунікативних компетентностей персоналу. Запровадження тренінгів з ефективного спілкування, управління емоціями та командної взаємодії сприяє зниженню конфліктності та формуванню партнерських відносин у колективі [37; 52].

Окрему роль відіграють неформальні канали комунікації, які істотно впливають на психологічний клімат в органах публічного управління. Вони можуть як зміцнювати взаєморозуміння, так і сприяти поширенню чуток, тому сучасні управлінські практики передбачають їх інтеграцію в загальну систему взаємодії через відкриті зустрічі та командні формати [46; 47].

Отже, сучасні організаційні технології внутрішньої комунікації є необхідною умовою ефективного функціонування органів публічного управління. Вони забезпечують прозорість управлінських процесів, сприяють зниженню конфліктності та формуванню зрілої управлінської культури.

Ефективна внутрішня комунікація в системі публічного управління має ключове значення, оскільки саме вона здатна знижувати рівень конфліктності,

підвищувати мотивацію персоналу, забезпечувати злагодженість управлінських рішень, мінімізувати управлінські помилки, формувати довіру між працівниками та позитивно впливати на репутацію органів публічного управління [11; 12]. У підсумку це безпосередньо відображається на якості надання публічних послуг громадянам. Внутрішня комунікація виступає фундаментом, на якому вибудовується взаємодія всіх суб'єктів управління. У разі її недостатньої ефективності неминуче виникають конфлікти, хаотичність у документальному забезпеченні, перевантаження окремих структурних підрозділів та загальна неузгодженість дій [52].

Організаційні технології внутрішньої комунікації в органах публічного управління становлять складну багаторівневу систему, що охоплює як формальні, так і неформальні механізми взаємодії. Сучасні підходи до комунікації виходять за межі традиційної бюрократичної моделі та включають цифрові платформи, гнучкі інтерактивні формати, тренінги з розвитку комунікативних і соціальних компетентностей, а також урахування психологічних аспектів взаємодії в колективі [12; 37]. Таким чином, ефективна внутрішня комунікація стає важливою умовою професійності, прозорості та результативності діяльності органів публічного управління. Її роль полягає не лише в операційному забезпеченні інформаційного обміну, а й у формуванні атмосфери довіри, взаємоповаги та партнерства між працівниками, що безпосередньо впливає на стабільність і якість функціонування всієї системи публічного управління [46].

Трансформаційні процеси, що нині охоплюють систему публічного управління України, суттєво змінюють уявлення про роль і функції керівника. Якщо раніше акцент робився на контролі, жорсткому дотриманні регламентів та адміністративній дисципліні, то сьогодні дедалі більшої ваги набувають уміння налагоджувати комунікацію, підтримувати командну взаємодію, формувати здоровий соціально-психологічний клімат і забезпечувати етичний характер управління [16; 37]. Саме людський фактор, а також здатність керівника вести

діалог, слухати, аргументувати та підтримувати персонал стають визначальними для сучасної моделі публічної служби [47].

Управлінська культура та етична відповідальність керівника поступово перетворюються на ключові орієнтири професійної діяльності в органах публічного управління. Вони визначають не лише якість управлінських рішень, а й рівень довіри до публічних інституцій та готовність громадян сприймати публічну службу як професійну, відкриту й морально виважену систему [46; 47]. Управлінська культура охоплює систему цінностей, стиль комунікації, характер взаємодії з персоналом і загальне ставлення до людини в організації. Саме вона формує той внутрішній мікроклімат, який або сприяє ефективній діяльності, або, навпаки, створює передумови для напруженості та конфліктів [37; 52].

Досвід країн Європейського Союзу, Канади, Великої Британії, Нідерландів і Німеччини засвідчує, що розвинена управлінська культура є фундаментом організаційної стійкості. У цих державах загальноприйнятими стандартами є прозорість управлінських рішень, залучення працівників до обговорення важливих питань, підтримка психологічного благополуччя персоналу та системний розвиток емоційного інтелекту керівників [11; 12]. Для української системи публічного управління такі підходи перебувають на етапі становлення, оскільки значна частина управлінців досі орієнтована на вертикалізовані моделі управління. Це ускладнює комунікаційну взаємодію, сприяє накопиченню напруги та створює підґрунтя для виникнення конфліктів [52].

Для кращого розуміння відмінностей між традиційною та сучасною моделями управління доцільно навести їх порівняльну характеристику (таблиця 3.1).

Таким чином, сучасні вимоги до публічного управління суттєво підвищують роль внутрішньої комунікації та управлінської культури. Ефективна організація інформаційних потоків, відкритість управлінських процесів, дотримання етичних стандартів і комунікативна компетентність керівника безпосередньо визначають якість управлінської діяльності органів публічного управління - від конфліктної й формальної до узгодженої та результативної [11; 12].

Таблиця 3.1 – Порівняння традиційної та сучасної управлінської культури в державному секторі

Критерій	Традиційна модель (пострадянська)	Сучасна модель (європейська)
Стиль керівництва	Авторитарний, директивний	Партнерський, лідерський
Комунікація	Одностороння, зверху вниз	Діалогова, відкрита
Оцінка результатів	Формальний контроль	Орієнтація на ефективність і команду
Ставлення до персоналу	Підлеглі як виконавці	Персонал як ресурс і партнери
Етика	Нормативне регулювання	Реальне застосування етичних стандартів
Взаємодія у колективі	Ієрархія, дистанція	Співпраця і довіра

Ключовим елементом управлінської культури є етична відповідальність керівника. Етика в публічній службі полягає не лише у дотриманні нормативних вимог, а у щоденній управлінській практиці доброчесності, неупередженості та поваги до працівників, що формує психологічний клімат і рівень довіри в колективі [46; 47]. Нормативним підґрунтям етичної поведінки в Україні виступають Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які визначають стандарти службової взаємодії та запобігання конфліктам [16].

Водночас результати вітчизняних досліджень свідчать, що понад 40 % працівників органів публічного управління відзначають дефіцит справедливості та непослідовність у дотриманні етичних принципів з боку керівництва, що створює передумови для виникнення внутрішніх конфліктів [46; 52].

У цьому контексті особливого значення набуває поєднання етичного лідерства з ефективною комунікаційною політикою. Недостатня якість управлінської комунікації, відсутність зворотного зв'язку та пояснення мотивів рішень залишаються ключовими чинниками конфліктності в органах публічного управління [11; 12]. Тому формування відкритого діалогу й прозорих процедур розглядається як важливий інструмент профілактики конфліктів і підвищення управлінської ефективності [52].

Для узагальнення основних причин конфліктів у діяльності органів публічного управління доцільно подати їх у вигляді відповідної схеми.



Рисунок 3.1 — Основні чинники виникнення конфліктів у публічному управлінні

Управлінська культура безпосередньо пов'язана з рівнем конфліктності в органах публічного управління. Непрозора комунікація та жорсткий адміністративно-домінантний стиль керівництва істотно підвищують ризик

виникнення внутрішніх суперечностей [12; 11]. Значна частина конфліктів зумовлена нечітким донесенням управлінських рішень, нерівномірним розподілом навантаження, недоступністю керівника та ігноруванням потреб персоналу [37; 52].

Типовою для української практики є ситуація, коли управлінські рішення ухвалюються без пояснень і залучення колективу. Навіть за формальної правомірності таких дій відсутність комунікації спричиняє невдоволення, поширення чуток, формування неформальних груп і зростання емоційної напруги, що негативно впливає на ефективність роботи та психологічний клімат [37; 46]. Подолання подібних криз можливе лише через налагодження внутрішніх комунікацій, залучення HR-фахівців та дотримання етичних стандартів управління [16; 52].

Узагальнені дані досліджень НАДС, ПРООН та OECD свідчать, що ключові очікування працівників публічної служби пов'язані з управлінською культурою керівника: прозорістю рішень, поважним ставленням, дотриманням етичних норм і підтримкою у вирішенні конфліктів [46; 47]. Це підтверджує, що стабільність колективу залежить насамперед від якості лідерства, а не від матеріальних чинників (таблиця 3.2).

Підвищення управлінської культури передбачає системний розвиток комунікативних, емоційних та етичних компетентностей керівників, зокрема через навчальні програми та тренінги, що відповідають європейським стандартам публічної служби [11; 16; 52]. Практика демонструє, що такі заходи сприяють зниженню конфліктності, покращенню мікроклімату та підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління [12; 37].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управлінська культура та етична відповідальність керівника є ключовими чинниками ефективності сучасної системи публічного управління, оскільки саме керівник формує стиль взаємодії, рівень довіри та здатність органу влади результативно виконувати свої функції в інтересах суспільства [46; 47].

Таблиця 3.2 — Очікування працівників публічної служби щодо керівника

Очікуваний аспект	Частка працівників, які вважають його важливим
Прозоре пояснення рішень	78%
Справедливий розподіл навантаження	74%
Поважне ставлення в комунікації	81%
Можливість висловити думку без страху	69%
Дотримання етичних норм у щоденній роботі	83%
Підтримка у вирішенні конфліктів	66%

У системі публічного управління роль керівника давно не обмежується лише розподілом функцій, контролем виконання завдань чи забезпеченням адміністративної дисципліни. Сучасні реформи публічної служби, зростання суспільних очікувань, динамічні зміни у внутрішньоорганізаційних процесах і потреба в адаптивних управлінських рішеннях зумовили трансформацію класичного уявлення про керівництво. Сьогодні керівник виступає не лише адміністратором, а передусім лідером, здатним впливати на команду через цінності, комунікацію, особистий приклад поведінки та формування довіри [46].

Лідерство в органах публічного управління визначається не стільки формальними владними повноваженнями, скільки здатністю об'єднати колектив навколо спільної мети, стимулювати професійний розвиток працівників, підтримувати атмосферу взаємної поваги та забезпечувати умови для продуктивної й психологічно комфортної роботи. На відміну від керівництва «за посадою», така модель ґрунтується на авторитеті, відкритому діалозі та партнерській взаємодії, а не на директивності й адміністративному тиску. Саме ці підходи відповідають сучасним європейським принципам публічного управління, що поступово впроваджуються в українську управлінську практику [11; 12].

Керівник, який обіймає посаду в органах публічного управління, фактично формує стиль внутрішньої взаємодії в організації. Культура спілкування,

характер службових відносин і загальний соціально-психологічний клімат колективу значною мірою залежать від його управлінської поведінки. Демонстрація відкритості, доброзичливості, готовності до діалогу та об'єктивності у прийнятті рішень поступово закріплюється як норма для всього колективу. Натомість авторитарність, емоційна нестабільність або несправедливість сприяють відтворенню конфліктних моделей поведінки, зниженню довіри та ефективності роботи [37; 52]. У цьому контексті лідерство постає не додатковою характеристикою, а базовою управлінською вимогою.

Сучасне публічне управління в умовах стресу та постійних змін потребує від керівника не лише стратегічного мислення, а й розвиненого емоційного інтелекту [11; 37]. Здатність контролювати емоції, проявляти емпатію та розв'язувати конфлікти шляхом діалогу є критичною складовою професійної компетентності. Це дозволяє ефективно вибудовувати комунікацію та зберігати стійкість в умовах високої соціальної відповідальності [46; 52].

Керівник з розвиненим емоційним інтелектом здатний зберігати спокій у кризових ситуаціях, демонструвати зважену модель поведінки, підтримувати працівників у разі помилок і використовувати управлінський вплив не як засіб тиску, а як інструмент мотивації та підтримки. Такий підхід сприяє формуванню культури відкритості, знижує рівень конфліктності та дозволяє своєчасно реагувати на прояви професійного й емоційного виснаження в колективі [37; 52].

Водночас тривалий час однією з системних проблем публічного управління в Україні залишався домінуючий авторитарний стиль керівництва. Він проявлявся у жорсткій ієрархії, ігноруванні думки підлеглих, негативному ставленні до ініціатив і страху перед критикою. Такий підхід не лише провокує конфлікти, а й знижує мотивацію персоналу, сприяє професійному вигоранню та формує атмосферу недовіри. У сучасних умовах цей стиль визнається неефективним і таким, що суперечить принципам етичної поведінки, партнерства та поваги, закріпленим у нормативних і методичних документах публічної служби [16; 46; 47].

Лідерство, засноване на емоційному інтелекті, протиставляється авторитарному стилю управління та пропонує модель взаємодії, побудовану на довірі, повазі й партнерстві. Воно сприяє згуртованості колективу, зниженню напруженості й ризику конфліктів, підтримує сталі внутрішні комунікації та формує відчуття психологічної безпеки. Такий підхід відповідає демократичним принципам сучасного публічного управління, у межах яких пріоритетом є ефективна взаємодія та підтримка персоналу [11; 12; 46].

У публічній службі поєднання лідерства й емоційного інтелекту формує основу сучасного, людиноорієнтованого стилю управління. Керівник, який сприймає працівника як особистість із власними мотивами та потребами, здатний створити згуртований і стійкий до стресу колектив. За таких умов керівник не лише координує робочі процеси, а й забезпечує сприятливе середовище для професійної реалізації персоналу [37; 52].

Водночас результативність цієї моделі значною мірою залежить від внутрішнього організаційного середовища. Толерування неповаги, психологічного тиску чи жорстких управлінських практик нівелює лідерський потенціал керівника й ускладнює ефективну взаємодію. Тому розвиток лідерства, заснованого на емпатії та етичних принципах, є необхідною умовою формування здорової організаційної культури в органах публічного управління [16; 46].

Проблеми булінгу, мобінгу та харасменту тривалий час залишалися прихованими через толерантність до токсичних форм поведінки, які сприймалися як «нормальна» управлінська практика. Підвищений тон, сарказм, ігнорування думки працівника сприяли накопиченню напруженості, погіршенню психологічного клімату та професійному вигоранню персоналу [37; 52].

У сучасних умовах етичні стандарти розглядаються як реальні інструменти організаційного розвитку. Їх упровадження передбачає створення безпечного робочого середовища, захист працівників від дискримінації й психологічного тиску, а також реалізацію освітніх заходів із питань етичної комунікації та ненасильницької взаємодії [16; 47].

Важливою умовою дієвості цих механізмів є наявність безпечних каналів повідомлення про порушення, зокрема анонімних. Гарантії конфіденційності та неупередженого розгляду звернень підвищують довіру персоналу та знижують ризики поширення токсичних практик [16; 52].

Реальність етичних норм визначається особистим прикладом керівника. Саме він формує стиль комунікації, емоційний клімат і допустимі моделі поведінки. Послідовна демонстрація поваги, стриманості та відкритості мінімізує ризик поширення деструктивних практик і сприяє зміцненню професійних взаємин (додаток К) [46; 47].

Запобігання булінгу, мобінгу та харасменту потребує поєднання адміністративних і психологічних інструментів - медіації, консультацій, підтримки з боку HR-фахівців. Формування атмосфери відкритості та довіри істотно знижує ймовірність розвитку деструктивних конфліктів в органах публічного управління [11; 52].

Загалом розвиток етичних стандартів у публічній службі є довготривалим процесом трансформації управлінської культури. Він передбачає підвищення відповідальності керівників за психологічний клімат, розвиток етичної комунікації та формування зрілих професійних відносин, орієнтованих на служіння суспільству (додаток Л) [46; 47].

3.2 Розвиток соціально-психологічного клімату та адаптація кращих міжнародних практик у врегулюванні конфліктів

Соціально-психологічний клімат у колективі публічної служби є одним із ключових чинників, що визначає загальну результативність діяльності органів публічного управління, сталість комунікацій і якість взаємодії між працівниками. На відміну від матеріальних ресурсів чи нормативних актів, атмосфера у колективі формується поступово - через управлінську поведінку керівника, спільні цінності організації, неформальні правила, стиль повсякденного спілкування та рівень взаємної поваги. У сфері публічного

управління цей аспект набуває особливого значення, адже від внутрішнього клімату безпосередньо залежить якість публічних послуг і рівень довіри громадян [15; 24].

Здоровий соціально-психологічний клімат забезпечує працівникам відчуття безпеки, справедливості та підтримки. За таких умов вони відкритіші до співпраці, охочіше беруть відповідальність, висловлюють пропозиції та не уникають обговорення проблемних питань. Навіть у ситуаціях напруженості конфлікти вирішуються конструктивно, без переходу на особистості та накопичення прихованих суперечностей. Це сприяє підвищенню професійної мотивації, зниженню ризику емоційного вигорання й загальному зростанню ефективності роботи колективу [7; 49].

Одним із визначальних чинників формування робочої атмосфери є стиль керівництва. Авторитарність, емоційна нестабільність або надмірний контроль породжують напруження й страх, унаслідок чого працівники виконують обов'язки формально. Натомість демократичний, партнерський стиль управління сприяє відкритості, ініціативності та орієнтації на спільний результат. Керівник, який комунікує послідовно, пояснює логіку управлінських рішень і визнає помилки, задає конструктивний тон взаємодії в усьому підрозділі [23; 24].

Формування довіри є тривалим процесом, що передбачає прозорість і передбачуваність управлінських дій. Працівники мають розуміти принципи ухвалення рішень, розподілу функцій і критерії оцінювання результатів. За відсутності чітких пояснень або за проявів вибіркості виникають чутки, внутрішній опір і зниження мотивації. Послідовність, однакове ставлення до персоналу та дотримання зобов'язань формують відчуття стабільності, що є критично важливим у діяльності органів публічного управління [15; 26].

Важливою складовою позитивного клімату є ефективний зворотний зв'язок. У багатьох установах працівники уникають відкритого висловлення позиції через страх негативних наслідків. Тому актуальним є впровадження безпечних механізмів обговорення проблем - анонімних опитувань,

консультацій з HR-фахівцями, можливостей приватного спілкування з керівництвом. Готовність керівника сприймати критику як ресурс удосконалення сприяє зміцненню довіри та відкритості [24; 31].

Особливого значення набуває емоційна підтримка персоналу. У стресових ситуаціях працівники потребують не лише чітких вказівок, а й людського ставлення - уваги, розуміння та готовності до діалогу. Це формує психологічну безпеку, за якої працівник може висловлюватися без страху осуду. Команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють кращу адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів [7; 49].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є передумовою, але не гарантією стабільності колективу. Для збереження позитивної атмосфери необхідно цілеспрямовано розвивати згуртованість, яка базується на спільних цінностях, командній взаємодії та чітких механізмах співпраці [15; 24].

Згуртованість у публічній службі має стратегічне значення, оскільки діяльність працівників пов'язана з високим рівнем відповідальності, інтенсивною комунікацією та складними міжвідомчими взаємодіями. Згуртований колектив здатний зберігати продуктивність і стабільність навіть за умов криз і змін [23; 49].

Ключову роль у формуванні згуртованості відіграє ефективна внутрішня комунікація. Розуміння не лише власних обов'язків, а й загальної логіки управлінських процесів посилює відчуття залученості до спільної мети. Регулярні наради, відкриті обговорення та своєчасне інформування про зміни підвищують прозорість і довіру в колективі [24; 50].

Важливим чинником є також участь працівників в ухваленні управлінських рішень. Навіть обмежене залучення до обговорення планів чи розподілу завдань підвищує відповідальність і мотивацію. Коли працівники бачать, що їхні пропозиції враховуються, зростає готовність підтримувати спільні рішення та працювати на результат [15; 26].

Суттєвий внесок у згуртованість роблять освітні й професійно-розвивальні заходи - тренінги, семінари, обмін досвідом між підрозділами. Вони не лише підвищують кваліфікацію, а й зменшують комунікативні бар'єри та зміцнюють неформальні зв'язки між працівниками [26; 31].

Не менш важливим є визнання досягнень персоналу. Навіть прості форми заохочення - подяка, публічне схвалення, офіційне відзначення - позитивно впливають на мотивацію та емоційний стан працівників. Відчуття справедливого визнання стимулює ініціативність і готовність до командної взаємодії [15; 24].

Згуртований колектив не лише забезпечує комфортний психологічний клімат, а й підсилює професійну стійкість органів публічного управління. За таких умов працівники швидше адаптуються до змін, ефективніше долають труднощі та демонструють вищий рівень професіоналізму. Тому розвиток згуртованості має бути системним і стратегічно вбудованим у кадрову політику (додаток М) [49; 50].

Отже, зміцнення згуртованості колективу є не лише інструментом підвищення робочої ефективності, а й важливим чинником формування стабільного соціально-психологічного клімату. Водночас навіть найбільш згуртована команда потребує системної підтримки з боку організації, особливо в умовах емоційного та професійного навантаження, характерного для публічної служби. Тому логічним продовженням аналізу є розгляд психологічної підтримки персоналу як одного з ключових елементів сучасної кадрової політики в органах публічного управління [15; 24].

У сучасних умовах публічна служба вже не сприймається як виключно «стабільна робота». Працівники публічного сектору постійно стикаються з високим рівнем відповідальності, багатозадачністю, необхідністю оперативного ухвалення рішень та інтенсивною взаємодією з громадянами, які нерідко перебувають у стресових або конфліктних ситуаціях. У зв'язку з цим психологічна підтримка персоналу має розглядатися не як другорядний напрям, а як повноцінна складова кадрової політики, спрямована на забезпечення

довгострокової ефективності функціонування органів публічного управління [23; 24].

Психологічна підтримка охоплює комплекс заходів, спрямованих на зниження професійного стресу, профілактику емоційного вигорання та створення умов для збереження внутрішньої рівноваги й працездатності працівників. До таких заходів належать індивідуальні й групові консультації, навчання навичкам стресостійкості, тренінги із саморегуляції, програми професійної адаптації, а також формування організаційної культури, у якій звернення по психологічну допомогу сприймається як нормальна та відповідальна практика. Важливу роль відіграють внутрішні механізми довіри, що дають змогу анонімно повідомляти про конфлікти, психологічні труднощі або прояви токсичної поведінки та забезпечують своєчасне реагування на потенційні ризики (додаток Н) [7; 49].

Окремим чинником психологічного благополуччя є якість фізичних умов праці. Комфортне робоче середовище, можливість гнучкого графіка, достатні перерви для відпочинку та дотримання балансу між професійним і особистим життям безпосередньо впливають на рівень стресу, мотивацію та продуктивність працівників. Коли службовець відчуває турботу з боку організації, це сприяє зростанню ініціативності, ефективнішому подоланню професійних труднощів і покращенню внутрішньої комунікації в колективі [15; 24].

Вивчення проблематики публічного управління неминуче приводить до питання управління конфліктами в публічній сфері, яке тривалий час залишалося недостатньо інституціоналізованим в українській практиці. Аналіз зарубіжного досвіду демонструє, що відмінності між традиційним і сучасним підходами до управління конфліктами мають не ситуативний, а концептуальний характер і ґрунтуються на різному розумінні ролі управлінця [26; 49].

У країнах Європейського Союзу та Північної Америки управління конфліктами розглядається як ключова професійна компетентність публічного службовця. Основний акцент робиться не на домінуванні однієї зі сторін, а на пошуку сталих рішень, що враховують інтереси всіх учасників взаємодії. Такий

підхід передбачає відхід від авторитарних моделей і перехід до управління, заснованого на співпраці, діалозі та взаємній повазі [24; 26].

До ключових особливостей сучасного підходу належать:

а) перехід від адміністративного тиску до партнерської моделі взаємодії, у якій учасники управлінських процесів розглядаються як рівноправні суб'єкти;

б) пріоритет превенції над реагуванням, що реалізується через раннє виявлення напруженості, розвиток зворотного зв'язку та формування довірливого середовища;

в) системна підготовка персоналу, яка включає навчання навичкам комунікації, медіації, ненасильницького спілкування та конструктивного врегулювання конфліктів [7; 31; 49].

Інтеграція таких підходів у практику органів публічного управління України має значний потенціал, особливо в умовах реформування публічної служби. Перспективними напрямками є впровадження інституту медіації, оновлення програм професійної підготовки та розвиток культури зворотного зв'язку, що сприятиме ранньому виявленню конфліктів і зниженню їх деструктивних наслідків [31; 50].

Адаптація зарубіжного досвіду не означає механічного копіювання моделей, а виступає необхідною умовою побудови сучасної, ефективної та людиноцентричної системи публічного управління. Реалізація таких підходів здатна зміцнити внутрішню стабільність органів публічного управління, знизити рівень конфліктності та забезпечити якісно новий рівень професійної взаємодії.

Під час дослідження сучасних підходів до управління в публічному секторі особливу увагу привертають європейські практики застосування медіації та фасилітації. Ці інструменти вже давно перестали бути модними нововведеннями чи допоміжними засобами. У більшості країн Європейського Союзу вони розглядаються як ключові елементи якісного врядування, оскільки дозволяють системно налагодити діалог між сторонами конфлікту та знаходити рішення, що враховують інтереси кожного учасника процесу. Їх упровадження суттєво змінює саму філософію подолання суперечок: акцент переноситься з

адміністративного тиску, пошуку винних і жорсткої вертикалі влади на конструктивну співпрацю, довіру та партнерське вироблення взаємоприйнятних рішень [49; 31].

У багатьох країнах ЄС - зокрема в Німеччині, Нідерландах, Швеції та Франції - медіація має чітку нормативну основу, а органи публічного управління активно використовують її як ефективний механізм вирішення трудових спорів і відновлення продуктивної комунікації. Її сутність полягає в добровільному та структурованому процесі, під час якого нейтральна третя сторона - медіатор - допомагає учасникам виявити справжні причини проблеми та самостійно виробити рішення. На відміну від судових або дисциплінарних процедур, медіатор не ухвалює рішень і не впливає на результат, а створює безпечну та конфіденційну атмосферу для відкритого діалогу [31; 49].

Саме такий підхід сприяє відновленню робочих стосунків, зміцненню довіри та формуванню культури взаємоповаги і партнерства, що є важливою передумовою стабільного функціонування органів публічного управління [15].

Поруч із медіацією дедалі вагомішу роль відіграє фасилітація - метод організації групових дискусій, який особливо поширений у скандинавських країнах, де традиційно цінується консенсус, прозорість і колективність у прийнятті рішень. На відміну від медіації, що орієнтована на врегулювання суперечок між окремими сторонами, фасилітація спрямована на підвищення ефективності групової взаємодії. Фасилітатор, виступаючи нейтральним модератором, відповідає за процес обговорення, допомагає структурувати дискусію та дотримуватися правил взаємодії, що дозволяє досягти спільного рішення, підтриманого всіма учасниками [24; 50].

У сфері публічного управління фасилітація застосовується від стратегічного планування та узгодження бачення розвитку установи до підготовки нормативних актів, взаємодії з громадськістю та проведення внутрішніх нарад із чутливих питань. Завдяки цьому підвищується якість комунікації, зменшується опір змінам і формується прозорий підхід до колективної роботи [23; 24].

У практиці європейських країн ці інструменти стали невід'ємним елементом управлінської культури, оскільки дозволяють запобігати ескалації конфліктів, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати інституційну стабільність органів публічного управління [49; 26].

Україна нині перебуває на етапі трансформації, поступово наближаючись до впровадження європейських підходів до управління персоналом у системі публічного управління. Водночас механічне копіювання зарубіжних моделей є неефективним без урахування національних управлінських традицій, правового поля та особливостей організаційної культури [26].

У цьому контексті перспективним напрямом є створення інституту внутрішніх медіаторів в органах публічного управління. Йдеться про формування спеціальних посад або структур, відповідальних за превенцію та врегулювання конфліктів на засадах нейтральності, конфіденційності та психологічної безпеки. Такий підхід дозволяє зменшити конфліктне навантаження на керівників і створити незалежний простір для конструктивного діалогу [31; 49].

Водночас ефективність інституційних механізмів неможлива без розвитку у працівників базових навичок управління конфліктами. Тому важливим є інтегрування медіації, фасилітації та конфліктології у програми підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців, що відповідає європейській моделі професійної служби та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату [7; 24; 26].

Не менш важливим є впровадження фасилітації у процеси стратегічного планування та обговорення реформ. Залучення нейтрального фасилітатора під час стратегічних сесій і міжвідомчих нарад підвищує якість дискусій, сприяє відкритості та зміцнює довіру між учасниками управлінських процесів [50; 23].

Паралельно з організаційними змінами необхідно розвивати нормативну базу, що регламентує застосування альтернативних методів вирішення конфліктів у публічному секторі. Чітке визначення статусу внутрішніх

медіаторів, порядку їх залучення та гарантій конфіденційності є важливою передумовою ефективного функціонування таких механізмів [31].

Водночас жодні нормативні акти не будуть дієвими без трансформації організаційної культури. Перехід від авторитарних практик до культури діалогу, взаємної поваги та етичної відповідальності потребує розвитку емоційного інтелекту керівників і формування інклюзивного стилю управління [15; 24].

Отже, адаптація міжнародних практик медіації та фасилітації до українських умов є багаторівневим завданням, реалізація якого сприятиме зниженню конфліктності, зміцненню довіри та формуванню сучасної, людиноцентрованої системи публічного управління відповідно до європейських стандартів [26; 49].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно осмислити проблему конфліктів у системі публічного управління, виявити закономірності їх виникнення та окреслити можливості ефективного врегулювання. У ході аналізу з'ясовано, що конфлікти між керівництвом і персоналом є невід'ємним елементом функціонування будь-якої організації. Водночас у сфері публічної служби вони набувають особливої чутливості через високий рівень регламентованості, суспільної відповідальності та постійного зовнішнього контролю. За таких умов навіть незначні управлінські помилки або комунікаційні збої можуть швидко переростати у чинники дестабілізації, що негативно впливають як на мікроклімат у колективі, так і на загальну результативність діяльності інституції.

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що рівень конфліктності у публічному секторі є індикатором зрілості організаційної культури та готовності управлінців працювати в умовах складних соціально-професійних взаємодій. Основними причинами більшості конфліктів виступають системні чинники: непрозорі комунікації, авторитарний стиль управління, дефіцит зворотного зв'язку, перевантаженість персоналу, недостатня психологічна підтримка та ігнорування етичних стандартів. Водночас за умови грамотного управління конфлікт може виконувати конструктивну функцію, сприяючи вдосконаленню управлінських рішень і комунікаційних процесів.

Практичний аналіз діяльності органів публічної влади, зокрема підрозділів із високим рівнем стресу (ДСНС, рятувальні та силові служби), показав, що конфлікти найчастіше виникають на перетині організаційних, психологічних та управлінських чинників. Висока інтенсивність роботи, дефіцит ресурсів, емоційне виснаження та слабка комунікаційна політика суттєво підвищують ризик непорозумінь. Водночас чинне нормативно-правове регулювання зосереджене переважно на дисциплінарних аспектах, тоді як соціально-

психологічні механізми попередження конфліктів залишаються недостатньо стандартизованими.

Отримані результати підтверджують, що сучасний підхід до управління конфліктами у публічній службі має ґрунтуватися на формуванні нової комунікаційної та етичної культури. Йдеться про перехід від директивної моделі до партнерської взаємодії, заснованої на відкритості, довірі та спільному пошуку рішень. У таких умовах керівник виступає не лише адміністратором, а й модератором діалогу та носієм етичного лідерства. Саме якість управлінської культури визначає, чи стане конфлікт деструктивним чинником або точкою розвитку.

Дослідження також засвідчило важливість формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Колективи, у яких працівники відчують повагу, підтримку та можливість відкрито висловлювати позицію, демонструють нижчий рівень конфліктності та вищу ефективність діяльності. Міжнародний досвід підтверджує, що поєднання чітких управлінських стандартів із психологічною безпекою та етичним лідерством є ознакою зрілих систем публічного управління.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ефективне управління конфліктами у публічній службі є довгостроковою системною стратегією, яка охоплює професійний розвиток керівників, створення інституційних механізмів підтримки, удосконалення внутрішніх комунікацій та підвищення рівня організаційної культури.

На основі проведеного аналізу визначено ключові стратегічні напрями підвищення ефективності управління конфліктами в органах публічної влади:

- а) посилення управлінської культури та розвиток етичного лідерства через спеціалізовані навчальні програми для керівників;
- б) модернізація внутрішніх комунікацій і систем зворотного зв'язку, зокрема із застосуванням цифрових інструментів;
- в) створення системи психологічної підтримки персоналу та програм профілактики емоційного вигорання;

г) інституціоналізація медіації як превентивного механізму врегулювання конфліктів;

д) упровадження цифрових рішень для моніторингу управлінського клімату та ризиків конфліктності;

е) адаптація міжнародних практик психологічної безпеки та учасницького управління до національних умов.

Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зменшенню конфліктності, оновленню управлінської культури, підвищенню ефективності публічної служби та зміцненню довіри громадян до органів публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Суми : СумДУ, 2012. Т. 1. С. 138–139. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40820566-7bc9-4ebd-b3b4-153403d0ffd1/content> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028> (дата звернення: 19.11.2025).
3. Болехівка В. Комунікація в публічному адмініструванні: труднощі та бар'єри в комунікації // *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні*. 2023. С. 93–96. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/12559/1/TK-2023-93-96.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Васильєв Г. Ю., Герасіна Л. М., Осіпова Н. П., Панов М. І., Розенфельд Ю. М. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2002. 256 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf (дата звернення: 15.11.2025).
5. Гарафонова О. В., Стаднійчук Р. В. Особливості управління соціальними конфліктами органами публічної влади // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т. 316, № 2. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/631> (дата звернення: 30.11.2025).
6. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1(3). С. 50–55. URL:

<https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2010/10gookau.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).

7. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення : навч.-метод. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 91 с. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c0d089ec-5c14-4c20-b605-f7048538b99b/content> (дата звернення: 21.11.2025).

8. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(2). С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

9. Данілова Е. І. Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів // *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 66–70. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/51806c71-e944-4140-b7e6-6ae196353be0/content> (дата звернення: 15.11.2025).

10. Дем'янчук С. П., Юркевич Г. Й. Конфлікти в системі державної служби // *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2(19). С. 58–61. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Конфлікти_в_системі_державної_служби.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

11. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184/161> (дата звернення: 30.11.2025).

12. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комунікації%20в%20публічному%20управлінні.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).

13. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 4. 648 с. URL: <https://pumo.stu.cn.ua/wp->

content/uploads/2023/02/encyklopediya-derzhavnogo-upravlinnya_tom-4.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

14. Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О. Конфлікти у публічному управлінні // *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків–Торунь, 2021. С. 128–130. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25501> (дата звернення: 01.12.2025).

15. Жаровська О. П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ // *Вісник післядипломної освіти*. 2025. № 31(60). С. 227–245. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/806/1753> (дата звернення: 19.11.2025).

16. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 27.11.2025).

17. Загурська-Антонюк В. Ф., Кирилюк В. Л. Основні аспекти конфлікт-менеджменту в політиці // *Публічне управління та адміністрування*. 2025. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-9.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

18. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 27.11.2025).

19. Закон України «Про запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 27.11.2025).

20. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-vp#Text> (дата звернення: 27.11.2025).

21. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління : навч. посіб. Київ : Компринт, 2021. 167 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/337> (дата звернення: 15.11.2025).

22. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Грицишин О. І. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні та їхній вплив на ефективність діяльності // *Молодий вчений*. 2020. № 5(81). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/925> (дата звернення: 21.11.2025).

23. Києнко-Романюк Л., Заячковський В. Психологічні аспекти публічного управління освітнім закладом // *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2022. № 2. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/15> (дата звернення: 11.12.2025).

24. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : ОДУВС, 2023. 208 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8591/1/Психологія_управління.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

25. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.11.2025).

26. Корнута Л. М., Неугодніков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців: зарубіжний досвід Великобританії та США // *Публічне управління та управлінська думка*. 2021. Вип. 5(40). С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i5.947> (дата звернення: 01.12.2025).

27. Ковальська Н. М. Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/610 (дата звернення: 01.12.2025).

28. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. № 526. С. 684–689. URL: https://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

29. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації // *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 22.11.2025).

30. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 416 с. URL: <https://epkmoodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=36682&forceview=1> (дата звернення: 15.11.2025).

31. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 276 с. DOI: <https://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155> (дата звернення: 13.12.2025).

32. Мороз А. М., Сметанюк А. А., Шар В. С. Теорія конфлікту : монографія. Київ : НТБ, 2010. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/download/330/624/663-1> (дата звернення: 17.11.2025).

33. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів : рішення від 29.09.2017 № 839. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0839884-17#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

34. Національне агентство з питань запобігання корупції. База знань «Про конфлікт інтересів». URL: <https://nazk.gov.ua/uk/> (дата звернення: 29.11.2025).

35. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики // *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 79–83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

36. Образцова В. В. Особливості проявів конфліктів і суперечностей у відносинах «принципал–агент» у системі публічного управління в Україні // *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 131–134. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2018/26.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

37. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі // *Держслужбовець*. 2016. № 5. С. 77–80. URL:

<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> (дата звернення: 24.11.2025).

38. Переверзєв О. О. Конфлікти у державному управлінні: причини виникнення та сучасні підходи до їх врегулювання // *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. № 1. С. 411–416. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/62.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

39. Петрінко В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Ужгород : Говерла, 2020. 360 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.2-Petrinko.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

40. Публічне управління : термінол. слов. / за ред. В. С. Куйбіди та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL: <https://www.scribd.com/document/775149649> (дата звернення: 17.12.2025).

41. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види // *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 11–12. С. 60–68. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=apdyo_2021_1_8 (дата звернення: 03.12.2025).

42. Русинка І. І. Конфліктологія: психологія технології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk713550.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

43. Сахарова К. О., Чередніченко О. М., Липовська Н. А. Форми психологічного насильства в організаційному середовищі // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/151/135> (дата звернення: 16.11.2025).

44. Синюк О. В. Управління соціальними конфліктами // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4510/4450> (дата звернення: 24.11.2025).

45. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31(70). DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/21> (дата звернення: 24.11.2025).

46. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби : монографія. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Сорокіна_монограф_фин.pdf (дата звернення: 29.11.2025).

47. Сорочкін О. Етичні стандарти діяльності службовців публічної адміністрації // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 4(28). URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/2274e37d-0d6a-4c9a-9256-1ce512347843/content> (дата звернення: 29.11.2025).

48. Стаднійчук Р. В. Адаптивне управління соціальними конфліктами // *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1092> (дата звернення: 26.11.2025).

49. Стеценко В. В. Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту : навч.-метод. посіб. Київ : КПІ, 2019. 192 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/705010/1/Посібник.pdf> (дата звернення: 13.12.2025).

50. Студентська бібліотека. Модель організаційного механізму управління конфліктами. URL: <https://buklib.net/books/23145/> (дата звернення: 13.12.2025).

51. Тимофієв В. Г. Розв'язання конфліктів у сфері державної служби: ситуативний підхід // *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dutp_2012_2_27 (дата звернення: 05.12.2025).

52. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і метод. рек. / Т. Калениченко та ін. ; за заг. ред. Д. Проценка. Київ : Ваїте, 2021.

224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2204_99825672.pdf (дата звернення: 09.12.2025).

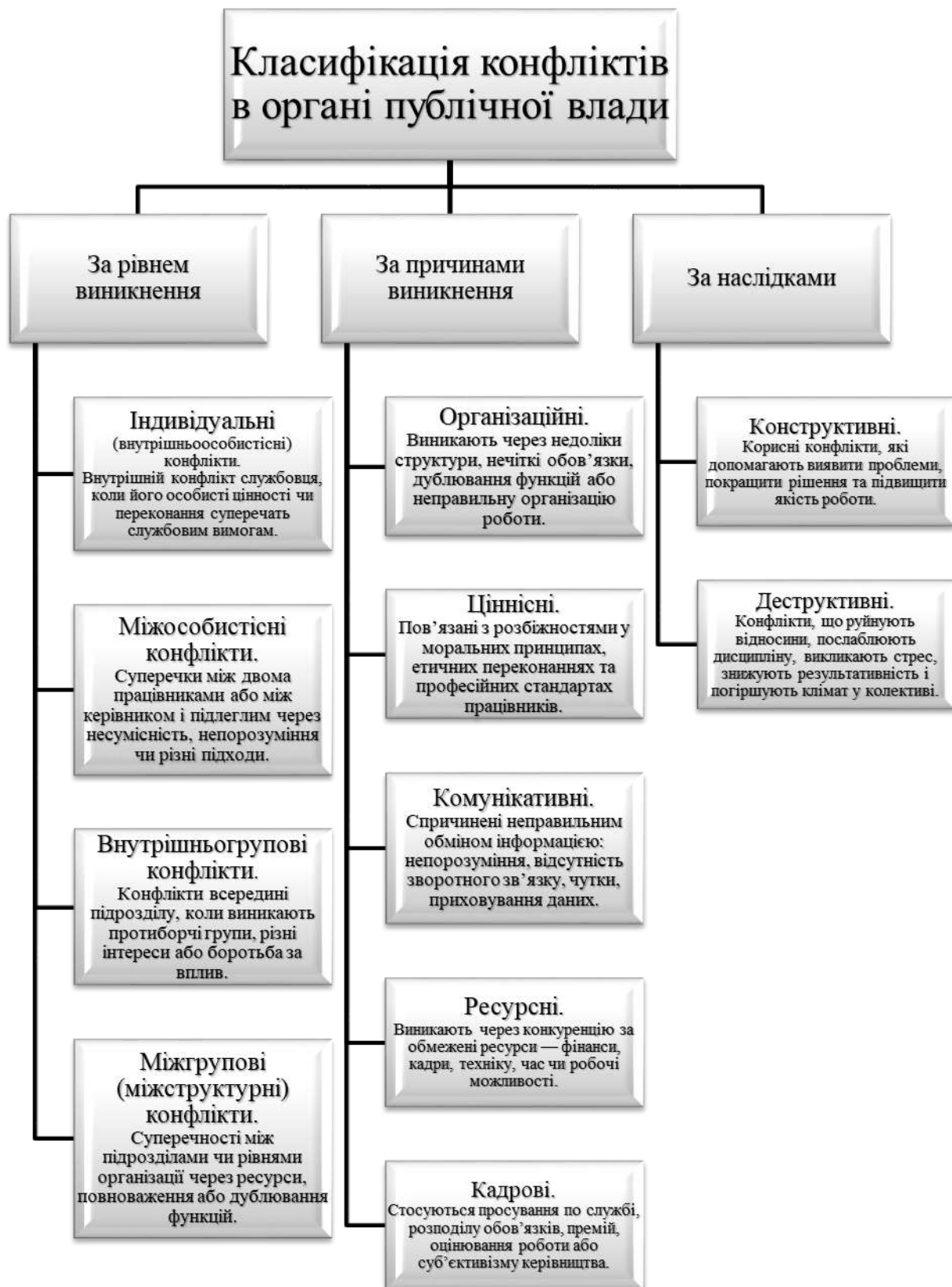
53. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту // *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93> (дата звернення: 27.11.2025).

54. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с. URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn_conflict.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Класифікації конфліктів у державній службі



ДОДАТОК Б

Стадії розвитку управлінського конфлікту (характеристики, типові прояви, можливі управлінські дії)



ДОДАТОК В

Нормативно-правове забезпечення врегулювання конфліктів у публічній службі



ДОДАТОК Г

Нормативно-правові та організаційні інструменти запобігання і врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Блок 1. Нормативно-правові інструменти

Інструмент	Функції у контексті конфліктів
Конституція України	•закріплює принципи верховенства права, законності, рівності; •формує загальні межі правомірної та етичної поведінки
Закон України «Про державну службу»	•визначає стандарти професійної та доброчесної поведінки; •встановлює обов'язки щодо нейтральності та недопущення конфліктів
Закон України «Про запобігання корупції»	•регулює конфлікт інтересів; •встановлює обмеження, контроль і відповідальність; •визначає механізми реагування

Блок 2. Етичні та організаційні інструменти

Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	•формують стандарти етичної поведінки; •сприяють запобігання міжособистісним і службовим конфліктам; •розвивають етичну культуру в органах влади
Правила внутрішнього службового розпорядку	•регулюють службову дисципліну та взаємодію; •визначають порядок реагування на порушення; •мінімізують організаційні конфлікти

Блок 3. Процедурні та контрольні інструменти

Антикорупційні програми органів влади	•аналіз ризиків, інструктаж, контроль, моніторинг •внутрішній механізм запобігання порушенням
Процедура службового розслідування	•встановлення фактів і причин конфлікту; •реагування на порушення; •відновлення службової дисципліни

ДОДАТОК Д

Система контролю за етикою у публічній службі



ДОДАТОК Е

ПЛАН-КОНСПЕКТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Головного управління
ДСНС України у Чернігівській області
полковник служби цивільного захисту
Роман ГОРДОВИЙ

" ____ " _____ 2025 року

ПЛАН-КОНСПЕКТ

для проведення заняття з **психологічної підготовки**
з особовим складом навчальних груп Головного управління та підрозділів
забезпечення

Тема: «Корпоративна культура в ДСНС. Соціально-психологічний клімат як показник ефективності управлінської діяльності. Моніторинг та формування сприятливого психологічного клімату в колективі»

Навчальна мета: ознайомити з особливостями механізму формування позитивної корпоративної культури в організації та поняттям соціально-психологічного клімату

Час: 2 години

Місце проведення: Головне управління

Нормативно-правові акти та література:

1. Постійно заняття з психологічної підготовки, Валусєв С.А., Ігнатєв О.В. «Організаційний менеджмент», 2003 р.
1. Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пхало В.Т. «Управління персоналом»
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. «Формування системи управління».

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТЬ:

I. Організаційний момент – 5 хв.

- перевірка присутніх;
- оголошення теми і мети занять, питань, які будуть вивчатися.

II. Контроль знань – 5 хв.

- перевірка засвоєння раніше пройденого матеріалу.

III. Викладення матеріалу теми – 70 хв.

Питання, які вивчатимуться:

1. Корпоративна культура – нова галузь знань, що входить в серію управлінських наук.
2. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації.
3. Соціально-психологічний клімат, як показник ефективності управлінської діяльності.

[illegible]

Особливості культури, її елементи виникають як реакція на виникаючі проблеми і несуть на собі функціональне навантаження за дозволом або нівелювання негативних наслідків цих проблем. <u>Ознаками сильної організаційної культури є:</u> пріоритет вирішення соціальних завдань; готовність до розумного ризику та нововведень; групові форми прийняття рішень; орієнтація на колективні стимули; високий рівень самоврядування, самопланування, самоорганізації, самоконтролю, самооцінки. Окремі дослідники вважають, що показниками аналізу організаційної культури можуть стати такі характеристики організації як: індивідуальна автономність – ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації; структура – взаємодія органів та осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю; спрямування – ступінь формування цілей та перспектив діяльності організації; інтеграція – ступінь, до якого суб'єкти в рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності; управлінське забезпечення – ступінь, щодо якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим; підтримка - рівень допомоги, наданої керівниками своїм підлеглим; стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці; ідентифіковані – ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому; управління конфліктами – ступінь вирішення конфліктів; управління ризиками – ступінь, до якого працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику. Традиційно культури організацій в нашій країні орієнтуються на колективізм. Практика радянського управління підтримувала таку спрямованість протягом тривалого часу, що й укорінилося в типовій організаційній культурі більшості підприємств, а особливо у свідомості більш старшого покоління. Аналіз поглядів на зміст організаційної культури підприємства може бути визначений за наступними параметрами: а) важливі колективні вірування і припущення (цінності, як набір орієнтирів, поняття про «добре» і «погано», норми, як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки, що люди цінують у своїй організації, як ці цінності зберігаються; віра в керівництво, успіх, свої сили, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість, ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, зла і насильства, агресії, вплив релігії та моралі); б) колективні речі і об'єкти матеріального світу, фізичне оточення, що створене в організації (будинки, його дизайн, місце розташування, обладнання та меблі, колір й обсяг простору, зручність, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі, що в тій чи іншій мірі відображає цінності, яких дотримується організація); в) комунікаційна система та мова спілкування (використання в усній, письмовій, невербальній комунікації «телефонного права», жаргону, аббревіатури, жестикуляції, наказів); г) зразки поведінки (зовнішній вигляд, уніформа і спецодяг, ділові стилі, охайність, косметика, зачіска тощо; організація харчування для працівників, дотація харчування, періодичність і тривалість харчування; усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; процес розвитку працівника і навчання; трудова етика і	Основне під запис Прочитати
---	---

мотивування, поділ роботи, чистота робочого місця, якість роботи, звички по роботі, оцінка роботи і винагорода, індивідуальна або групова робота, просування по роботі);

д) спільні емоції і почуття (усвідомлення себе і свого місця в організації, настрої; взаємини між людьми за віком, статтю, статусом та владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знаннями, рангом, релігією і громадянством; ступінь формалізації цих відносин та підтримки, шляхи їх вирішення; соціально-психологічний клімат у колективі; елементи «символіки», герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди та ритуали, сприйняття гасел; комфортність перебування в організації).

Таким чином, організаційна культура виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації. Вона визначає стратегію організації, цілі та засоби їх досягнення, а також критерії ефективності в досягненні намічених цілей. Завдяки організаційній культурі, в організації розробляється спільну мову і концептуальні категорії, критерії отримання, утримання і втрати влади, правила поведінки, системи заохочень і покарань. Організаційна культура забезпечує більш тісну комунікацію між членами організації – основні посилки і теоретичні положення, від яких відштовхується конкретна людина, є загальними для всіх.

Показники діяльності організації:

рівень плинності кадрів (зміст показника має об'єктивні межі – нижня межа обумовлена необхідністю природної зміни кадрів (вихід на пенсію) і складає 3-5%, а верхня межа обумовлений можливістю організації самозберігатися. Перевищення даного показника над середньогалузевим характеризує організаційну культуру як неефективну, якщо значення показника нижче середньогалузевого показника, це свідчить про ефективну організаційну культуру.

рівень дисципліни праці – відносний показник. У різних культурах нормальний рівень дисципліни праці буде різним: в одній культурі (бюрократичній) нормальним буде надіслати запит чи подати письмове повідомлення, а в інших культурах нормально, якщо підлеглий увірветься з криком «Еврика!» до начальника. Рівень дисципліни праці визначається через фіксовані запізнення, прогули, а також за документами, розпорядженням про застосування санкцій за порушення трудової дисципліни;

рівень конфліктності – цей показник можна використовувати як окремо, так і в поєднанні з іншими (рівень плинності кадрів або кількістю нововведень, винаходів). При поєднанні високого рівня конфліктності, великої кількості нововведень і винаходів та низького рівня плинності кадрів можна сказати, що конфлікти в даній організації є конструктивними, націленими на вирішення організаційних цілей, в культурі закладено ставлення до конфлікту як до необхідності, як до критерію перевірки ідеї на життєздатність (тобто діагностується інноваційна організаційна культура). І навпаки, високий рівень конфліктності та високий рівень плинності кадрів свідчить про неефективну організаційну культуру, протистояння керівництва і персоналу. Якщо ж рівень конфліктності низький, а плинність кадрів висока, то можна припустити наявність прихованого опору з боку персоналу, причини якого потрібно ще з'ясовувати;

рівень мотивації. Трудова мотивація складається під дією багатьох факторів, іноді й не пов'язаних з конкретним робочим місцем (рівень зарплат у регіоні, стан і розвиненість системи зайнятості, особисті мотиви, соціальна сфера підприємства та ін.) У свою чергу, зміна рівня трудової мотивації впливає на зміну деяких показників діяльності працівника. Немає необхідності вивчати все. Навіть деякі з них, найбільш доступні для спостереження, дадуть нам більш-менш точну картину. Тому, визначається через порівняння з регіональним рівнем заробітної плати персоналу підприємства, рівень та перспективи розвитку соціальної сфери (оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами регіону), плюс оцінка прихильності персоналу

організації (під якою розуміють позитивну оцінку працівником свого перебування в організації, наміри діяти на благо цієї організації заради її цілей і зберігати своє членство в ній).

ступінь ригідності персоналу – природний рівень опору змінам людини. У результаті відбору або стихійно в організації збираються співробітники з приблизно однаковим ступенем ригідності, що пов'язане зі спрямованістю діяльності організації, рівнем її інноваційності;

кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів. Велика кількість нововведень характеризують середовище підприємства як інноваційне, тобто таке середовище дозволяє без особливих труднощів проводити зміни всіх аспектів організації, вітаються персоналом і є умовою їх нормального самопочуття. Кількість раціоналізаторських пропозицій і винаходів, крім інноваційності середовища, вказує ще на творчу, активну позицію персоналу, що говорить про сильну і ефективну культуру. Динаміка цього показника говорить про зміну культури в ту або іншу сторону;

ступінь довіри персоналу керівництву. Особливо добре порівнювати динаміку рівня довіри персоналу керівництву. Вимірюється за допомогою опитування. Може складатися з таких компонентів: довіряють приймати стратегічні рішення, вирішувати поточні питання (питання компетенції), довіра до керівника як до особистості (побутовий рівень міжособистісного спілкування, питання про порядність керівника);

рівень кваліфікації працівників. Можна розглядати динаміку зміни середнього кваліфікаційного розряду окремо, можна розглядати одночасно динаміку зміни середнього розряду в поєднанні зі зміною числа бракованої продукції і рівнем продуктивності праці;

середній термін адаптації персоналу. Ефект від скорочення терміну адаптації можна висловити показниками, які залежать від рівня збігу основних цінностей, від рівня збігу норм, від рівня розвитку системи інформування, від рівня розвитку системи передачі культурного досвіду, від стану соціально-психологічного клімату. В результаті отримується залежність плинності кадрів від ефективності організаційної культури.

Отже, на підставі розглянутих методів дослідження організаційної культури, підсумком вивчення ситуації в організації культурного середовища має стати рішення трьох завдань:

ясно усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію;

прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації;

оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності сформованої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

2. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації.

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання.

У цілому корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скоріше самі спонтанно розвивати і формувати культуру" членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру.

Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що — ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньо-організаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні офісу тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації — моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації" а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування..

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей.

Керівник повинен враховувати обставини зовнішнього середовища, реалії обставин, що укладаються, суспільний устрій тієї великої системи, до складу якої він входить разом із своєю організацією, а також володіти в достатній мірі елементами

загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи корпоративної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє корпоративною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей організації.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- 1) система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;
- 2) засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;
- 3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньо-групових цінностей.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідє керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура — це лише інструмент для управління і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури.

3. Соціально-психологічний клімат, як показник ефективності управлінської діяльності.

Соціально-психологічний клімат — це якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) факторів, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в колективі. Під соціально-психологічним кліматом розуміють характер взаємовідносин між членами групи, переважаючий настрій у колективі. Сума установок всіх членів колективу (взаємовідносини співробітництва, співдружності, також як і ворожисть, неприязнь, самоізоляція тощо) створює загальний психологічний клімат підрозділу. Для позначення цього феномену іноді використовують і синонімічні поняття “психологічний клімат”, “морально-психологічний клімат”, “психологічна атмосфера” тощо.

До позитивних ознак соціально-психологічного клімату в будь-якому колективі належать:

- наявність позитивної перспективи для групи і для кожного її індивіда;
- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- ділова критика, вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску на підлеглих з боку керівництва;
- достатня поінформованість про цілі та завдання групи;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- усвідомлення відповідальності за стан справ у групі.

Якість і продуктивність діяльності в групі залежать не тільки від її організованості, оснащеності, умов, а й від рівня групового розвитку, стану міжособистісних відносин, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Всі ці параметри формують морально-психологічний настрій у колективі, що виявляється у взаєминах між людьми. Відомо, що саме товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, позитивні емоції, простота взаємовідносин часто є основою досягнення високих результатів у службовій діяльності. За безпосередніх контактів у групі всі зв'язки між індивідами набувають емоційного забарвлення, зумовленого ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами партнерів по взаємодії.

Роль соціально-психологічного клімату в підрозділах Державної служби України з надзвичайних ситуацій особливо важлива – від нього багато в чому залежить ефективність виконання службових завдань (гасіння пожеж, ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій тощо), узгодженість дій особового складу, взаємодопомога і стан службової дисципліни. Для підвищення ефективності виконання службових обов'язків особовим складом шляхом вивчення соціально-психологічного клімату в колективі вивчаються фактори, що заважають працювати.

Невміле керівництво, як свідчить практика, призводить до гострих конфліктів, що негативно впливає не тільки на ефективність роботи особового складу, але й на його нервово-психічний стан, здоров'я. Причин виникнення конфліктів в підрозділах Державної служби України з надзвичайних ситуацій багато, але найбільш розповсюдженими з них є: недосвідченість начальника підрозділу в роботі з підлеглими, в керівництві колективом; недоліки особистісних якостей начальника, і перш за все різкість його ставлення до підлеглих, грубість, невихованість.

При створенні колективу необхідно починати з постановки чітких цілей, які являють собою досить потужний об'єднуючий засіб. Спочатку ці цілі не обов'язково повинні бути великими та складними, щоб люди могли в них легко розібратися та досягти успіху. Ніщо не може так згуртувати колектив, як спільний пошук рішень, тому з людьми необхідно якомога частіше радитися. Творчість людей дає можливість розкривати по-новому потенціал колективу.

Існує два види колективів – формальні та неформальні. Формальні створюють керівництвом на певний строк, тимчасово або постійно, з метою виконання певної роботи. Це може бути підрозділ певної структури.

Одночасно зі створенням формальних груп раптово виникає велика кількість неформальних, які разом утворюють неформальну організацію. На відміну від формального колективу, неформальний ніхто навмисно не створює – він виникає раптово.

Силу будь-якого колективу складає його згуртованість. **Групова згуртованість** – утворення, розвиток і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей.

Одним із перших розпочав досліджувати групову згуртованість американський соціальний психолог Леон Фестінгер (1919-1987), вважаючи її критерієм частоти і міцності групових зв'язків. А сам феномен згуртованості він тлумачив як суму сил, що діють на індивідів з метою утримання їх у групі. Внутрішні можливості групи, на його думку, зумовлюються її привабливістю для індивідів, їх задоволеністю членством у ній. Передумовою задоволеності вчений вважав переважання об'єктивної цінності вигод, отриманих індивідом у групі та суб'єктивною значущістю докладених зусиль.

Подальші дослідження науковці зосереджували на спонукальних властивостях групи, до яких належать: привабливість, подібність цінностей та установок членів групи; відповідність групових цілей потребам членів групи; чіткість визначення

цілей, успіх групи в їх досягненні; особливості взаємозв'язків у групі; задоволеність груповою діяльністю; характер керівництва і прийняття рішень; соціально-психологічний клімат групи (групово атмосфера); структурні властивості (статусно-рольові характеристики) групи; особливості розвитку комунікативних мереж; кількісні показники групи. Це засвідчує намагання розглядати згуртованість, як багатофакторний феномен.	
---	--

Таким чином, кожна концепція підкреслює значущість згуртованості для групи і для індивідів, оскільки з її посиленням все більше осіб включається у внутрішні процеси, злагоджену діяльність, що стабілізує ситуацію у групі, забезпечує її розвиток. У цьому контексті важливими є взаємозв'язки згуртованості і ефективності, продуктивності групової діяльності, згуртованості і сумісності, згуртованості і стабільності, згуртованості і конфліктності.	
--	--

IV. Закріплення вивченого матеріалу - 5 хв.

Питання для закріплення:

1. Поняття корпоративної культури?
2. Формування позитивної корпоративної культури організації?
3. Ознаки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі?
4. Вплив згуртованості на стан соціально-психологічного клімату?

V. Підбиття підсумків - 5 хв.

- зазначення питань, які потребують підвищеної уваги;
- оголошення оцінки;
- відповіді на запитання.

План-конспект склав:

Психолог відділу ПЗ та СГР ЦЗД
Головного управління ДСНС України
у Чернігівській області
майор служби цивільного захисту

Катерина САВЕЛЬЄВА

ДОДАТОК Ж

Порівняння виявлених проблем у врегулюванні конфліктів

Проблема у врегулюванні конфлікту	Сутність самої проблеми	Наслідки для організації
Формальність процедур	Норми існують "на папері", застосовуються вибірково	Зниження довіри, відчуття несправедливості, ескалація конфліктів
Авторитарний стиль керівництва	Одноосібні рішення, низький рівень діалогу	Зниження мотивації, блокування ініціативи, накопичення прихованих конфліктів
Низька комунікативна культура	Відсутність навичок конструктивного діалогу, активного слухання	Часті непорозуміння, емоційна напруга, конфліктність
Обмежена роль HR-служб	Фокус лише на документах; відсутність роботи з культурою	Відсутність профілактики конфліктів, накопичення проблем у колективі
Відсутність психологічної підтримки	Немає програм ментального здоров'я	Вигорання, емоційні зриви, підвищена конфліктність
Несвочасне реагування керівництва	Уникання складних ситуацій, затягування	Ескалація конфлікту, ускладнення подальшого вирішення
Низький рівень залучення персоналу до рішень	Відсутність консультацій із працівниками	Пасивний саботаж, недовіра, "прихований опір"

ДОДАТОК И

Види внутрішньої комунікації в організації (характеристика/ інструменти/ переваги/проблеми)

Вертикальна низхідна	• Передача інформації «зверху вниз» • Накази, розпорядження, інструктажі • Чіткість, контроль • Формальність, мало зворотного зв'язку
Вертикальна висхідна	• Інформація від підлеглих до керівників • Звіти, пропозиції, повідомлення • Зворотний зв'язок • Страх критики, низька активність
Горизонтальна	• Взаємодія між співробітниками одного рівня • Робочі групи, наради, чати • Узгодженість, швидкість • Конфлікти, нечіткість відповідальності
Діагональна	• Обмін між різними рівнями без формальних каналів • Проєкти, тимчасові команди • Гнучкість, економія часу • Порушення субординації
Електронна комунікація	• Комунікація через цифрові засоби • Email, месенджери, портали • Швидкість, прозорість • Перевантаження, технічні ризики
Формальна комунікація	• Регламентована офіційними процедурами • Накази, протоколи, звіти • Юридична чіткість • Бюрократичність
Неформальна комунікація	• Спілкування поза протоколами • Розмови, неформальні чати • Атмосфера, швидкість • Чутки, емоційність
Комунікація через тренінги та навчання	• Навчальна взаємодія • Тренінги, семінари • Розвиток навичок • Потреба ресурсів

ДОДАТОК К

Узагальнення розділу про етичні стандарти, булінг, мобінг і харасмент

Проблематика булінгу, мобінгу, харасменту в державних органах

- Протягом тривалого часу такі прояви нерідко замовчувалися або вважалися «робочою нормою». Токсичний стиль взаємодії (крики, публічне приниження, надмірний контроль, маніпуляції) призводив до прихованої напруги, емоційного виснаження та зниження якості роботи персоналу.

Необхідність розвитку етичних стандартів

- Передбачає запровадження реальних (не формальних) норм взаємодії: оновлення кодексів етики, регулярне навчання персоналу, створення дієвих механізмів подання звернень щодо порушень, гарантування захисту працівникам, які повідомляють про неетичні випадки.

Роль керівника у формуванні етичної культури

- Особистий приклад керівника визначає модель поведінки всього колективу. Етичний стиль управління формує повагу, довіру та відкритість, тоді як токсичні прояви на рівні керівництва автоматично дублюються підлеглими й посилюють конфліктність.

Запобігання булінгу й мобінгу

- Включає раннє виявлення критичних ситуацій, проведення внутрішньої медіації, консультації психологів та фахівців HR, оперативну підтримку постраждалих працівників, впровадження анонімних механізмів подання скарг.

Запобігання харасменту

- Передбачає чіткі правила реагування, інструкції для працівників щодо алгоритму дій у випадку сексуальних домагань, регулярне навчання колективу, конфіденційні розслідування та реальну відповідальність порушників незалежно від їхньої посади.

Стратегічне значення етичних стандартів

- Сприяє формуванню безпечного та передбачуваного робочого середовища, зменшує рівень міжособистісних конфліктів, знижує емоційне виснаження, підвищує професійну відповідальність та зміцнює довіру громадян до органів публічної влади.

ДОДАТОК Л

Порушення та механізми реагування в органах публічної влади

Тип порушення	Ознаки / прояви	Механізми реагування
• Булінг (цькування)	• Підвищений тон, висміювання, приниження, образливі зауваження, системні конфлікти, демонстративна зневага	• Негайне реагування керівника; розмова або медіація; службова перевірка; залучення HR та психолога; фіксація випадків; навчання колективу щодо ненасильницької комунікації
• Мобінг (психологічний тиск групи)	• Ізоляція працівника, бойкот, ігнорування, навмисне викривлення інформації, створення перешкод у роботі, нав'язування негативного емоційного фону	• Виявлення джерела конфлікту; індивідуальна й групова медіація; підтримка HR-служби; захист постраждалого; моніторинг психологічного клімату; реальні дисциплінарні санкції
• Харасмент (приниження, небажана увага, словесні чи інші форми тиску)	• Неприйнятні натяки, жести, коментарі, дискримінаційні висловлювання, нав'язлива увага, психологічний контроль	• Чітко прописаний алгоритм реагування; конфіденційне звернення; обов'язкове розслідування; тренінги для працівників; повна фіксація випадків; персональна відповідальність порушника
• Токсична управлінська поведінка	• Крик, маніпуляції, погрози, використання влади для придушення ініціативи; зневажливе ставлення	• Робота з керівником (коучинг, оцінювання 360°); включення в оцінку службової діяльності показників комунікативної культури; адміністративні заходи; навчання емоційному інтелекту
• Недотримання Кодексу етики	• Ігнорування правил, вибіркове застосування норм, порушення службової дисципліни, формальне ставлення до обов'язків	• Оновлення нормативів; роз'яснювальні сесії; контроль виконання; регулярний аудит дотримання етичних стандартів

ДОДАТОК М

Методи зміцнення згуртованості колективу (метод / суть / очікуваний результат)

Налагодження внутрішньої комунікації	• Регулярні робочі наради, чіткі інструкції, відкриті обговорення, доступність керівництва для зворотного зв'язку • Зменшення непорозумінь, підвищення прозорості управлінських процесів, формування довіри до керівництва
Залучення працівників до прийняття рішень	• Обговорення планів і змін, врахування пропозицій колективу, участь у визначенні пріоритетів • Підвищення мотивації, зростання відповідальності за результати роботи, формування відчуття значущості
Спільні освітні заходи	• Тренінги, семінари, обмін досвідом, менторські програми між підрозділами • Розвиток професійних компетентностей, поліпшення взаєморозуміння, зміцнення командної взаємодії
Неформальні форми взаємодії	• Командні заходи, спільні проєкти, тематичні зустрічі • Зростання рівня довіри, покращення психологічного клімату, зниження бар'єрів у спілкуванні
Визнання досягнень	• Публічні подяки, позитивний зворотний зв'язок, відзначення результатів і ініціатив • Підвищення мотивації, зростання самооцінки, стимулювання продуктивної поведінки
Створення умов для взаємопідтримки	• Гнучке регулювання навантаження, допомога у складних ситуаціях, заохочення культури взаємодопомоги • Підвищення психологічної стійкості команди, зменшення напруги й конфліктів
Чіткий розподіл ролей і відповідальності	• Визначення функцій працівників, прозоре закріплення завдань, уникнення дублювання • Оптимізація роботи, зменшення навантаження та стресових ситуацій, підвищення організованості

ДОДАТОК Н

Механізми психологічної підтримки персоналу (механізм / суть / очікуваний ефект)

