

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту  
В.о. завідувача кафедри публічного управління  
та державної служби  
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

---

/Підпис/

ВРЕГУЛЮВАННЯ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»  
281 Публічне управління та адміністрування  
28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, групи ЗПУА-1-23

К. С. Мірзабекова

Науковий керівник

к. держ.упр., доц.

С. Л. Кирій

Харків – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття ієрархічного конфлікту та його специфіка у публічному управлінні.....	6
1.2. Причини та чинники виникнення ієрархічних конфліктів у публічному управлінні.....	13
1.3. Методи врегулювання ієрархічних конфліктів: теоретичний огляд.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. ВРЕГУЛЮВАННЯ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Нормативно-правове регулювання ієрархічних конфліктів в публічному управлінні.....	23
2.2. Стратегії управління конфліктами в державних структурах.....	29
2.3. Психологічні аспекти врегулювання конфліктів на різних рівнях управління.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВРЕГУЛЮВАННЯ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Підходи до підвищення ефективності комунікації в публічному управлінні.....	40
3.2. Впровадження інструментів для медіації і переговорів у розв'язанні конфліктів.....	45
3.3. Розробка механізмів для зниження рівня конфліктності.....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах розвитку публічного управління виникає потреба в ефективному вирішенні ієрархічних конфліктів, які є невід'ємною складовою управлінських процесів. Ієрархічні конфлікти можуть виникати як на внутрішньоорганізаційному рівні, так і на міжорганізаційному, що ускладнює прийняття управлінських рішень та реалізацію державної політики. З огляду на зростання складності завдань, які постають перед публічним управлінням, важливо вдосконалювати підходи до управління такими конфліктами. Існуючі підходи до врегулювання конфліктів у публічному управлінні базуються на різних моделях комунікації, мотивації та вирішення суперечностей, проте не завжди враховують специфіку публічної сфери, де конфлікти можуть мати особливу природу через багаторівневу структуру влади. Крім того, нові виклики, пов'язані з децентралізацією, реформами державного управління та демократизацією, вимагають перегляду традиційних підходів і адаптації нових методів управління конфліктами. Тому тема дослідження є надзвичайно актуальною для вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування публічних інституцій.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є вивчення підходів до врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності на основі аналізу існуючих практик і новітніх наукових досягнень.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність та види ієрархічних конфліктів у публічному управлінні;
- визначити основні фактори, що спричиняють ієрархічні конфлікти у публічних інституціях;

- вивчити основні підходи до врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні;
- проаналізувати нові підходи до управління ієрархічними конфліктами, запропоновані сучасними дослідниками;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ієрархічними конфліктами у публічному секторі.

*Об'єктом дослідження* є ієрархічні конфлікти в системі публічного управління, що формують проблемні ситуації та впливають на функціонування органів влади.

*Предметом дослідження* є врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети в роботі використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема аналіз, синтез, порівняння та систематизація для з'ясування сутності та особливостей ієрархічних конфліктів у публічному управлінні. Спеціальні методи, такі як структурно-функціональний аналіз, метод моделювання та компаративний аналіз, які були використані для вивчення різних підходів до управління конфліктами та розробки практичних рекомендацій щодо врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні.

*У першому розділі* роботи з'ясовано поняття «ієрархічний конфлікт», його особливості та характер протікання, визначено основні причини їх виникнення у публічному управлінні та методи, за допомогою яких пропонується їх вирішувати в науковій літературі.

*Другий розділ* присвячено практичним аспектам розв'язання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні, проаналізовано нормативні засади їх врегулювання, виявлено закономірності, які дають можливість розробити стратегії управління ієрархічними конфліктами та враховувати психологічні аспекти субординаційної взаємодії.

*У третьому розділі* розглянуто основні підходи щодо формування безконфліктної комунікації в системі публічного управління з врахуванням

особливостей медіації та переговорів як методів вирішення конфліктів, а також зменшення загального рівня конфліктності публічного управління.

*Практичне значення отриманих результатів.* Отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління конфліктами в публічних інституціях. Рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть сприяти підвищенню ефективності роботи органів влади, зокрема в умовах реформ та децентралізації, а також зниженню рівня конфліктності в публічному управлінні, що позитивно впливатиме на загальну якість надання державних послуг.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### 1.1 Ієрархічний конфлікт як результат «суб'єкт-об'єктної» взаємодії у публічному управлінні

Поняття «конфлікт» не є новим для сучасної науки. Незважаючи на зростаючий інтерес дослідників до цієї теми, теорія конфлікту залишається недостатньо розробленою. Його суть розглядали в межах різних наукових дисциплін, таких як філософія, історія, право, соціологія, математика, психологія, медицина, педагогіка та інших.

Термін «конфлікт» можна визначити як особливу форму соціальної взаємодії, що виникає через суперечності між двома або більше сторонами, які мають несумісні інтереси або цінності або прагнуть досягти несумісних цілей [14].

В науковій літературі конфлікти класифікуються за різними ознаками, проте найчастіше звертають увагу на наступні.

За носіями суперечності:

– внутрішньособистісні (інтраперсональні), суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи;

– міжособистісні (інтерперсональні) – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності;

– конфлікт між особою і групою – особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми,

стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою;

– міжгрупові – учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.

За мотивацією учасників:

- прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності;
- особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.

За статусом учасників:

- горизонтальні конфлікти, що виникають між суб'єктами одного ієрархічного рівня та пов'язані координацією як управлінським процесом;
- вертикальні, які носять субординаційний характер та пов'язані з «суб'єкт-об'єктною» взаємодією.

За функціональною спрямованістю:

- конструктивні, пов'язані з усуненням об'єктивних перешкод досягнення мети взаємодії;
- деструктивні, спрямовані на руйнування системи існуючих відносин між суб'єктами соціальної взаємодії.

За масштабом цілей:

- особисті (направлені на досягнення індивідуальних, особистих цілей);
- групові (мають спільний характер та пов'язані з цілями певних соціальних спільнот чи груп);
- суспільні (мають суспільно-корисний характер і передбачають вирішення суспільно значимих проблем).

За ступенем емоційності:

- високоемоційні (мають високий ступінь емоційної залученості сторін конфліктної взаємодії);

– низькоемоційні (емоції мало впливають на характер протікання конфлікту).

За динамікою відповідно до її етапів:

- виникнення (стихійні та заплановані);
- розвитку (короткочасні, тривалі та затяжні);
- усунення (керовані, погано керовані та некеровані);
- згасання (спонтанно припиняються; під впливом самих учасників та ті, які вирішуються при втручанні ззовні).

За тактичною корисністю:

- виправдані;
- не виправдані.

За етичністю форм прояву:

- соціально прийнятні;
- соціально неприйнятні

За рівнем виразності:

- закриті {приховані}
- відкриті [12].

Основними ознаками конфлікту є:

- існування ситуації, яку учасники сприймають як конфліктну;
- неподільність об'єкта конфлікту, що унеможлиблює його розподіл між учасниками;
- прагнення сторін продовжувати протистояння для досягнення власних цілей, замість вирішення ситуації.

До характерних особливостей конфлікту належать невизначеність результату та розбіжність цілей і поведінки сторін. Початок конфлікту зазвичай визначається зовнішніми проявами дій, спрямованими проти іншого учасника. Конфлікт розпочинається лише тоді, коли інший учасник усвідомлює спрямованість цих дій проти своїх інтересів і починає активно протидіяти. Якщо таких дій немає, виникає лише конфліктна ситуація.

Конфлікт за своєю сутністю може мати як конструктивний характер і вести до підвищення ефективності організації і може бути деструктивним, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Зазначене визначає його позитивні та негативні функції.

До позитивних функцій належать:

- визначення і дотримання параметрів групової діяльності - конфлікти допомагають виявити слабкі місця в управлінні організацією, структурних підрозділах, кваліфікації окремих працівників і в існуючому розподілі обов'язків між групами.

- розрядження напруженості - ході конфлікту виникає інтенсивна взаємодія, яка супроводжується емоційними реакціями, що дозволяють знизити напругу та зменшити рівень негативних емоцій серед учасників.

- підтримання стабільності у відносинах - конфлікти сприяють збереженню соціальної активності, запобігають застою у відносинах між людьми, стимулюють нововведення та розвиток.

- згуртування перед зовнішніми викликами - конфлікти допомагають об'єднати організацію чи групу перед зовнішніми загрозами, такими як конкуренція, вплив вищих органів чи природні виклики, і створюють умови для спільної протидії.

- встановлення балансу сил і соціального контролю - дії конфліктуючих сторін стають предметом спостереження, що сприяє розумінню причин конфлікту та формуванню прозорої громадської думки.

- розвиток нових інформаційних інструментів - результаті конфліктів можуть з'являтися нові структурні одиниці, такі як комітети, інформаційні центри чи відділи, які вдосконалюють систему управління.

- оцінка можливостей опонентів - конфлікт дозволяє краще зрозуміти потенціал і стратегії протилежної сторони для підготовки до майбутніх взаємодій.

– виявлення проблем у роботі організації - конфлікт сигналізує про існуючі недоліки в організаційній структурі чи процесах, дозволяючи визначити необхідні зміни для їхнього усунення.

Водночас конфлікт несе загрозу стабільності соціальної системи, нормальному функціонуванню суспільства та може спричинити деградацію його учасників. Негативні функції конфлікту виражаються в загостренні напруженості міжособистісних стосунків і погіршенні психологічного клімату між сторонами, що конфліктують. Це нерідко спричиняє хаос, нестабільність, акти насильства, значні витрати часу та емоційних ресурсів, а також уповільнення й ускладнення процесу прийняття управлінських рішень. До негативних функцій конфлікту відносять:

- дестабілізуюча функція - порушує соціальний клімат, підриває єдність і стабільність суспільства чи окремих його сфер.
- дезінтегруюча функція - послаблює соціальні зв'язки, спричиняє роз'єднаність і ускладнює досягнення компромісу.
- аксіологічна функція - загострює сприйняття цінностей, що є предметом суперечки, та спричиняє намагання змінити систему пріоритетів.

Конфлікт може становити загрозу ключовим цінностям і інтересам суспільства, соціальних груп чи окремих індивідів, що часто стимулює сторони до захисту своїх позицій будь-якими методами, навіть некоректними. Це, у свою чергу, здатне провокувати новий виток конфліктної ситуації.

Конфлікт починається за таких умов:

- перший учасник вчиняє дії, що завдають шкоди іншій стороні (це можуть бути як фізичні, так і інформаційні дії);
- друга сторона розуміє, що ці дії спрямовані проти її інтересів;
- у відповідь друга сторона вдається до агресивних дій проти першого учасника.

Якщо дії спрямовані лише з одного боку або учасники обмежуються лише внутрішнім аналізом ситуації (плануванням, обдумуванням кроків тощо), конфлікт не виникає. Він починається тоді, коли сторони активно вступають у

протистояння, переслідуючи власні цілі. До цього моменту існує лише конфліктна ситуація.

Розвиток конфлікту зазвичай супроводжується залученням нових учасників та розширенням об'єкта конфлікту. Первинна конфліктна ситуація між двома сторонами може перерости у масштабніший конфлікт через втручання захисників, свідків чи інших зацікавлених осіб. У процесі розширюються як склад учасників, так і сам предмет суперечки.

Закінчення конфлікту відбувається тоді, коли всі сторони припиняють активні дії, незалежно від причин, які його спричинили [13].

При вертикальних (або ієрархічних) конфліктах задіяні особи різного соціального рангу або статусу, тобто ті, хто перебувають у відносинах субординації (начальник – підлеглий, вища організація – підпорядкована організація, засновник – підприємство). Отже, зазначений вид конфліктів характеризується розподілом обсягу влади, яким володіють сторони на початку конфліктної взаємодії. При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту.

Публічне управління визначається як процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень, який базується на узгодженні та координації цілей і дій усіх ключових учасників [56]. І. В. Аль-Атті зазначає, що в українському законодавстві термін «публічне управління» офіційно не закріплений. Водночас в іноземній науковій літературі слово «public» (публічний) часто автоматично замінюється на «державний» («state») в українському контексті. Однак «публічне управління» як модель управління справами суспільства має інше смислове навантаження [2].

Як одна з форм соціального управління, публічне управління охоплює: 1) державне управління, де суб'єктом є держава через відповідні органи; 2) громадське управління, яке здійснюється недержавними інституціями [7]. У цьому контексті державне управління розглядається у вузькому сенсі, тоді як до громадського управління включають і органи місцевого самоврядування.

Л. Новак-Каляєва визначає «публічне управління» як діяльність, яку здійснюють органи державної влади, місцевого самоврядування, представники приватного сектору та інститути громадянського суспільства. Вона відбувається в межах закріплених законом повноважень і охоплює планування, організацію, керівництво, координацію та контроль у процесі прийняття рішень суспільного значення, а також реалізацію політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць.

Публічне управління сприяє значному підвищенню ефективності управлінської діяльності завдяки високому рівню громадської підтримки та об'єднання суспільства задля досягнення спільних цілей. Воно ґрунтується на демократичних цінностях, принципах верховенства права, повазі до людської гідності, відсутності дискримінації, справедливості, рівності, безпеці та ефективності [51]. За словами Р. Мельника, публічне управління є багатогранною категорією, складність якої унеможливорює точне її визначення. Ця діяльність охоплює різні аспекти суспільно корисної роботи, що здійснюється, зокрема, органами державної влади [23].

Сутність ієрархічних конфліктів у публічному управлінні полягає у протиріччях, що виникають між різними рівнями управлінської ієрархії через розбіжності у повноваженнях, цілях, обсягах ресурсів або комунікаційних бар'єрах. Вони є неминучим явищем у будь-якій ієрархічній системі, оскільки така структура передбачає взаємодію багатьох рівнів управління, кожен з яких має власні функції, обов'язки та інтереси.

Основні аспекти ієрархічних конфліктів:

- розбіжність у цілях та завданнях (на вищих рівнях управління домінують стратегічні цілі, тоді як нижчі рівні фокусуються на операційних чи тактичних завданнях, це часто створює конфлікти через нерозуміння пріоритетів або обмеженість ресурсів для виконання поставлених завдань);
- нечіткість або дублювання повноважень (якщо межі компетенції між рівнями управління нечітко визначені, можуть виникати суперечки через те, хто

саме має право ухвалювати рішення, дублювання функцій також спричиняє конфлікти, оскільки з'являється конкуренція за ресурси та відповідальність);

– комунікаційні бар'єри (неефективна передача інформації між рівнями управління, викривлення або затримка повідомлень можуть призводити до неправильного розуміння поставлених завдань, це створює умови для конфліктів, особливо у великих системах з багаторівневою структурою).

– різниця у рівнях компетентності та підходах до управління (на різних рівнях можуть використовуватися різні методи та підходи до виконання завдань. Наприклад, більш сучасні підходи на нижчих рівнях можуть не відповідати консервативним підходам на вищих рівнях управління, що призводить до напруження);

– розподіл ресурсів (обмеженість фінансових, кадрових чи матеріальних ресурсів часто стає джерелом конфлікту, керівники нижчих рівнів можуть вважати, що їхні потреби ігноруються, тоді як вищі рівні оцінюють запити як завищені або нераціональні).

Із зазначеного вище можна зробити висновок, що ієрархічний (або вертикальний) конфлікт у публічному управлінні – це суперечність, що виникає між різними рівнями управлінської ієрархії в державних органах влади або органах місцевого самоврядування, пов'язана з розбіжностями у повноваженнях, цілях чи ресурсах.

## **1.2 Причини та чинники виникнення ієрархічних конфліктів у системі державного управління**

Будь-який конфлікт, як соціальне явище, виникає внаслідок дії соціально-психологічних чинників, які відображають інтереси різних соціальних суб'єктів – учасників конфліктної взаємодії. Це явище є результатом сукупності

об'єктивних і суб'єктивних передумов, що виникають внаслідок зіткнення різних прагнень та інтересів.

Основними причинами конфліктів можна зазначити:

– протилежність орієнтацій учасників взаємодії – у соціальній практиці часто зустрічається ситуація, коли інтереси сторін мають різну спрямованість. Боротьба за одну й ту ж ціль, яку неможливо досягти одночасно без порушення інтересів інших, створює конфліктні ситуації;

– розбіжності в ідеологічних основах – конфлікти часто виникають через відмінність поглядів, що може переростати у боротьбу за визначення напрямку політичного, соціального чи економічного розвитку. Вони також можуть стосуватися релігійних чи соціокультурних питань;

– соціально-економічна нерівність – різноспрямованість інтересів у цій сфері зумовлюється нерівним розподілом матеріальних і духовних благ. Такі конфлікти особливо характерні для періодів трансформації суспільно-економічних систем, коли відбуваються зміни у власності та соціальній стратифікації;

– суперечності соціальної структури – вони виникають через неузгодженість цілей і завдань на різних рівнях організації суспільства, наприклад, між центром і периферією;

– соціально-психологічні та морально-етичні чинники – невдоволення окремих осіб своїм соціальним статусом або положенням у середовищі може спонукати їх до спроб змінити ситуацію, що стає підґрунтям для конфліктів.

Нагаєв В. М. виділяє такі причини [25]:

– конфлікт планування, конфлікти через порушення принципів планування; порушення ієрархії стратегічного, тактичного і оперативного планування; суб'єктивізм;

– конфлікти організації, конфлікти внаслідок невдалого планування; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами;

- конфлікт мотивації, конфлікти через порушення принципів мотивації; прорахунки у підборі і розстановці кадрів;

- конфлікт контролю, конфлікти через неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функції контролю в управлінській діяльності; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуації.

Чинники виникнення конфліктів класифікуються за різними критеріями, серед яких найчастіше виокремлюють інформаційні, структурні, ціннісні, поведінкові аспекти та ті, що стосуються взаємовідносин.

- інформаційні чинники (пов'язані з недостатнім або викривленим інформуванням учасників взаємодії, недооцінкою значення фактів, дезінформацією чи використанням ненадійної інформації. Часто серед них можна виділити суперечливість законодавства, стереотипи, чутки тощо).

- структурні чинники (стосуються формальної чи неформальної організації соціальної групи. До них належать питання влади та керівництва, пріоритетів за статтю чи віком, системи безпеки, релігійних і культурних традицій, референтних груп, власності та розподілу ресурсів).

- ціннісні чинники (виявляються у порушенні основних цінностей та відчуття стабільності. Це стосується ідеології, етичних норм, традицій, вірувань, уявлень про справедливість і професійні стандарти, які регулюють поведінку в колективі).

- чинники, пов'язані із задоволенням чи незадоволенням взаємодією (мають значення тривалість, сутність, цінність відносин, рівень довіри між сторонами, рівновага сил і історія попередньої взаємодії).

- поведінкові чинники (включають дії, які загрожують безпеці, порушують цінності однієї зі сторін, викликають стрес, дискомфорт або розчарування. Це може бути експлуатація, невиконання обіцянок, невиправдані очікування або посягання на інтереси іншої сторони).

Серед основних специфічних особливостей конфлікту виокремлюють такі.

1. Конфлікт «створюють» люди. Вони – його сторони й учасники. Тому конфлікт є соціальне, суспільне явище. Люди діють у ньому як соціальні істоти. Будь-який конфлікт між людьми веде до суспільних, соціальних змін.

2. У конфлікті важлива не сама проблема, важливіше – хто та як дивиться на неї. Інколи важко зрозуміти проблему, через яку виник конфлікт. Це тому, що люди по-різному дивляться на одну і ту ж саму ситуацію «через свої окуляри», через призму свого життєвого досвіду або через систему власних уявлень, цінностей. Вважається, що конфлікт – це внутрішньо сконструйоване бачення ситуації. Він утворюється у внутрішній свідомості учасників. На бачення конфліктної ситуації впливають також соціальний статус людей, їхні соціальні ролі, позиції у конкретний момент. Конфлікт виникає й через те, що очікування майже завжди не справджуються. Отже, у конфлікті не слід забувати, що кожний бачить ситуацію зі своєї позиції.

3. Конфлікт – це є завжди протилежність цілей, позицій, думок, інтересів, що спричиняє відповідні наслідки. Сварки, суперечки ще не є конфліктами. Конфлікт реально існує, якщо є негативний наслідок розбіжностей у думках, емоційних реакціях. Він виявляється у ворожій, агресивній поведінці однієї особи чи інших, між якими виникло непорозуміння. Наслідок – це є припинення позитивних взаємин, міжособистісної взаємодії, або появи агресії, депресії у людини. Головною ознакою конфлікту є те, що особи вдаються до різноманітних негативних, жорстоких дій з метою відстояти свою позицію. Обурливі почуття доходять до моменту кипіння і людина здатна на неочікувану реакцію. Це – відмова від виконання своїх обов'язків, бойкот, страйки, погрози, написання скарг. Проте бувають випадки, коли тільки одна із сторін визначає ситуацію як конфліктну, має претензії до партнера, який може навіть не здогадуватись, що він залучений до конфлікту та викликає негативні емоції у партнера.

4. Порухення спілкування – це передумова, ознака, наслідок конфлікту. Якщо не дотримуватись правил позитивного міжособистісного спілкування, то тоді розвиваються передумови виникнення конфлікту. Особливістю конфлікту є

відсутність нормального спілкування між сторонами, коли вони перестають слухати і чути один одного, вдаються до звинувачень і образ.

5. У конфлікті завжди виявляються реакції, які можуть бути автоматичними і набутими. У процесі розвитку особистість виробляє реакції на конфліктні ситуації, що згодом стають автоматичними. Автоматична поведінка може бути позитивною та негативною. У конфлікті часто бувають особи, які за природою є конфліктні. Їхній характер є причиною зіткнення з іншими людьми. Загалом людина спонтанно набуває нові реакції, способи поведінки в конфлікті деякою мірою під впливом партнера, споглядаючи дії інших людей у суперечках.

6. Конфлікт існує між людьми, коли щось спільне поєднує їх. Конфлікт виникає між людьми, які залежні один від одного. Задовольнити свої інтереси сторони можуть завдяки міжособистісній взаємодії. Конфлікт тому й виникає, що власні інтереси дві сторони окремо одна від одної не спроможні задовольнити, але ці інтереси не збігаються, є суперечливими» [50].

Конфлікти в публічному управлінні мають різноманітні причини, і їхнє попередження та вирішення залежить від врахування специфіки кожного окремого випадку. Для успішного запобігання та вирішення конфліктів необхідно розуміти їхні справжні причини, аналізувати закономірності їх розвитку та своєчасно прогнозувати можливі наслідки. Виникнення конфліктів у державних органах значною мірою визначається специфікою їхньої діяльності, робочою атмосферою та характером відносин всередині колективу.

Органи влади побудовані на ієрархічній структурі. У своїй роботі посадовим особам органів влади необхідно дотримуватися відповідних нормативно-правових актів, норм поведінки та правил для державних службовців. Система заохочень і санкцій також впливає на ефективність діяльності, якість надання послуг та взаємини у колективі. Як зазначає Легка О. В. : «З одного боку, ієрархічна структура регламентує рівень ініціативності та творчості працівників, а з іншого – не може обмежити природне прагнення службовців до професійного зростання, кар'єрного просування та

підвищення кваліфікації. Ця особливість управлінської системи, безумовно, сприяє виникненню конфліктів, які є наслідком її ієрархічної організації» [18].

Ієрархічні конфлікти в публічному управлінні виникають через розбіжності між різними рівнями управлінської структури. Наприклад, керівники вищого рівня можуть зосереджуватися на стратегічних завданнях, тоді як нижчі рівні – на тактичних або операційних питаннях. Це може призводити до непорозумінь та суперечностей у реалізації політик. Крім того, нечітке визначення повноважень та відповідальності між рівнями управління може спричинити конфлікти, коли кожен рівень вважає певні функції своєю прерогативою. Комунікаційні бар'єри між рівнями ієрархії також можуть ускладнювати обмін інформацією, що призводить до неправильного розуміння завдань та цілей. Нарешті, нерівномірний розподіл ресурсів між рівнями управління може викликати напругу, коли нижчі рівні не отримують достатніх засобів для виконання поставлених завдань.

Специфіка ієрархічних конфліктів у публічному управлінні полягає в тому, що вони відбуваються в рамках формалізованої структури з чітко визначеними повноваженнями та відповідальністю. Це відрізняє їх від конфліктів у приватному секторі, де структури можуть бути більш гнучкими. Крім того, публічне управління підпорядковується суспільному контролю та законодавчим нормам, що впливає на способи вирішення конфліктів. Важливо також враховувати політичний контекст, оскільки рішення в публічному управлінні можуть мати широкий суспільний резонанс.

### **1.3 Методи врегулювання ієрархічних конфліктів: теоретичний огляд**

Конфлікти можуть виникати як між окремими працівниками в організації, так і між її структурними підрозділами або навіть між різними організаціями. Взаємини, що формуються у процесі роботи в колективі, мають багаторівневий і

складний характер, тому й типи конфліктів відрізняються своєю різноманітністю. Для представників органів влади важливими професійними навичками є здатність виявляти причини суперечностей, використовувати засоби запобігання конфліктам, прогнозувати їх виникнення, а також ефективно вести переговори, організувати діалог і забезпечувати якісну комунікацію.

Американський психолог Кеннет Томас виділив п'ять основних підходів до вирішення конфліктів: суперництво, компроміс, співробітництво, уникнення та пристосування:

1. Суперництво. Основна мета цього підходу – змусити іншу сторону прийняти вашу точку зору або вигідне для вас рішення. Його застосовують у ситуаціях, коли ваше рішення є конструктивним і приносить користь колективу чи організації, або коли обмежені часові рамки не дозволяють вести переговори.

2. Компроміс. Обидві сторони йдуть на поступки, частково відмовляючись від своїх вимог. Цей метод доцільний, якщо сторони мають рівні позиції, якщо потрібне тимчасове рішення, або є ризик втратити більше через відсутність домовленості.

3. Пристосування. Одна зі сторін добровільно або вимушено відмовляється від своїх претензій. Це може статися, якщо сторона визнає свою неправоту, прагне зберегти хороші стосунки з опонентом, або якщо суперечка не має значного значення. Такий підхід також може бути обраний через усвідомлення неминучості поразки чи втручання третьої сторони.

4. Уникнення. Цей підхід передбачає ухилення від конфлікту для мінімізації втрат. Проте проблема в цьому випадку залишається невирішеною. У кращому разі конфлікт поступово згасає, у гіршому — накопичення прихованих претензій призводить до ще більшого загострення у майбутньому.

5. Співробітництво. Найефективніший спосіб вирішення конфліктів, який передбачає конструктивний аналіз проблеми та сприйняття опонента як партнера, а не суперника. Основою цього підходу є спільний пошук оптимального рішення, що задовольнить обидві сторони [49].

Однак врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні вимагає застосування комплексного підходу, що враховує природу конфлікту, його причини та динаміку. В таких випадках не завжди є доречним застосування традиційних методів.

До основних методів врегулювання таких конфліктів можна віднести:

#### 1. Адміністративні методи:

- розподіл повноважень (чітке визначення функцій і компетенцій кожного рівня управління для уникнення дублювання завдань);
- встановлення регламентів (впровадження нормативно-правових актів, які регулюють процедури взаємодії між рівнями ієрархії);
- контроль і моніторинг (регулярна перевірка виконання рішень та виявлення проблемних зон для їх оперативного вирішення).

#### 2. Комунікативні методи:

- покращення інформаційних потоків (забезпечення прозорості та оперативної комунікації між різними рівнями управління, зокрема використання сучасних засобів зв'язку);
- медіація та переговори (залучення нейтральних посередників для полегшення обговорення та пошуку компромісів між сторонами);
- роз'яснювальна робота (проведення консультацій і тренінгів для підвищення обізнаності працівників щодо ролі кожного рівня управління).

#### 3. Організаційні методи:

- оптимізація структури (адаптація організаційної структури до потреб сучасного управління, що включає зменшення надмірної кількості рівнів).
- делегування повноважень (передача частини функцій нижчим рівням для зниження навантаження на вищі рівні управління);
- створення спільних робочих груп (формування команд, які включають представників різних рівнів, для вирішення конфліктних питань).

#### 4. Соціально-психологічні методи:

- формування командного духу (організація заходів, які сприяють зміцненню довіри та співпраці між рівнями);

- розв’язання психологічних бар’єрів (робота з професійними психологами для зниження напруження та покращення міжособистісних стосунків);

- стимулювання мотивації (впровадження системи винагород, яка враховує внесок кожного рівня у досягнення спільних цілей).

#### 5. Законодавчі та нормативні методи:

- узгодження нормативної бази (актуалізація законодавчих і підзаконних актів для усунення правових суперечностей);

- механізми врегулювання суперечок (впровадження процедур офіційного розгляду скарг і конфліктів у межах організації).

#### 6. Інноваційні підходи:

- цифровізація процесів (впровадження сучасних технологій для автоматизації управлінських процесів, що знижує ймовірність конфліктів);

- аналіз великих даних (використання аналітики для прогнозування конфліктів та вчасного реагування на них) [8].

На практиці спостерігається певна несистематизованість понятійного апарату, а також брак дієвих практичних методик для вирішення конфліктів у роботі посадових осіб публічної служби.

Більшість причин конфліктів в публічній службі мають об’єктивний характер і пов’язані з правовими та організаційними аспектами. До таких причин належать: зіткнення інтересів чи різний рівень зацікавленості сторін; стереотипи мислення; нерівномірний розподіл навантаження або нечітке визначення функцій; виконання паралельних завдань; ненормований робочий день або жорсткі регламенти; протиріччя між надмірною регламентацією та свободою дій; прогалини у нормативно-правових актах; зловживання службовими повноваженнями; некомпетентність окремих працівників; недосконалість кадрової політики; невідповідність займаній посаді. Додатково причинами можуть бути відмінності між працівниками за віком, освітою, стажем роботи, професійним чи життєвим досвідом, а також різниця в особистих якостях, цінностях, інтересах, установках і поглядах. Усі ці фактори вимагають

ретельного аналізу та врахування для ефективного управління конфліктами та їх врегулювання [1].

Водночас різноманіття класифікацій конфліктів дозволяє оцінювати їх з різних позицій, полегшує їх ідентифікацію, сприяє розробці превентивних стратегій та визначенню ефективних способів їх врегулювання. В таких обставинах володіння навичками управління конфліктами є необхідною компетенцією для державних службовців та службовців місцевого самоврядування задля формування сталої ефективної практики врегулювання конфліктів в публічному управлінні.

## РОЗДІЛ 2

### ВРЕГУЛЮВАННЯ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 2.1 Нормативно-правове регулювання ієрархічних конфліктів в публічному управлінні

В Україні функціонування державної служби регулюється розвиненою законодавчою базою, яка охоплює основні права, обов'язки та принципи її організації. Крім того, нормативно-правові акти забезпечують регулювання додаткових аспектів взаємовідносин між суб'єктами, що виникають у процесі реалізації публічної служби. Особливо важливим є встановлення вимог до компетентності керівників і менеджерів, які працюють у системі державної служби або органів місцевого самоврядування. Ефективність роботи органів публічної служби значною мірою визначається якістю кадрового складу, здатністю вирішувати складні завдання, високим рівнем професіоналізму та необхідним рівнем професійної компетентності.

Специфічні норми щодо вирішення спорів у сфері публічної влади закріплені в таких нормативно-правових актах, як: Закон України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування в Україні», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Крім цього, вагомим є впровадження Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [36, 42, 30, 29, 53].

Зайняття певної посади на державній службі передбачає відповідність працівника, затвердженого профілем компетентності, що включає сукупність спеціальних знань, навичок, моральних і ділових якостей, необхідних для належного виконання покладених обов'язків. Серед таких вимог можуть бути професійна підготовка, освітньо-кваліфікаційний рівень, ступінь вищої освіти, досвід роботи, а також особисті характеристики. Відповідно до статті 13 Закону України «Про державну службу», Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, який формує та реалізує політику в цій сфері. Його діяльність регламентується Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби».

НАДС виконує організаційні, нормотворчі, кадрові та інформаційні функції, спрямовані на забезпечення діяльності державної служби. Агентство також формує перелік компетенцій, які використовуються для оцінювання кваліфікації державних службовців. У період 2020–2021 років НАДС розробило низку нормативно-правових актів, серед яких слід відзначити постанови Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» № 1265 від 16 грудня 2020 року і «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» № 1343 від 28 грудня .2020 року. Також було ухвалено розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 536 13 травня .2020 року і «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» [35, 38, 34].

На практиці для регулювання конфліктів у сфері трудових відносин застосовуються такі нормативно-правові акти: Кодекс законів про працю України (КЗпП), Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», Указ Президента України від 17 листопада 1998 року № 1258/98 «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» (цей орган виконує функцію постійно діючого державного інституту для сприяння вирішенню колективних трудових конфліктів), наказ НАДС від 3 березня 2016 року № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу», Постанова Кабінету Міністрів України № 246 від 25 березня 2016 року «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» тощо. Також існують нормативно-правові акти, які регламентують діяльність окремих органів влади, зокрема закони «Про Кабінет Міністрів України», «Про Регламент Верховної Ради України», «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», внутрішні положення та типові регламенти державних органів [14, 43, 47, 40, 39, 41, 44, 45, 33].

Посадові інструкції, які затверджуються на локальному рівні, відіграють важливу роль у визначенні вимог до професійної компетентності державних службовців, що займають посади в органах державної влади. Вони належать до внутрішнього правового регулювання. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки визначає необхідність розробки профілів професійної компетентності посад державної служби та встановлення вимог до компетентності кандидатів.

Серед методів забезпечення трудової дисципліни важливе місце займає застосування дисциплінарних стягнень. Це цивілізований інструмент для забезпечення належного виконання працівниками своїх обов'язків. Законодавством передбачений вичерпний перелік дисциплінарних стягнень. Зокрема, відповідно до ст. 147 КЗпП, за порушення трудової дисципліни можуть бути застосовані догана або звільнення. Для окремих категорій працівників, залежно від специфіки їх діяльності, спеціальне законодавство, статuti чи положення можуть встановлювати інші види дисциплінарних санкцій. Закон

України «Про державну службу» передбачає такі види дисциплінарних стягнень: зауваження, догана, попередження про неповну службову відповідність, звільнення з посади.

Моніторинг дисциплінарних проваджень та застосованих санкцій до державних службовців, проведений Управлінням контролю за реалізацією права на державну службу НАДС, свідчить про необхідність посилення регулювання цього процесу.

Відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року № 46-22, розроблено практичні поради для надання допомоги в управлінні конфліктами в державних органах. Ці рекомендації адресовані керівникам державної служби, структурних підрозділів, служб управління персоналом, а також самим державним службовцям і працівникам органів влади. Їх основною метою є визначення оптимальних дій у разі виникнення міжособистісних конфліктів під час виконання посадових обов'язків, зниження напруги у колективах, підвищення продуктивності та ефективності роботи органу, а також створення сприятливого організаційного й психологічного клімату для виконання завдань і функцій [24].

У роботі з конфліктами рекомендується дотримуватись таких принципів:

- добровільна участь у вирішенні конфліктів - відповідно до принципу добровільності, участь у процесі розв'язання конфліктів здійснюється на основі вільного волевиявлення кожного учасника. Жодна зі сторін не може бути примушена до участі в конфлікті або до застосування конкретного методу втручання, якщо інше не встановлено чинним законодавством.

- забезпечення конфіденційності у роботі з конфліктами - конфіденційність є важливим принципом, який передбачає нерозголошення інформації, отриманої під час роботи з конфліктами, якщо це не обумовлено законодавством або якщо сторони не досягли іншої домовленості.

- нейтральність посередника у конфліктних ситуаціях - особа, яка втручається у конфлікт, повинна зберігати нейтральність, демонструвати

об'єктивність та неупередженість у відношенні до всіх учасників. Посередник також має бути незалежним від обох сторін конфлікту.

– рівність сторін у процесі врегулювання конфлікту - усі учасники конфлікту повинні мати рівні можливості для вираження своєї позиції, незалежно від статі, посадового статусу, майнового стану чи інших факторів.

У Методичних рекомендаціях виділено такі етапи роботи з конфліктами:

1. Виявлення конфлікту (ідентифікація конфлікту, його причин і природи);
2. Діагностика конфліктної ситуації (аналіз типу, причин та масштабів конфлікту, що дозволяє визначити оптимальні шляхи його вирішення);
3. Підготовка до втручання у конфлікт (планування методів і стратегії для врегулювання конфлікту, а також підготовку ресурсів, необхідних для ефективного втручання);
4. Втручання у конфлікт (застосування обраних методів для врегулювання ситуації);
5. Завершення втручання та оцінка результатів (підведення підсумків, аналіз результатів і визначення подальших кроків для запобігання повторному виникненню конфліктів).

Рекомендованими методами втручання у конфлікти є:

- перемовини, передбачають прямий діалог між сторонами конфлікту з метою пошуку спільного рішення;
- нейтральна оцінка ситуації, аналіз конфлікту третьою стороною, яка не бере участі у конфлікті, але допомагає визначити можливі шляхи його вирішення;
- човникова дипломатія, посередництво між сторонами без їхньої прямої взаємодії, коли посередник передає інформацію від однієї сторони до іншої;
- медіація, залучення нейтрального посередника, який сприяє досягненню компромісу між сторонами конфлікту.

Відповідно до методичних рекомендацій, керівникам державної служби рекомендується:

- проводити аудит робочих процесів і за потреби їх оптимізувати;
- здійснювати гендерний аналіз для забезпечення рівних умов праці;
- постійно моніторити ефективність комунікації та взаємодії в колективі;
- організовувати навчання для працівників з розвитку навичок комунікації та ведення діалогу;
- створювати сприятливу атмосферу для порозуміння та ефективної співпраці.

В той же час, працівникам державних органів рекомендується:

- відкрито сприймати різні точки зору і визнавати право кожного на власну позицію;
- слухати інших уважно, демонструючи культуру діалогу;
- розмежовувати факти, емоції та судження в процесі спілкування;
- уникати категоричності та демонструвати толерантність у взаємодії.

Безпосереднім керівникам рекомендується:

- забезпечувати участь працівників у навчанні з основ конфліктології та ефективної комунікації;
- чітко формулювати завдання та стежити за рівномірним розподілом робочого навантаження;
- узгоджувати та контролювати дотримання внутрішніх правил роботи колективу;
- реагувати на виникнення конфліктів і попереджати їх повторення;
- впроваджувати культуру емоційного управління та діалогу на основі порозуміння.

## 2.2 Стратегії управління конфліктами в державних структурах

Процес управління конфліктами залежить від багатьох чинників, зокрема від поглядів, мотивів і потреб особистостей та груп. Часто сформовані стереотипи, уявлення чи упередження можуть значно ускладнити зусилля тих, хто намагається вирішити конфліктну ситуацію. Управління конфліктами включає цілеспрямовані дії, спрямовані на усунення або мінімізацію причин конфлікту, корекцію поведінки його учасників і підтримку конфліктності в межах, які дозволяють контролювати ситуацію. Це процес, що передбачає раціональне спрямування конфлікту, осмислений вплив на поведінку його учасників із метою досягнення бажаних результатів і збереження конструктивності в рамках конфліктного процесу.

Особливості управління конфліктами визначаються їхньою природою як складного соціального явища. Основними принципами в цьому процесі є компетентність і співробітництво. Принцип компетентності передбачає, що втручання у розвиток конфліктної ситуації повинні здійснювати люди, які мають відповідну теоретичну підготовку та практичний досвід. Непрофесійне втручання може погіршити ситуацію та призвести до небажаних наслідків.

Принцип співробітництва та компромісу полягає у спрямуванні вирішення конфлікту в конструктивне русло без радикальних змін у змісті розвитку подій. Опонентам слід забезпечити можливість захищати свої інтереси, але стимулювати їх робити це через співпрацю, досягнення компромісу та уникнення конфронтації. Мета управління конфліктами – створення умов, за яких конфлікт стає інструментом розвитку, а не загострення протистояння.

Управління конфліктом можливе лише за певних умов. До основних належать об'єктивне усвідомлення конфлікту як реального явища, визнання потреби та можливості активно впливати на його розвиток, наявність матеріальних, духовних ресурсів і правової бази для управління, а також здатність учасників конфлікту узгоджувати свої позиції, інтереси та погляди.

Оскільки конфлікти є різноманітними за своєю природою, управління ними не може бути уніфікованим.

Вирішення конфлікту вимагає створення сприятливих умов, більшість з яких має психологічну природу, оскільки відображає особливості взаємодії між сторонами. До таких умов належить припинення боротьби між учасниками, що є першим і очевидним кроком для початку діалогу. Сторони повинні перестати бачити в опонентах ворогів і зрозуміти, що проблема виникла через дії обох сторін, а отже, її вирішення можливе лише за їхніх спільних зусиль. Важливо зменшити емоційну напругу та уникати загострення негативних емоцій [3].

Стратегія управління конфліктом – це систематичний підхід до впливу на конфліктну ситуацію з метою мінімізації негативних наслідків і максимізації позитивних результатів. Стратегії визначають напрямки та методи вирішення конфліктів, враховуючи їхню природу, динаміку та контекст. У публічному управлінні та державних структурах ці стратегії є важливими інструментами підтримки стабільності, збереження довіри до органів влади та забезпечення ефективної взаємодії між сторонами конфлікту [6].

Стратегії управління конфліктами зазвичай поділяються на такі типи:

1. Уникнення конфлікту. Включає спробу мінімізувати або уникнути прямого протистояння. Цей підхід використовується в ситуаціях, де конфлікт не є суттєвим або може вирішитися самостійно.
2. Пристосування. Полягає у зміні власної позиції для досягнення згоди, часто на шкоду власним інтересам.
3. Компроміс. Включає врегулювання конфлікту шляхом взаємних поступок.
4. Суперництво. Передбачає боротьбу за власні інтереси та відкриту конкуренцію, часто з ризиком загострення ситуації.
5. Співпраця. Орієнтована на пошук спільного рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін, і є найбільш конструктивною стратегією.

У державних структурах стратегії управління конфліктами мають враховувати багаторівневність ієрархічної системи, необхідність забезпечення прозорості та підзвітності та дотримання законності й етичних норм.

Залежно від того, як учасники конфлікту оцінюють його результат для себе, можна виділити кілька способів вирішення конфліктів, які інколи називають стратегіями, що визначають особливості поведінки та вибір тактик у процесі розв'язання конфліктів [54]:

1. Стратегія «виграти/програти». У цьому випадку одна зі сторін прагне досягти виграшу за рахунок поразки супротивника, ставши переможцем, а його опонент зробить програшним.

2. Стратегія «програти/виграти». Передбачає, що одна зі сторін готова програти, визнаючи сильну сторону опонента, боротьба з яким, на їхню думку, неминуче призведе до поразки.

3. Стратегія «програти/програти». Ця стратегія передбачає, що одна зі сторін йде на програш, при цьому намагається змусити й іншу сторону зазнати поразки.

4. Стратегія «виграти/виграти». За цією стратегією обидві сторони прагнуть досягти результату, що забезпечить виграш для кожної з них.

Найбільш позитивною та перспективною є стратегія «виграти/виграти», оскільки вона не передбачає поразки жодної зі сторін.

Ієрархічні конфлікти, що виникають через різницю у статусі, повноваженнях чи відповідальності між рівнями управління, потребують спеціальних підходів. У публічному управлінні для таких ситуацій застосовуються:

1. Попередження конфлікту. Зосереджене на виявленні потенційних причин напруженості та їх усуненні до того, як вони переростуть у відкритий конфлікт. Це може включати вдосконалення комунікацій, чітке визначення повноважень і зобов'язань сторін.

2. Врегулювання конфлікту. Передбачає зменшення емоційної напруги та пошук компромісів між сторонами. Для цього можуть використовуватися переговори, медіація або залучення незалежного посередника.

3. Рутинізація конфлікту. Спрямована на підтримання напруженості на контрольованому рівні, що дозволяє уникнути ескалації та використати конфлікт у конструктивних цілях.

4. Вирішення конфлікту. Полягає в усуненні причин конфлікту або зміні умов, які його викликали, щоб уникнути повторного виникнення проблеми. Наприклад, реформування організаційної структури чи внесення змін до нормативно-правової бази.

5. Витіснення конфлікту. Застосовується у складних ситуаціях, коли відповідальність за вирішення конфлікту передається на інший рівень управління (наприклад, з регіонального на національний рівень) [9].

Управління ієрархічними конфліктами в державних структурах потребує врахування таких аспектів, як прозорість комунікації, яка забезпечує чіткий обмін інформацією між рівнями управління для уникнення непорозумінь. Також важливим є залучення всіх зацікавлених сторін у процесі врегулювання конфліктів. Не менш значущим є врахування статусу учасників конфлікту, що передбачає адаптацію методів впливу відповідно до різниці в їхніх повноваженнях. Ефективне використання ресурсів, включаючи матеріальні та людські, також відіграє ключову роль у досягненні найкращих результатів у процесі управління конфліктами.

Ієрархічні конфлікти, що виникають через різницю у статусі, повноваженнях чи відповідальності між рівнями управління, потребують спеціальних підходів. Використання відповідних стратегій для управління ієрархічними конфліктами у публічному управлінні дозволяє не лише вирішувати конфлікти, але й зміцнювати довіру між рівнями управління, підвищувати ефективність роботи державних органів і створювати передумови для сталого розвитку організації.

Моделі управління конфліктами – це теоретично розроблені підходи або концептуальні схеми, які описують способи впливу на конфліктну ситуацію з метою її врегулювання чи ефективного управління. Вони систематизують методи та стратегії, які можуть бути застосовані для вирішення конфліктів, залежно від їхньої природи, масштабів та контексту.

Такі моделі враховують ключові аспекти конфліктної взаємодії, зокрема характеристики сторін, причини виникнення суперечностей, динаміку розвитку конфлікту та бажаний результат. Вони допомагають структурувати процес управління конфліктами та визначити оптимальний шлях до їх розв’язання.

Моделі управління конфліктами можуть класифікуватися за різними критеріями, наприклад:

- за підходом до вирішення конфлікту: моделі уникнення, конкуренції, співробітництва, компромісу чи пристосування;
- за рівнем втручання: самостійне вирішення конфлікту, залучення посередника (медіація) або третейської сторони (арбітраж);
- за цільовою орієнтацією: моделі, спрямовані на врегулювання напруженості, усунення причин конфлікту чи трансформацію відносин між сторонами [32].

Відомими моделями управління конфліктами є:

1. Модель Томаса-Кілманна. Включає п’ять основних стилів вирішення конфліктів: конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс і співробітництво. Кожен із них застосовується залежно від рівня асертивності та кооперації сторін.

2. Трансформаційна модель. Спрямована на зміну взаємовідносин між сторонами конфлікту та перетворення конфлікту на можливість для позитивних змін у структурі чи процесах державного органу.

3. Модель медіації. Передбачає залучення нейтрального посередника, який допомагає сторонам знайти спільну мову та досягти порозуміння.

4. Інтегративна модель. Фокусується на пошуку рішень, які не лише вирішують конфлікт, але й сприяють зміцненню організаційної культури та підвищенню ефективності взаємодії між працівниками.

5. Бюрократична модель. Використовується в умовах, коли необхідно суворо дотримуватися встановлених правил, процедур і нормативно-правових актів для вирішення конфлікту [19].

Рекомендації для впровадження стратегій і моделей управління конфліктами включають забезпечення чіткої регламентації повноважень і відповідальності на кожному рівні управління, що дозволяє уникнути плутанини та недомовок. Важливим є створення систем моніторингу та раннього виявлення конфліктних ситуацій, які сприятимуть оперативному реагуванню та запобіганню ескалації. Організація навчання для працівників державних структур з розвитку навичок комунікації, медіації та ефективного вирішення конфліктів сприятиме підвищенню їхньої компетентності у цьому напрямку. Прозорість процесів прийняття рішень є ще одним ключовим аспектом, який допомагає уникати непорозумінь і підвищувати рівень довіри до органів влади. Крім того, застосування сучасних технологій для збору, аналізу та обміну інформацією дозволить ефективніше попереджати та врегульовувати конфлікти.

Урахування статусу сторін також має значення: молодший за ієрархією учасник повинен усвідомлювати свої межі в конфлікті, не вдаючись до дій, які характерні для старшого за статусом. Ключовим етапом є вибір стратегії для розв'язання конфлікту, серед яких виділяють суперництво, компроміс, ухилення, пристосування, співробітництво та інші. Ці стратегії обираються залежно від ситуації, характеру конфлікту та взаємодії сторін.

## 2.3 Психологічні аспекти врегулювання конфліктів на різних рівнях управління

Ієрархічні конфлікти в публічному управлінні завжди мають психологічний вимір, оскільки вони виникають через взаємодію людей із різним статусом, владними повноваженнями та особистісними характеристиками. До психологічних аспектів таких конфліктів належать емоційна напруга, суб'єктивне сприйняття ситуації, упередження, страх, низький рівень довіри та відчуття несправедливості. Важливість урахування цих чинників полягає в тому, що вони можуть значно ускладнити процес врегулювання конфлікту, перешкоджаючи конструктивному діалогу між сторонами.

Негативні психологічні аспекти часто проявляються у вигляді агресивної поведінки, уникнення взаємодії або пасивного опору. Наприклад, одна сторона може сприймати дії іншої як загрозу, навіть якщо цього немає в реальності, що загострює напруженість. Емоційна напруга та особисті амбіції можуть завадити об'єктивній оцінці ситуації та пошуку компромісу. Крім того, низький рівень довіри між сторонами конфлікту, що часто є наслідком попереднього досвіду, може стати серйозною перешкодою для ефективного вирішення суперечностей.

Соціально-психологічні чинники мають значний вплив на формування конфліктних ситуацій та їх подальший розвиток. Вони можуть визначати не лише причини конфлікту, але й спосіб його сприйняття сторонами. Емоції, такі як гнів і незадоволення, здатні змінювати об'єктивне бачення ситуації. У таких умовах людина може хибно оцінювати події, сприймаючи незначне як важливе, а хибне як істинне. Це спотворення сприйняття може стати причиною ескалації конфлікту. Поняття «гнів» у психології визначається як частина афективного стану, що є короткочасним, але надзвичайно інтенсивним емоційним переживанням. У стані афекту людина може втратити контроль над своїми діями. У декілька хвилин емоційного напруження вона здатна зробити непоправні кроки, які суттєво вплинуть на розвиток конфлікту та його наслідки.

Ці аспекти підкреслюють важливість усвідомлення соціально-психологічних чинників у процесі роботи з конфліктами. Розуміння природи емоцій та їхнього впливу може допомогти мінімізувати ризики ескалації конфліктних ситуацій [20].

Існує багато підходів до розробки технологій безконфліктного спілкування, що є важливою частиною профілактичної роботи. Зокрема, в навчанні правильній поведінці в дискусійних, передконфліктних і конфліктних ситуаціях Тимохіна А. В. рекомендує дотримуватись таких психологічних порад [28]:

Фокусуйте увагу на вирішенні проблеми в теперішньому часі, уникаючи звернень до минулих образ чи конфліктів.

Аналізуйте конфлікт з урахуванням психологічних механізмів, таких як інтереси, потреби, цілі та завдання сторін. Для зменшення ризику непорозумінь частіше уточнюйте: «Чи правильно я вас зрозумів (зрозуміла)?». Відкритість, доброзичливість і створення атмосфери довіри є ключовими для ефективної взаємодії.

Спробуйте зрозуміти позицію іншої сторони, уявивши себе на її місці, щоб краще оцінити її точку зору.

Уникайте використання образливих чи принизливих слів, адже різкість у висловлюваннях лише загострює конфлікт.

Висловлюйте свої наміри та думки аргументовано, особливо якщо ви незадоволені вимогами іншої сторони.

Будьте готові подолати самолюбство та амбіції, визнаючи власну неправоту у спірних питаннях. У конфліктних ситуаціях відповідальність завжди лежить на обох сторонах, однак примирення частіше досягає той, хто демонструє мудрість і силу духу.

Важливо дотримуватися психологічно збалансованої моделі поведінки, враховуючи такі рекомендації:

Слухайте та враховуйте точки зору іншої сторони.

Сприймайте іншу сторону як рівноправного партнера, не намагаючись нав'язати їй свою волю.

Чітко пояснюйте свою позицію, забезпечуючи її зрозумілість для іншої сторони.

Орієнтуйтеся на досягнення результату, який буде вигідним для всіх учасників переговорів.

Поважайте право іншої сторони на власну думку, уникаючи використання будь-яких засобів (чесних чи нечесних) для її переконання у свою користь.

Стримуйтеся від підходу «виграш/програш». Якщо поразка однієї сторони здається неминучою, шукайте способи переосмислити проблему або змінити підхід до її вирішення.

Не бійтеся ставити запитання. Формулюйте їх чітко, щоб уникнути неоднозначностей та скерувати обговорення у продуктивне русло.

Розділяйте проблему та особу: критикуйте ситуацію, а не людину.

Приймайте заперечення інших учасників, використовуючи сполучник «і» замість «але», щоб підкреслити важливість їхньої думки.

Використовуйте мову та інтонації, які сприяють взаєморозумінню та згоді.

Демонструйте повагу до внесків інших у пошук рішення та уникайте відмови від запропонованих ідей без їх детального розгляду.

Цінуйте досвід і цінності іншої сторони, враховуючи їхній унікальний погляд.

Залишайтеся гнучкими та відкритими до змін, не обмежуючи себе лише власним баченням. Визначте мінімально прийнятний результат і зосередьтеся на досягненні мети, адаптуючи свій підхід за необхідності.

Постійно використовуйте зворотний зв'язок. Якщо певна стратегія не працює, змініть її, посилюйте комунікацію та уточнюйте деталі для більш ефективного вирішення проблеми.

Для подолання негативних психологічних аспектів ієрархічних конфліктів важливо створити умови для зниження емоційного напруження та забезпечити конструктивний діалог. Серед ефективних методів подолання:

### 1. Формування культури взаємоповаги.

Забезпечення рівноправного ставлення до всіх працівників незалежно від їхнього місця в ієрархії.

Пропагування ідеї, що кожен член колективу важливий для досягнення спільної мети.

### 2. Зменшення авторитаризму:

Переорієнтація керівників на демократичний стиль управління.

Використання залучення співробітників до процесу ухвалення рішень.

### 3. Покращення комунікації:

Створення відкритих каналів для зворотного зв'язку, де працівники можуть висловлювати свої думки без страху.

Навчання керівників ефективному спілкуванню та вмінню активно слухати.

### 4. Усунення бар'єрів між рівнями:

Регулярні неформальні зустрічі між керівниками та підлеглими для поліпшення розуміння.

Використання інструментів горизонтальної комунікації для зменшення дистанції.

### 5. Запобігання емоційному вигоранню:

Забезпечення комфортних умов праці та справедливого розподілу навантаження.

Надання можливості для відпочинку та підтримка психологічного здоров'я працівників.

### 6. Навчання керівників психологічним основам:

Проведення тренінгів для керівників щодо емпатії, управління конфліктами та розуміння психологічних потреб працівників.

Розвиток у лідерів навичок управління емоціями та стресостійкості.

### 7. Прозорість у прийнятті рішень:

Чітке пояснення причин ухвалення рішень, щоб уникнути недовіри або незадоволення.

Встановлення прозорих критеріїв оцінки роботи та кар'єрного зростання.

8. Зниження упередженості:

Виключення суб'єктивних факторів у взаємовідносинах керівників і підлеглих.

Запровадження принципу справедливості в системі винагород і покарань.

9. Розвиток корпоративної культури:

Впровадження програм адаптації нових співробітників для швидкої інтеграції в колектив.

Підтримка культури взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати роботи.

10. Залучення професійних психологів:

Організація психологічних консультацій для співробітників усіх рівнів.

Проведення семінарів щодо подолання стресу, формування стійких професійних стосунків та управління конфліктами.

Урахування психологічних аспектів конфліктів у публічному управлінні є критично важливим для забезпечення ефективного їх врегулювання. Використання методів зменшення емоційної напруги, покращення комунікації та зміцнення довіри між сторонами створює сприятливі умови для вирішення конфліктів і досягнення спільних цілей.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ВРЕГУЛЮВАННЯ ІЄРАРХІЧНИХ КОНФЛІКТІВ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Підходи до підвищення ефективності безконфліктної комунікації в публічному управлінні

Комунікація (з лат. *communicatio*, від *communico* – «роблю спільним, пов'язую, спілкуюся») є процесом обміну думками, відомостями та ідеями між двома чи більше сторонами. На відміну від інформування, де інформаційний потік спрямований в один бік, комунікація передбачає взаємодію. Система спілкування суттєво впливає на атмосферу в колективі, формуючи теплі та доброзичливі або, навпаки, холодні та байдужі стосунки.

Ефективна координація інформаційної та комунікативної взаємодії є ключовим фактором, який впливає не лише на професійні результати, а й на задоволення потреб і інтересів співробітників. Управлінець – це фахівець, який завдяки вмінню спілкуватися оптимально використовує ділове спілкування для досягнення професійних цілей.

Управлінське спілкування можна визначити як процес взаємодії керівника з іншими людьми, під час якого він передає інформацію, отримує зворотний зв'язок, коригує дії підлеглих, оцінює їхню роботу, а також аналізує професійно важливі якості кожного працівника.

У будь-якому колективі формальна інформація передається двома основними шляхами: вертикально (по ієрархії вгору або вниз) та горизонтально (між працівниками одного рівня). Ефективність цих комунікаційних напрямів суттєво відрізняється.

Дослідження показують, що горизонтальні комунікації є найефективнішими, досягаючи 90%. Це пояснюється тим, що працівники одного

рівня краще розуміють одне одного, знайомі з актуальними проблемами та можуть максимально результативно використовувати можливості ділового спілкування.

Вертикальні комунікації, навпаки, є менш ефективними. Однією з причин є статусні відмінності, які створюють бар'єри для вільного обміну інформацією як знизу вгору, так і зверху вниз. В організаціях існує проблема ізоляції керівників від реальних настроїв і проблем. Багато керівників, залишаються віддаленими від функціональних рівнів своїх структур, що спричиняє викривлення сприйняття. Як наслідок, у керівників формується нереальне уявлення про моральний клімат, реальні погляди та труднощі підлеглих.

Дослідження вертикальних комунікацій показують, що лише 20–25% інформації, переданої керівником, доходить до службовців-виконавців і правильно ними розуміється. Це викликає здивування, адже дослідження підтверджують, що працівники здатні ефективно виконувати свої обов'язки, маючи доступ лише до чверті призначеної для них інформації. Інакше кажучи, у чотирьох із п'яти випадків інформація або не досягає виконавців, або суттєво спотворюється.

Що стосується керівників середньої ланки, то, виходячи з кабінету вищестоящого керівника, вони засвоюють не більше 30–40% отриманої інформації. Зворотний потік інформації – від підлеглих до керівників – ще менш ефективний: лише близько 10% переданої інформації сприймається начальством [15].

Ця проблема має кілька причин. По-перше, підлегли часто намагаються здобути прихильність керівника, тому повідомляють переважно приємну для нього інформацію, уникаючи неприємних новин, таких як проблеми чи помилки. Замовчуючи ці питання, вони прагнуть не привертати до себе уваги та бояться здатися неспроможними вирішувати складні завдання. У результаті керівники отримують викривлену картину, що виглядає більш позитивно, ніж є насправді.

По-друге, інформація, яка надходить знизу вгору, зазвичай сприймається менш уважно, ніж та, що йде згори вниз. Це часто зумовлено психологічною

незрілістю деяких керівників. Відчуваючи самозадоволення від свого статусу, вони можуть свідомо або підсвідомо ігнорувати думки підлеглих, вважаючи, що їхній посадовий статус гарантує "абсолютну правоту". Як наслідок, інформація від підлеглих розглядається як виклик авторитету керівника, що ще більше ускладнює ефективність та безконфліктність комунікації.

Відповідальність за спотворення та перекручування інформації здебільшого лежить на керівниках вищої ланки управління. Вони часто вважають, що службовцям-виконавцям, а також управлінцям нижчого та середнього рівнів не потрібно бути обізнаними щодо загального стану справ у колективі. На їхню думку, підлеглі мають просто виконувати свої обов'язки, не ставлячи зайвих запитань.

Однак публічні службовці зазвичай вважають загальну поінформованість одним із ключових моральних факторів, який суттєво впливає на якість їхньої роботи, посідаючи друге або третє місце в переліку найважливіших чинників. Натомість самі керівники зазвичай відводять цьому аспекту останнє місце у списку факторів, що впливають на моральний стан підлеглих.

Управлінці, які регулярно інформують працівників про поточні та стратегічні цілі організації, а також пояснюють, як їхній особистий внесок сприяє досягненню цих цілей, демонструють значно меншу схильність до "паралізуючого егоїзму". Цей егоїзм, як правило, виникає через вузьке розуміння керівниками своїх комунікативних обов'язків.

Ефективне ділове спілкування по ієрархії має здійснюватися як у напрямку "згори вниз", так і "знизу вгору". При цьому важливо забезпечити якомога ширшу взаємодію через горизонтальні канали комунікації. Основою таких комунікацій повинні бути чіткі й однозначні висловлювання, а також відповідна реакція на них, яка враховує зміст і важливість повідомленої інформації.

До видів ділового спілкування, що впливають на його якість, належать усне та письмове спілкування, а також невербальна комунікація. Усі вони мають значення, але для представників публічної влади особливо важливими є навички безпосереднього міжособистісного спілкування.

Водночас, правильним було б замислитися над необхідністю розвитку власних комунікаційних умінь. Сучасні електронні засоби зв'язку активно розвиваються, відбувається еволюція технологій. Однак у міжособистісному спілкуванні такого прогресу не спостерігається: люди все ще ображають одне одного, висловлюють неприємні зауваження й демонструють невміле спілкування. При цьому забувають, що основою комунікації є міжособистісний аспект, який відображає характер відносин між учасниками діалогу.

Головною перепорою для ефективного обміну інформацією є не технічна можливість передати точне повідомлення, а саме міжособистісні аспекти комунікації. Наслідками неефективного спілкування можуть стати взаємна неприязнь, образи, небажання слухати одне одного, втрата довіри. Ці проблеми призводять до обмеження інформаційних потоків, викривлення повідомлень і неправильного їх розуміння, що негативно позначається на результативності роботи.

Міжособистісна комунікація сьогодні є одним із ключових аспектів управлінської діяльності. Різниця у стилях спілкування між колегами, підлеглими та іншими людьми нерідко стає джерелом непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрати можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю чи представнику місцевого самоврядування слід пам'ятати, що основною метою ділового спілкування є досягнення взаємозацікавленого взаєморозуміння.

Для підвищення ефективності комунікації в публічному управлінні необхідно використовувати комплексний підхід, що враховує організаційні, технологічні, психологічні та освітні аспекти. Важливим кроком є створення чітких комунікаційних структур, які забезпечують прозорість та оперативність обміну інформацією між усіма рівнями управління. Регламентація комунікацій, зокрема через розробку процедур для регулярних нарад, звітів чи консультацій, сприяє усуненню бар'єрів у взаємодії [10].

Цифровізація процесів також має велике значення, оскільки сучасні платформи для електронного документообігу, портали для зворотного зв'язку та інші інструменти забезпечують швидкість і точність передачі інформації.

Одночасно з цим, необхідно приділяти увагу психологічним аспектам. Формування культури спілкування, розвиток навичок активного слухання та ефективної взаємодії між сторонами дозволяють знизити напруженість та попередити конфлікти. Важливим є також організація тренінгів і семінарів, які допомагають підвищити кваліфікацію працівників у сфері комунікації, а також обмін досвідом між фахівцями для поширення успішних практик.

Для підвищення ефективності вертикальної комунікації в публічному управлінні необхідно створити умови для чіткого, прозорого та двостороннього обміну інформацією між усіма рівнями ієрархії. Важливо, щоб інформація, яка передається «зверху вниз», була зрозумілою, конкретною та детальною. Для цього керівники вищих рівнів мають приділяти особливу увагу точному формулюванню завдань, поясненню стратегічних і тактичних цілей, а також зв'язку між внеском кожного працівника та загальними результатами організації.

Зворотний потік інформації, від підлеглих до керівників, потребує особливої уваги. Необхідно подолати психологічні бар'єри, які часто заважають працівникам відкрито висловлювати свої думки, повідомляти про проблеми чи вносити пропозиції. Це можна зробити через формування атмосфери довіри та заохочення до діалогу. Керівники мають активно демонструвати готовність слухати, обговорювати і враховувати думки підлеглих.

Застосування сучасних технологій, таких як електронні платформи для обміну інформацією, системи зворотного зв'язку та аналітичні інструменти, може значно спростити комунікацію між рівнями управління. Такі інструменти дозволяють оперативно отримувати дані, аналізувати їх та приймати обґрунтовані рішення.

Регулярні зустрічі, брифінги чи наради також сприяють покращенню вертикальної комунікації. Під час таких заходів можна обговорювати актуальні питання, вирішувати конфлікти, оцінювати прогрес у виконанні завдань та

роз'яснювати рішення керівництва. Важливо забезпечити доступ до зворотного зв'язку, щоб підлеглі могли висловлювати свої зауваження, пропозиції чи уточнення.

Особливу увагу слід приділити розвитку комунікативних навичок керівників. Вони повинні вміти слухати, чітко й аргументовано висловлюватися, адаптувати свої повідомлення до рівня розуміння аудиторії, а також бути відкритими до діалогу. Формування культури прозорості та довіри в організації є ключовим для підвищення ефективності вертикальної комунікації, що, у свою чергу, забезпечує злагоджену роботу та досягнення загальних цілей [26].

### **3.2 Впровадження інструментів медіації і переговорів у розв'язанні ієрархічних конфліктів**

Ієрархічні конфлікти в публічному управлінні є поширеним явищем, яке виникає через різницю у статусі, повноваженнях та відповідальності між рівнями управління. Ефективне вирішення таких конфліктів вимагає застосування інструментів, які дозволяють врахувати інтереси всіх сторін, знизити напругу та забезпечити досягнення спільних цілей.

Згідно з Кодексом законів про працю України, трудові спори можуть вирішуватися шляхом переговорів, за допомогою комісій з вирішення трудових спорів або в судовому порядку.

Переговори як інструмент управління конфліктами є процесом, під час якого сторони шукають спільне рішення шляхом взаємних поступок і компромісів. В ієрархічних структурах переговори можуть використовуватися для врегулювання суперечностей між різними рівнями управління, забезпечення узгодження інтересів та досягнення конструктивного діалогу.

Медіація як метод врегулювання конфліктів передбачає залучення нейтрального посередника, який сприяє діалогу між сторонами конфлікту.

Медіатор допомагає визначити основні причини суперечностей, знизити емоційну напругу та сформувавши умови для пошуку взаємовигідних рішень. Використання медіації у публічному управлінні особливо актуальне в ситуаціях, коли між керівниками різних рівнів виникають розбіжності у підходах до виконання завдань, розподілу ресурсів або встановлення пріоритетів [21].

Проте на практиці сторони рідко досягають домовленості самостійно, що призводить до перевантаження судів значною кількістю справ. Багато з цих спорів могли б бути вирішені мирно за допомогою переговорів чи медіації.

Переговори дають можливість встановити діалог між учасниками конфлікту, незалежно від їхнього статусу у структурі управління. Цей процес сприяє зменшенню емоційної напруги та створює умови для конструктивного вирішення проблеми. Для ієрархічних конфліктів характерними є вертикальні взаємодії (наприклад, керівник – підлеглий), де різниця у повноваженнях може стати бар'єром для відкритого обговорення. У таких випадках переговори спрямовані на вирівнювання стартових умов через створення атмосфери взаємоповаги.

Ключові переваги переговорів для вирішення ієрархічних конфліктів полягають у встановленні прозорої комунікації, яка дозволяє сторонам викласти свої погляди та позиції, що сприяє виявленню справжніх причин суперечності. Конструктивний діалог знижує емоційну напругу та допомагає уникнути ескалації конфлікту, а переговорний процес спрямований на досягнення взаємовигідних рішень через компроміс або співробітництво, забезпечує врахування інтересів усіх учасників. Відкрите обговорення й пошук спільних рішень сприяють зміцненню довіри між сторонами, що має особливе значення в ієрархічних відносинах.

Для успішного проведення переговорів у випадку ієрархічних конфліктів необхідно:

Визначити повноваження учасників. Забезпечити чітке розуміння ролей і меж відповідальності сторін.

Організувати нейтральне середовище. Це сприятиме відкритому обговоренню без страху перед можливими санкціями.

Фокусуватися на інтересах. Замість обговорення позицій, учасники повинні зосередитися на реальних потребах і цілях.

Залучити посередника. У разі складних конфліктів може бути корисним залучення нейтрального медіатора, який допоможе спрямувати переговори в конструктивне русло.

Переговори як інструмент дозволяють не лише розв'язати конкретний конфлікт, але й сприяють поліпшенню загальної культури взаємодії в публічному управлінні. Вони допомагають запобігти повторенню конфліктних ситуацій, зміцнюють вертикальну комунікацію та сприяють підвищенню ефективності роботи органів влади.

В свою чергу медіація (з англ. mediation – посередництво, примирення) – це структурований, але водночас гнучкий процес, у якому нейтральна та неупереджена особа (медіатор) допомагає сторонам конфлікту ефективно провести переговори та знайти взаємоприйнятне рішення, яке враховує інтереси обох сторін. Важливо, що медіатор не має права ухвалювати рішення, його завдання полягає у професійній організації переговорного процесу, спрямованого на пошук нових шляхів вирішення конфлікту.

За даними Національної асоціації медіаторів України, медіація особливо ефективним методом у конфліктах, де важливе збереження стосунків і уникнення репутаційних ризиків, наприклад у сімейних, трудових або комерційних спорах. Медіація може застосовуватися як на досудовій стадії, так і під час судового розгляду чи після завершення справи [17].

Сьогодні медіація широко використовується в бізнесі, сімейних спорах, соціальній сфері, IT-секторі, а також у роботі з громадами. Медіація розвиває вміння будувати взаємини, орієнтуючись на інтереси, цінності та потреби кожної зі сторін, замість того щоб зосереджуватися лише на емоціях, принципових позиціях чи агресивній поведінці. Це робить її універсальним інструментом для ефективного вирішення конфліктів і створення гармонійних стосунків у різних

сферах життя, в тому числі при вирішенні вертикальних конфліктів у публічній сфері.

Основні функції медіатора можуть бути інтегровані в різні процеси організаційної діяльності, такі як наради, обговорення нових проєктів, прийняття рішень у кризових ситуаціях та інші заходи, де важливо досягти наступних результатів:

- сприяти спокійній і конструктивній взаємодії між співробітниками без емоційної напруги;
- ініціювати та підтримувати процес формулювання спільного рішення;
- узгоджувати способи виходу із ситуації, які задовольняють усіх учасників процесу прийняття та реалізації рішень;
- оцінювати запропоновані рішення на предмет їхньої реалістичності;
- забезпечувати відсутність прихованих чи замовчених питань, які можуть спровокувати конфлікт у майбутньому.

Медіація є ефективним інструментом, який органічно інтегрується в сучасну модель управління "governance". Зміни до КЗпП, які відбулись в листопаді 2021 року (ст. 222<sup>1</sup>), вперше офіційно закріпили медіацію як окремий спосіб вирішення трудових спорів, визначивши її як різновид переговорів. Однак її використання в Україні залишається обмеженим через низьку поінформованість сторін трудових спорів, зокрема державних службовців, про переваги цього методу. Відсутність знань щодо ефективності медіації стримує її популяризацію, і тому медіаційні застереження рідко включаються до трудових договорів.

Крім того, низький попит на медіацію пов'язаний із короткими строками звернення до суду, які можуть минути, поки сторони проходять процедуру медіації. Це створює ризик пропуску строків і необхідності їхнього поновлення, що додатково знижує зацікавленість у використанні цього альтернативного способу врегулювання трудових спорів.

Досвід іноземних країн демонструє високу ефективність медіації не лише у вирішенні індивідуальних, але й колективних спорів. При цьому медіація у

колективних спорах має свою специфіку, яка зумовлена особливостями правової природи таких спорів та складом учасників.

Для ефективного впровадження медіації необхідно вирішити кілька ключових питань. По-перше, сторони часто не поінформовані про процедуру медіації, її сутність та переваги як альтернативного способу врегулювання конфліктів. По-друге, у працівників органів державної влади спостерігається низький рівень зацікавленості у використанні медіації, що зумовлено відсутністю здорової корпоративної культури.

Також існує потреба у розробці алгоритму залучення медіаторів, зокрема створенні реєстру доступних фахівців, яких можна залучати до вирішення конфліктів. Впровадження медіації ускладнюється застарілими підходами до управління та негнучкістю системи у питаннях використання альтернативних методів врегулювання конфліктів.

Крім того, відсутність належного фінансового забезпечення стає серйозною перешкодою, адже будь-які зміни, зокрема впровадження медіації, вимагають відповідних витрат. Вирішення цих питань є критично важливим для підвищення ефективності медіації у вирішенні конфліктів і загального вдосконалення механізмів управління конфліктами.

Враховуючи вищевикладене, для успішного впровадження цих інструментів у публічному управлінні необхідно:

1. Створити нормативну базу. Розробити правила і процедури, що регламентують використання медіації та переговорів у вирішенні конфліктів між посадовцями та управлінцями.

2. Забезпечити навчання персоналу. Організувати тренінги для працівників публічного управління з розвитку навичок ведення переговорів, управління емоціями та залучення медіаторів.

3. Створити медіаційні центри. Впровадження таких структур дозволить оперативно вирішувати конфлікти, залучаючи професійних медіаторів для аналізу ситуацій та організації процесу врегулювання.

4. Використовувати сучасні технології. Для організації переговорів і медіації можна застосовувати онлайн-платформи, які сприяють проведенню дистанційних зустрічей, що зменшує затрати часу та ресурсів.

Впровадження інструментів медіації та переговорів у публічному управлінні сприятиме не лише розв'язанню ієрархічних конфліктів, але й покращенню атмосфери в колективах, зміцненню довіри між рівнями управління та підвищенню загальної ефективності роботи органів влади.

### **3.3 Розробка механізмів для зниження рівня конфліктності в публічному управлінні**

Розробка механізмів для зниження рівня конфліктності є важливим аспектом забезпечення стабільності та гармонії в суспільстві, організаціях та міжособистісних стосунках. Конфлікти виникають внаслідок різних причин: від різноманіття інтересів і цінностей до поганого розуміння і недостатньої комунікації. Основним завданням є створення таких інструментів, які дозволяють ефективно вирішувати спори, знижуючи рівень напруженості та агресії серед учасників. Важливо, щоб ці механізми були доступними та зрозумілими для всіх сторін, що дозволить досягти взаєморозуміння і запобігти ескалації конфлікту.

Управління конфліктами на державній службі потребує комплексного підходу, який активує системи та інструменти для запобігання потенційним негативним наслідкам конфліктних ситуацій. У випадках, коли сторони не можуть самостійно вирішити суперечку, її часто передають до суду, що є традиційним, але не єдиним способом. Українське законодавство визнає й регламентує інші методи врегулювання спорів, зокрема альтернативні способи вирішення конфліктів, серед яких: третейський розгляд, медіація, примирення за

участю судді, врегулювання колективних трудових спорів за допомогою трудових арбітрів і посередників тощо [55].

Проте кількість альтернативних механізмів врегулювання конфліктів значно ширша, ніж передбачено чинними нормативно-правовими актами України. Для альтернативних механізмів врегулювання характерними є менший рівень формалізації та менші витрати ресурсів, водночас цей підхід ще недостатньо поширений в Україні. Серед переваг альтернативних механізмів варто відзначити такі:

- особиста участь сторін конфлікту, що забезпечує їхню залученість, мотивацію та вплив на результат;
- гнучкість процесу, яка дозволяє адаптувати його до конкретних умов та потреб сторін;
- конфіденційність процедури, що зберігає приватність сторін і сприяє довірі;
- покращення взаємовідносин та атмосфери в організації, що позитивно впливає на колективну взаємодію;
- стимулювання системних змін в публічному управлінні.

Ефективність застосування конкретного механізму залежить від професіоналізму керівника та його здатності обрати оптимальний спосіб врегулювання конфлікту. Різноманітність конфліктних ситуацій, наявність ресурсів для їх розв'язання, специфіка організації та особливості її організаційної культури є ключовими чинниками, що впливають на вибір способу вирішення [5].

Конфлікти в публічному управлінні вимагають індивідуального підходу та систематичного вирішення, оскільки вони значно впливають на продуктивність роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, якість надання державних послуг та реалізацію реформ. Ефективне управління конфліктами створює можливість для пошуку взаємовигідних рішень, що сприяє зміцненню організаційної культури та підвищенню довіри громадян до державних структур.

Одним з варіантів регулювання ієрархічних конфліктів є впровадження альтернативного дисциплінарного провадження в Україні. З цією метою передбачають виконання низки заходів:

1. Закріплення можливості на законодавчому рівні. Наразі порядок притягнення до відповідальності державних службовців регламентується чинними нормативно-правовими актами, тому для реалізації альтернативного дисциплінарного провадження необхідно внести відповідні зміни до законодавства. Крім того, слід затвердити механізм його впровадження на рівні державних органів через розроблення регламентів і алгоритмів застосування.

2. Проведення навчання. Організація спеціальних тренінгів і навчальних програм для працівників служб управління персоналом, керівників, менеджерів та співробітників державних установ є важливим етапом підготовки до впровадження цього механізму.

3. Використання на добровільних засадах. Альтернативне дисциплінарне провадження має розглядатися як додаткова опція, а не обов'язкова вимога, що дозволить зберегти гнучкість підходу в кожному конкретному випадку.

4. Облік і аналіз практики. Впровадження системи збору статистики щодо використання альтернативних процедур дасть змогу оцінити їхній вплив на майбутню поведінку працівників. Зібрані дані допоможуть аналізувати практику, координувати дії та адаптувати інструменти для вирішення дисциплінарних питань у залежності від типу справи.

5. Заохочення проактивності керівників. Менеджери та керівники мають бути залученими до оцінки кожної ситуації індивідуально, обираючи підхід, що найкраще сприятиме вирішенню конфлікту за принципом «win-win» (перемога-перемога) [4].

Крім того, можливим механізмом зниження рівня конфліктів може виступати залучення омбудсмена. Його функції полягають в забезпеченні реалізації, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також у виконанні контрольних функцій, спрямованих на вдосконалення механізмів державного

управління. Омбудсмен сприяє покращенню адміністративної практики, попередженню порушень з боку органів публічної адміністрації та їх посадових осіб.

Як зазначає С. В. Банах, сучасні суспільні відносини, глобалізаційні процеси та розширення переліку прав і свобод людини зумовлюють переосмислення функцій та завдань омбудсмена. Це вимагає оновлення застарілих законодавчих норм і розширення правового статусу та функцій цього інституту [22].

Україна, наслідуючи демократичні традиції, запровадила кілька інституцій омбудсмена, зокрема:

- Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, основний орган для захисту прав людини [46];
- Уповноважений Президента України з прав дитини, діяльність якого регулюється відповідним указом Президента [27];
- Уповноважений із захисту державної мови, що діє на підставі Закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [37];
- Освітній омбудсмен, який забезпечує захист прав учасників освітнього процесу згідно з постановою Кабінету Міністрів [11];
- Рада бізнес-омбудсмена, незалежний орган, що захищає інтереси бізнесу у взаємодії з державними структурами [48].

Усі ці інституції функціонують на основі окремих нормативних актів, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, важливо розробити єдину законодавчу базу, яка б регламентувала діяльність омбудсменів і відповідала сучасним викликам.

Зважаючи на зазначене, розвиток інституту омбудсмена в Україні потребує оновлення нормативного регулювання, що дозволить підвищити ефективність його діяльності, сприяти кращому захисту прав громадян і забезпечити відповідність сучасним суспільним реаліям.

Однак світова практика свідчить, що органи державної влади та місцевого самоврядування можуть створювати посаду омбудсмена в межах установи без

внесення змін до нормативно-правових актів, обмежуючись лише локальним рівнем. Такі системи передбачають використання різних механізмів для вирішення та запобігання конфліктів, що інтегруються в єдину функціональну структуру. Вони розробляються з урахуванням специфічних умов кожної установи, не регулюються законодавством і формалізуються на локальному рівні, іноді за підтримки та супроводу НАДС. Крім того, для ефективної реалізації цих механізмів необхідно розглянути такі питання:

- створення в кадрових службах державних органів підрозділів, які займаються конфліктами, а також призначення відповідальних осіб;
- визначення органу, який контролюватиме дотримання вимог до посадової поведінки керівників і регулюватиме конфлікти на робочих місцях.

Таким чином, крім обов'язкової підготовки працівників для розвитку необхідних навичок, необхідно провести реформу нормативної бази та передбачити можливість спрямування бюджетних коштів на інформаційні кампанії, навчання, пілотні проекти з впровадження внутрішніх систем управління конфліктами та їх дослідження для запобігання конфліктів.

Також, одним із згаданих раніше механізмів може бути медіація.

Окрім зазначеного одним із підходів до зниження конфліктності може бути розвиток комунікаційних навичок у людей. Вміння слухати, висловлювати свої думки без агресії та враховувати позицію інших значно знижує ймовірність виникнення конфліктів. Програми з розвитку комунікаційних навичок можуть включати тренінги, воркшопи та інші заходи, що допомагають учасникам краще розуміти один одного та знаходити спільні рішення навіть у складних ситуаціях. Ключовими елементами в цьому процесі є активне слухання, емпатія та вміння правильно ставити запитання, щоб уникнути непорозумінь [31].

Також важливим механізмом є створення безпечного простору для вираження емоцій та думок. Коли люди відчують, що їх почуття та переконання будуть зрозумілі та прийняті, вони менш схильні до конфліктних проявів. Це можна реалізувати через організацію діалогових майданчиків, де всі учасники мають рівний доступ до висловлення своїх поглядів. Задача таких

майданчиків – не тільки вирішити конкретну проблему, а й зміцнити соціальні зв'язки та довіру між людьми. Регулярні зустрічі, де кожен може висловити свою думку, допомагають уникнути накопичення образ та непорозумінь, які можуть призвести до конфлікту [52].

Нарешті, важливим елементом зниження конфліктності є створення та підтримка позитивної корпоративної культури, заснованої на принципах взаємної поваги, прозорості та відкритості. Організації, які активно працюють над створенням здорового мікроклімату, де кожен член колективу відчуває свою значущість, мають меншу ймовірність виникнення серйозних конфліктів. Важливими аспектами в цьому є чесність у взаємодії, визнання досягнень та вирішення питань через консенсус, а не через авторитарні методи. Тільки за таких умов можна значно знизити рівень конфліктності та забезпечити стійкий розвиток організації чи спільноти.

## ВИСНОВКИ

В процесі дослідження специфіки врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні було визначено основні їх особливості, причини виникнення, сучасні підходи до вирішення та шляхи формування безконфліктної взаємодії в системі публічного управління. Ієрархічні конфлікти в публічному управлінні мають складний характер, що зумовлено специфікою організаційних структур, розподілом владних повноважень, а також соціально-психологічними факторами. Ці конфлікти можуть виникати як між керівниками та підлеглими або органами різного рівня. Особливістю їх є жорстка регламентація відносин, залежність результатів роботи від ефективності комунікації та здатності до співпраці.

Серед причин виникнення ієрархічних конфліктів у публічному управлінні ключовими є: нечіткий розподіл функцій і відповідальності, низький рівень професійної підготовки працівників, неефективна система комунікацій, суб'єктивізм у прийнятті рішень, конфлікт цінностей, а також недостатній рівень емоційного інтелекту у керівників і підлеглих. Важливим чинником також виступає відсутність налагоджених механізмів врегулювання конфліктів на ранніх стадіях.

Аналіз нормативно-правового регулювання свідчить, що існуючі правові акти регламентують питання трудових відносин, але недостатньо акцентують увагу на специфіці врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Законодавство потребує доповнення нормами, які б регулювали механізми медіації, переговорів та інших альтернативних методів вирішення конфліктів у публічному управлінні.

Серед ефективних стратегій управління ієрархічними конфліктами слід виокремити підходи, що орієнтовані на розвиток комунікативних навичок у працівників, формування культури відкритого діалогу, а також запровадження спеціалізованих навчань з конфліктології для керівників. Особливу увагу слід

приділяти психологічним аспектам, які передбачають розвиток емоційного інтелекту, здатності до емпатії та вміння конструктивно вирішувати суперечки.

Для вдосконалення процесу врегулювання ієрархічних конфліктів рекомендовано розробити механізми підвищення ефективності комунікації в публічному управлінні, які включають проведення регулярних комунікаційних аудитів, впровадження стандартів професійного спілкування та створення платформ для обміну інформацією. Важливим є також запровадження інструментів медіації та переговорів, що дозволять вирішувати конфлікти з урахуванням інтересів усіх сторін. Розробка механізмів зниження конфліктності в колективах має базуватися на формуванні сприятливого психологічного клімату, забезпеченні рівномірного розподілу навантаження та створенні умов для професійного розвитку працівників.

Врегулювання ієрархічних конфліктів у публічному управлінні є багатоаспектним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Поєднання нормативно-правового регулювання, впровадження сучасних управлінських стратегій, врахування психологічних аспектів і вдосконалення комунікаційних процесів сприятиме підвищенню ефективності роботи публічних органів та зниженню рівня конфліктності у колективах.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент: [навч. посіб.] / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б. [за ред. Аблязова Р. А.]. Київ : "Видавничий дім "Професіонал", 2008. 352 с.
2. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. Аспекти публічного правління. Том 6. № 8. 2018. С. 35-41.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту : [практикум: навч. посібник] / Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
4. Банах С. В. Функції омбудсменів у сучасному світі, Монографія, Тернопіль, THEU 2016, с.6 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29665/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%85.PDF>
5. Берт Маан, Ремко ван Пі, А. Сергєєва, С. Сергєєва, Л. Романадзе, В. Родченко. Гар-Аналіз впровадження інституту медіації в Україні, липень 2020. с. 21. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5f5/f7d/2a9/5f5f7d2a9b5cb356474501.pdf>
6. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту : Оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): [підручник] / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
7. Битяк Ю. П. Адміністративне право України / Ю. П. Битяк, В.М. Гарашук, О. В. Дьяченко та ін. 2004. 401 с.
8. Богоявленська Ю.В., Шестакова А.В., Антіпова Г.В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/59\\_1\\_2020/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/17.pdf)

9. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. К. : Знання, 2013. 408 с.
10. Гусєва К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : Практичний посібник, Київ, 2019. 52 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>
11. Деякі питання освітнього омбудсмена: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2018 № 491. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/491-2018-%D0%BF#Text>
12. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління [навч. посібник]. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
13. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
14. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
15. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/2024.pdf>
16. Конспект лекцій з дисципліни "Публічне управління" [Електронний ресурс]. Дніпровський державний технічний університет. URL : <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl43.pdf>.
17. Крестовська Н., Романадзе Л., підручник «Медіація у професійній діяльності юриста», Одеса «Екологія» 2019, 462 с. URL:<https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-uprofesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>.
18. Легка О.В. Особливості управління конфліктами в державних установах: автореферат на здобуття наук. ступеня магістра публічного права: Миколаїв 2020, 12 с. URL:<https://krs.chmnu.edu.ua/jsui/handle/123456789/1285>
19. Лекційний курс "Основи соціального партнерства" (Конфліктологія). URL: <https://studentam.net.ua/content/category/24/192/86/>

20. Ловка О. В. Технологія вирішення конфліктних ситуацій: психологічні рекомендації. К: Вид-во міністерства культури і мистецтв України, 1996. 29 с.
21. Лопатченко І. М. Система медіації як важлива складова профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості. с. 232 – 241
22. Маруховська-Картунова О.О. Логіка та методологічні принципи парадигми трансформації конфліктів. Гілея: науковий вісник. 2016. Вип. 111. С. 196–200.
23. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. Право і суспільство. 2012. № 6. С. 95-98.
24. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року № 46-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0046859-22#Text>
25. Нагаєв В. М. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. М.Нагаєв. Київ : Центр навч. літ., 2004. с. 156. URL: [http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1077/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB.\\_%D0%9F%D0%94%D0%A4.PDF](http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1077/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB._%D0%9F%D0%94%D0%A4.PDF)
26. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1. С. 254–265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28)
27. Питання Уповноваженого Президента України з прав дитини: Указ Президента України від 11.08.2011 № 811/2011 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/811/2011#Text>
28. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
29. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>

30. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n11>

31. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175 URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/34.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf)

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

33. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21 грудня 2016 року № 1798-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19>.

34. Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 року № 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/536-2020-p>.

35. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 року № 1265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1265-2020-p>.

36. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

37. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

38. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: Постанова Кабінету Міністрів

України від 28 грудня 2020 року № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-п>.

39. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>.

40. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 3 березня 2016 року №47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0421-16>.

41. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

42. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

43. Про порядок вирішення колективних трудових спорів: Закон України від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>.

44. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10 лютого 2010 року № 1861-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17>.

45. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 року № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.

46. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: Закон України від 23.12.1997 №776/97-ВР; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text>

47. Про утворення Національної служби посередництва і примирення: Указ Президента України від 17 листопада 1998 року № 1258/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98>.

48. Про утворення Ради бізнес-омбудсмена: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 691. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2014-%D0%BF#Text>

49. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
50. Психологія суспільної свідомості: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З. Р. Кісіль, Д. В. Швець. Одеса: ОДУВС, 2023. 139 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/2024.pdf>
51. Публічне управління: термінол. слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
52. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації, Економіка і управління підприємствами, Випуск 47. 2020, с. 101-105 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf).
53. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
54. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постолювський. Рівне : Перспектива, 2017. 240 с.
55. Фрідріх Глазл. Конфлікт менеджмент: Довідник для керівників і консультантів. Київ: ВД ФДЕФ-Україна, 2020. 528с.
56. Pollitt C. Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.