

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

***«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВАХ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»***

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-21
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Іваночко Тарас Мирославович

Керівник: доктор філософії Драбчук Н.Ю.

Рецензент: д.е.н., проф. Щур Р. І.

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління конфліктами в органах публічної влади	6
1.1. Сутність та класифікація конфліктів у колективах органів публічної влади	6
1.2. Причини виникнення конфліктів у колективах органів місцевого самоврядування	19
1.3. Моделі та технології врегулювання конфліктів у публічному управлінні	32
Висновок до розділу 1	41
Розділ 2. Оцінка діяльності Ямницької територіальної громади та аналіз стану управління конфліктами	43
2.1. Організаційно-функціональна характеристика Ямницької територіальної громади	43
2.2. Аналіз динаміки конфліктів у колективі Ямницької територіальної громади	52
2.3. Оцінка механізмів управління конфліктами та виявлення ключових проблем	67
Висновок до розділу 2	71
Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління конфліктами	73
3.1. Сучасні моделі та інструменти врегулювання конфліктів у публічному управлінні	73
3.2. Зарубіжний досвід управління конфліктами в органах публічної влади	77
3.3. Організаційна культура як інструмент мінімізації конфліктів	83
Висновок до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування органів публічної влади в сучасних умовах супроводжується постійним зростанням управлінських навантажень, ускладненням організаційних процесів, розширенням повноважень органів місцевого самоврядування та підвищенням суспільних очікувань щодо якості публічних послуг. У таких умовах особливого значення набуває проблема управління конфліктами в колективах органів публічної влади, оскільки конфлікти є невід’ємним елементом професійної взаємодії посадових осіб, що виконують різнопланові функції, працюють у межах жорсткої нормативної регламентації та перебувають під постійним громадським контролем.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що конфлікти в органах публічної влади мають не лише міжособистісний, а й інституційний характер, впливають на ефективність управлінських рішень, морально-психологічний клімат у колективах, рівень довіри громадян до влади та стабільність функціонування територіальних громад. У період децентралізаційних процесів, впровадження нових управлінських підходів, цифровізації, а також в умовах воєнного стану та зростання соціальної напруги ризики виникнення конфліктів у публічному секторі істотно посилюються. Це потребує не ситуативного реагування, а формування системної, професійно обґрунтованої моделі управління конфліктами.

Особливої уваги потребує рівень місцевого самоврядування, де конфлікти можуть виникати між працівниками апарату ради, керівниками структурних підрозділів, старостами, депутатським корпусом, а також у взаємодії з громадськістю. Недостатній розвиток комунікаційних механізмів, нечіткість процедур, перевантаження персоналу та обмежені ресурси можуть призводити до прихованих або відкритих конфліктів, що негативно позначається на якості управління. У зв’язку з цим дослідження управління конфліктами в колективах органів публічної влади є своєчасним та практично значущим.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад і практичного стану управління конфліктами в колективах органів публічної влади та розробка напрямів удосконалення системи управління конфліктами на прикладі Ямницької територіальної громади.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання:

- дослідити сутність і класифікацію конфліктів у колективах органів публічної влади;
- проаналізувати причини виникнення конфліктів у трудових колективах органів місцевого самоврядування;
- охарактеризувати моделі та технології врегулювання конфліктів у публічному управлінні;
- здійснити організаційно-функціональну характеристику Ямницької територіальної громади;
- проаналізувати причини, форми прояву та динаміку конфліктів у колективі територіальної громади;
- оцінити наявні механізми управління конфліктами та виявити ключові проблеми їх функціонування;
- узагальнити сучасні підходи та зарубіжний досвід управління конфліктами в органах публічної влади;
- визначити роль організаційної культури як інструменту мінімізації конфліктів;
- розробити напрями вдосконалення системи управління конфліктами в органах публічної влади на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в колективах органів публічної влади.

Предметом дослідження є форми, причини, механізми та інструменти управління конфліктами в колективах органів місцевого самоврядування, а також їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного аналізу, узагальнення та систематизації використано для дослідження сутності конфліктів, їх класифікації та моделей врегулювання у публічному управлінні. Методи порівняльного аналізу застосовано під час вивчення зарубіжного досвіду управління конфліктами в органах публічної влади. Аналітичні та соціологічні методи, зокрема анкетне опитування, використано для оцінки стану конфліктності та механізмів її управління у територіальній громаді. Методи структурно-функціонального аналізу дозволили дослідити організаційні особливості громади, а методи системного підходу та узагальнення – сформулювати напрями вдосконалення управління конфліктами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків і рекомендацій роботи в діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення комунікаційних процесів, формування конструктивної організаційної культури та запобігання деструктивним конфліктам.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та класифікація конфліктів у колективах органів публічної влади

Конфлікти у колективах органів публічної влади є невід’ємним елементом функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування, що зумовлено природою публічної служби, специфікою управлінських процесів, нормативною регламентацією діяльності службовців та взаємодією різних груп інтересів. Для сучасної науки публічного управління важливим є не лише з’ясування сутності конфліктів у публічному секторі, а й визначення їх класифікаційних ознак, що дозволяє формувати ефективні механізми управління персоналом. Відповідно до усталених теоретичних підходів, конфлікт є процесом розвитку та зіткнення несумісних цілей, інтересів чи позицій між індивідами або групами, що супроводжується напруженістю та протидією [1; 2].

У сфері публічної влади конфлікти мають особливу природу, оскільки відбуваються в умовах багаторівневої ієрархії, високого ступеня відповідальності за прийняті рішення, регламентованості службових дій, політичних впливів, суспільних очікувань та контролю громадськості. Конфлікти у публічних інституціях виникають не лише через міжособистісні суперечності, а значною мірою через інституційні протиріччя – недосконалість процедур, регламентів, механізмів підзвітності та обмеженість ресурсів [3]. Це дозволяє стверджувати, що конфлікти в органах влади є не просто міжлюдськими проблемами, а системними проявами функціонування інституцій.

Сутність конфлікту розкривається через його основні характеристики. По-перше, конфлікт є динамічним процесом, тобто таким, що має власну логіку розвитку – від прихованої фази до відкритого протистояння. По-друге,

конфлікт має соціальну природу, оскільки пов'язаний із взаємодією суб'єктів, які мають різні ролі, інтереси та можливості впливу. По-третє, конфлікт у діяльності органів влади має інституційний характер, оскільки учасники перебувають у межах суворих нормативних, етичних та правових обмежень, що визначають їх поведінку. Конфлікти у публічній службі є результатом взаємодії «формальних повноважень та неформальних очікувань», що часто створює різні моделі сприйняття завдань і відповідальності [4].

У контексті публічної служби конфлікт може мати подвійний вплив: деструктивний, що призводить до погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці, демотивації персоналу, та конструктивний, який, за правильного управління, може стати основою для розвитку, вдосконалення процедур, підвищення прозорості та комунікацій. Конфлікт у соціальних організаціях виступає механізмом «інституційного очищення», який дозволяє виявити приховані системні проблеми [5]. У публічній владі це особливо важливо, оскільки конфлікти можуть сигналізувати про дисфункції у структурі управління, недоліки комунікацій або помилки у розподілі повноважень.

Специфіка конфліктів зумовлена рядом чинників. По-перше, публічні службовці працюють у системі, де будь-який конфлікт є публічним, адже результати їх діяльності підлягають суспільному оцінюванню. По-друге, конфлікти у публічних інституціях формуються під впливом політичного середовища, яке створює додаткові ризики суб'єктивності в управлінських рішеннях. По-третє, конфлікти посилюються через обмеженість ресурсів, що характерно для органів місцевого самоврядування, де кадрові та фінансові можливості нерідко диспропорційні до обсягу делегованих повноважень [6].

Важливою є роль комунікаційних дисфункцій, які, за висновками Стаднійчука, є однією з головних причин конфліктів у громадах, оскільки службовці нерідко мають різне розуміння завдань, механізмів виконання рішень та відповідальності [7]. У результаті конфлікт стає проявом не лише

людського фактору, а й загальної недосконалості внутрішньої комунікаційної системи органу влади.

Узагальнюючи підходи українських науковців, можна виділити такі ключові ознаки конфлікту у публічній службі:

- наявність протилежних інтересів та позицій учасників;
- взаємозалежність дій сторін;
- публічність і суспільна значущість;
- регламентований характер поведінки учасників;
- вплив політичного та правового середовища;
- можливість впливу на ефективність діяльності органу влади.

З огляду на зазначене, конфлікт у діяльності органів публічної влади є «комплексним інституційно-поведінковим явищем», що визначається як індивідуальними характеристиками службовців, так і нормативно-організаційними умовами функціонування публічної адміністрації.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності конфлікту у публічному управлінні

Підхід	Суть	Застосування у публічному управлінні
Психологічний	Конфлікт як результат емоційних і поведінкових реакцій	внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти
Соціологічний	Конфлікт як форма соціальної взаємодії	конфлікти в структурах влади
Адміністративний	Конфлікт як порушення організаційної рівноваги	конфлікти підрозділів, процедурні протиріччя
Інституційний	Конфлікт як наслідок недосконалості норм та регламентів	конфлікт інтересів, службові обмеження
Комунікаційний	Конфлікт як відхилення в передачі інформації	непорозуміння між службовцями

Однією з ключових рис конфліктів у органах публічної влади є поєднання кількох рівнів конфліктної взаємодії. На відміну від приватного

сектору, де конфлікт здебільшого має економічну або організаційну природу, у публічній сфері конфлікти одночасно впливають на інституційну стабільність, репутацію органу влади, якість публічних послуг і громадську довіру. Саме тому конфлікти часто мають «ефект мультиплікації», коли міжособистісне протистояння переростає у міжгруповий, інституційний чи навіть політичний конфлікт, що підтверджується емпіричними дослідженнями органів місцевого самоврядування [6; 8].

Розглядаючи сутність конфліктів у публічній владі, слід наголосити на важливості регламентованості дій, яка визначає межі, у яких можуть діяти учасники. Державний службовець або посадова особа органу місцевого самоврядування не може реагувати на конфлікт так, як це можливо у бізнесі, оскільки його поведінка обмежена законами, етичними кодексами, регламентами, антикорупційними стандартами та інструкціями. Це підсилює внутрішній тиск і може сприяти накопиченню прихованих конфліктів, що пізніше переходять у хронічні форми [5].

Для будь-якої системи притаманна певна впорядкованість і внутрішня будова, у зв'язку з чим у практиці роботи з конфліктами виокремлюють так звану «структуру конфлікту» (рис. 1.1.).

Дана структура конфлікту є цілісна, багаторівнева, у межах якої всі перелічені елементи логічно взаємопов'язані та взаємозумовлені. У центрі конфліктної взаємодії перебувають сторони конфлікту, які не обов'язково представлені однією особою. Сторони можуть бути множинними, колективними, а інколи й прихованими, коли справжній суб'єкт конфлікту діє опосередковано. Кожна зі сторін формує власну позицію та сприйняття конфлікту, що визначає її поведінку, вибір дій і оцінку ситуації.

Навколо основних сторін формуються групи підтримки – актори, які ідентифікують себе з однією зі сторін на основі спільних інтересів, потреб, цінностей, світоглядних уявлень або відчуття справедливості. Поряд із ними існують інші учасники, які безпосередньо не беруть участі в протистоянні, але зазнають впливу його наслідків.

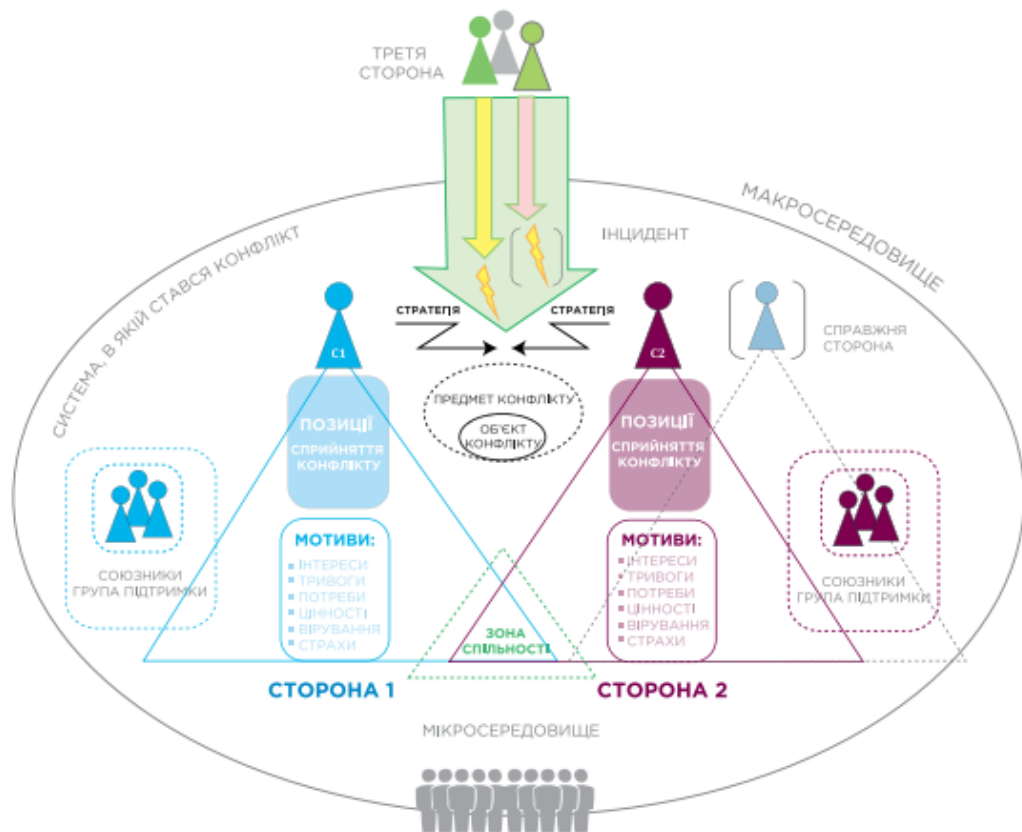


Рис. 1.1 Структура конфлікту*

*Джерело: [7, с. 28]

Окреме місце у структурі конфлікту займають треті сторони, що володіють знаннями, досвідом або формальними повноваженнями для втручання. Поведінка сторін у конфлікті конкретизується через стратегії і тактики.

Крім того, конфлікт у публічному управлінні нерозривно пов'язаний із владними відносинами, які існують у межах ієрархічної структури. Вертикальні конфлікти – між керівником і підлеглими – є одними з найпоширеніших. Їх природа зумовлена не лише особистісними чинниками, а й особливостями лідерства, стилю управління, способів делегування та контролю. Авторитарний стиль керівництва у публічній сфері значно підвищує рівень конфліктогенності, знижує мотивацію, пригнічує ініціативу й погіршує якість сервісного адміністрування [6].

Не менш важливими є горизонтальні конфлікти, які виникають між працівниками одного рівня або між підрозділами. Причини таких конфліктів пов'язані з конкуренцією за доступ до інформації, розподіл ресурсів, відмінності у професійній підготовці, нечіткі межі відповідальності. Горизонтальні конфлікти особливо характерні для органів місцевого самоврядування, де часто виникають суперечності між департаментами через «боротьбу за компетенції» [3].

Особливе місце у структурі конфліктів публічної служби займають інституційні конфлікти, які впливають із суперечності між нормами, процедурами та їх практичним застосуванням. Це може бути конфлікт між вимогами законодавства і реальними практиками, між принципами етичної поведінки та фактичними рішеннями посадових осіб, між антикорупційними обмеженнями та інтересами працівників [10].

Значну увагу в сучасних дослідженнях приділено також феномену конфлікту інтересів, який є особливим видом інституційного конфлікту. Конфлікт інтересів – це суперечність між приватним інтересом посадовця та його службовими повноваженнями, що може вплинути на неупередженість прийняття рішень. Конфлікт інтересів є «найбільш небезпечним різновидом конфлікту у публічній сфері», оскільки він безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень корупційних ризиків та легітимність влади [9].

Сутність конфліктів проявляється також у психологічному вимірі, який охоплює такі чинники, як емоційна нестабільність, професійне вигорання, індивідуальні риси характеру та стиль спілкування [11]. Важливо враховувати, що конфлікти в органах влади не є випадковими. Їх виникнення часто зумовлене структурними проблемами організації: неефективною системою комунікацій, нечітким розподілом повноважень, дублюванням функцій, перевантаженням працівників, кадровими дисбалансами [8].

Важливим елементом сутності конфлікту є його публічний вимір. Конфлікти у публічному секторі майже ніколи не залишаються суто внутрішніми, оскільки результати їх прояву впливають на якість публічних

послуг, ставлення громадян до влади, політичну стабільність громади. Тому конфлікти між працівниками органів місцевого самоврядування можуть набувати суспільного резонансу, особливо у випадках, коли вони пов'язані з бюджетними рішеннями, розподілом ресурсів, кадровою політикою чи інвестиційними проєктами.

Класифікація конфліктів у публічному управлінні є необхідним інструментом для їх наукового аналізу та практичного врегулювання. Систематизація видів конфліктів дозволяє чітко окреслити їхні джерела. Конфлікти в органах публічної влади мають не лише внутрішню логіку розвитку, а й зовнішній контекст, зумовлений політичною ситуацією, реформами, змінами законодавства та суспільними очікуваннями.

Найпоширенішою є класифікація за рівнем прояву конфлікту. На цьому рівні виокремлюють внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові та міжорганізаційні конфлікти. Внутрішньоособистісні конфлікти виникають тоді, коли службовець відчуває суперечність між власними цінностями та службовими вимогами, або коли обсяг завдань перевищує його можливості. Такі конфлікти часто залишаються непоміченими, але є джерелом стресу і професійного вигорання [11].

Міжособистісні конфлікти є найчастішими у публічній сфері. Вони виникають через несумісність характерів, конкуренцію, різні бачення способів реалізації завдань, відмінності у досвіді чи професійній підготовці. Публічні службовці нерідко працюють у стресових умовах, що збільшує ймовірність емоційних реакцій та непорозумінь. До 70 % конфліктів у органах публічної влади є міжособистісними і пов'язаними з комунікаційними бар'єрами [6].

Внутрішньогрупові конфлікти виникають у межах одного підрозділу. Причинами таких конфліктів є неузгодженість функцій, відсутність єдиних правил взаємодії, конкуренція за лідерство. Окрему проблему становлять конфлікти між різними професійними групами.

Міжгрупові конфлікти – це конфлікти між підрозділами органу влади. Вони часто виникають через розмитість компетенцій, дублювання функцій,

різні підходи до виконання завдань. У результаті окремі відділи можуть конкурувати за вплив, ресурси або пріоритетність проєктів. Міжгрупові конфлікти особливо характерні для органів місцевого самоврядування після реформи децентралізації, оскільки нові повноваження часто не супроводжуються належною структурною адаптацією [8].

Важливим критерієм є класифікація конфліктів за причинами їх виникнення. Найбільш поширеними типами причин є організаційні, психологічні, комунікаційні, ціннісні та інституційні [7]. Організаційні конфлікти виникають через недоліки структури, нечіткий розподіл відповідальності, недостатність ресурсів, неефективність системи мотивації. Психологічні конфлікти спричиняються відмінностями у темпераменті, стилі спілкування, рівні емоційної регуляції або міжособистісною несумісністю. Комунікаційні конфлікти виникають через неякісну передачу інформації, неправильне розуміння доручень або брак зворотного зв'язку.

Ціннісні конфлікти формуються під впливом різних поглядів на професійну етику, мету діяльності, пріоритети розвитку громади чи держави. Інституційні конфлікти є найбільш складними, оскільки випливають із протиріч між законодавчими нормами, регламентами та реальними управлінськими практиками. Вони можуть проявлятися у формі конфлікту інтересів, порушення етичних стандартів, конфлікту між службовими повноваженнями та політичними впливами.

Важливою є класифікація за структурою взаємодії: вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти. Вертикальні конфлікти виникають між керівником і підлеглими, горизонтальні – між працівниками одного рівня або підрозділами, а змішані – охоплюють кілька рівнів управління одночасно. Вертикальні конфлікти часто пов'язані з рівнем авторитету керівника, його стилем управління, способами делегування повноважень. Горизонтальні конфлікти, навпаки, виникають через конкуренцію між колегами, боротьбу за ресурси або різні підходи до виконання завдань.

Окрему групу становлять конфлікти за сферою діяльності, серед яких виокремлюють адміністративні, кадрові, фінансові, етичні, політичні та правові конфлікти. Адміністративні конфлікти пов'язані з організацією діяльності, кадрові – з питаннями підбору та оцінювання персоналу, етичні – з порушенням службових норм і стандартів поведінки, політичні – з боротьбою різних груп впливу у межах громади або державної інституції. Фінансові конфлікти часто супроводжують розподіл бюджетних ресурсів, а правові – порушення законодавчих вимог, процедур і регламентів.

Узагальнення класифікація конфліктів у публічному секторі відображена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Узагальнена класифікація конфліктів у публічному секторі за критеріями

Критерій	Типи конфліктів	Характеристика
Рівень	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, міжорганізаційні	Залежить від кількості учасників і рівня взаємодії
Причина	Організаційні, психологічні, комунікаційні, ціннісні, інституційні	Відображає джерела суперечностей
Структура	Вертикальні, горизонтальні, змішані	Обумовлено ієрархією та структурою влади
Сфера	Адміністративні, етичні, кадрові, фінансові, політичні	Залежить від напрямів діяльності
Функціональність	Конструктивні, деструктивні	Визначає наслідки для організації

Важливою класифікаційною ознакою конфліктів у публічній владі є їх розподіл за функціональними наслідками. За цим критерієм конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. Такий підхід дозволяє оцінити не лише форму, а й зміст та результати конфліктних взаємодій у колективі.

Конструктивні конфлікти сприяють удосконаленню управлінських процесів, стимулюють розвиток, забезпечують модернізацію процедур, тоді як деструктивні призводять до погіршення морально-психологічного клімату, дескоординації діяльності підрозділів та зниження ефективності публічного управління. У свою чергу, деструктивні конфлікти виникають тоді, коли суперечності залишаються невирішеними або набувають хронічного характеру.

Такі конфлікти впливають на результативність роботи органу влади, породжують внутрішній хаос, призводять до кадрової плинності та зниження рівня відповідальності службовців [11]. У практичному вимірі деструктивні конфлікти знижують якість державних послуг і призводять до втрати довіри громадян, що є критичним для органів публічної влади.

Розглядаючи функціональні наслідки конфліктів, варто також звернути увагу на те, що у публічному секторі нерідко трапляються латентні конфлікти, які протягом тривалого часу перебувають у прихованому стані. Їх особливість полягає в тому, що вони не проявляються відкрито, проте впливають на поведінку, мотивацію та емоційний стан працівників. Латентні конфлікти можуть бути значно небезпечнішими за відкриті, оскільки вони завжди мають потенціал до раптової ескалації [8].

З точки зору механізмів розвитку конфлікту, науковці поділяють конфлікти на одноразові та системні. Одноразові конфлікти пов'язані з конкретними подіями, рішеннями чи інцидентами. Системні конфлікти, навпаки, є наслідком систематичних недоліків організації: неефективної кадрової політики, недостатньої комунікаційної культури, хронічного перевантаження персоналу або недосконалих службових процедур. Системні конфлікти мають найбільш руйнівний потенціал, оскільки вони вказують на структурні деформації всієї управлінської системи [3].

Особливого значення набуває також розмежування конфліктів за їх поширенням: локальні, групові, інституційні та міжінституційні. Локальні конфлікти обмежуються однією особою або невеликою групою. Групові

конфлікти охоплюють колектив підрозділу. Інституційні конфлікти зачіпають діяльність органу влади в цілому, тоді як міжінституційні виходять за межі однієї установи – наприклад, конфлікт між виконавчим комітетом та місцевою радою.

Важливою ознакою є часовий аспект, який дозволяє виокремити короткострокові та довгострокові конфлікти. Короткострокові конфлікти можуть бути вирішені у межах одного управлінського циклу, тоді як довгострокові конфлікти можуть існувати роками, перетворюючись на «культуру конфліктності». Існування таких конфліктів часто є ознакою неефективної системи управління персоналом або відсутності належних комунікаційних практик [11].

Важливо також враховувати диференціацію конфліктів за їх предметом, що дозволяє краще зрозуміти їх природу.

Предмет конфлікту може бути:

- матеріальним (розподіл ресурсів, доступ до інформації, фінансів, техніки);
- організаційним (розподіл функцій, відповідальність, підпорядкування);
- ціннісним (етичні суперечки, різне бачення реформ);
- політичним (вплив партій, фракцій, депутатського корпусу);
- правовим (порушення регламентів, законів, процедур);
- соціально-психологічним (риса характеру, стилі спілкування, темпераменти).

Саме предмет конфлікту визначає подальшу тактику його врегулювання та механізми управлінського реагування.

У таблиці 1.3 наведено види конфліктів у органах місцевого самоврядування та державних установах.

Таблиця 1.3.

Класифікація конфліктів у публічному управлінні

Типи	Особливості прояву	Наслідки для органу влади
Індивідуальний	внутрішній стан службовця	стрес, вигорання, помилки
Міжособистісний	конфлікт між двома працівниками	погіршення комунікацій
Груповий	у межах підрозділу	фрагментація команди
Організаційний	охоплює весь апарат	зниження ефективності
Організаційна	неефективність структури	порушення процесів
Психологічна	особистісні відмінності	емоційні прояви
Інституційна	суперечності норм	юридичні ризики
Комунікаційна	неправильна передача інформації	спотворення рішень
Вертикальна	різний рівень влади	авторитарність, тиск
Горизонтальна	працівники одного рівня	конкуренція, суперечки
Політична	вплив політичних груп	нестабільність
Адміністративна	управлінські процедури	збої в роботі
Етична	порушення норм	дисциплінарні наслідки
Конструктивна	покращення процесів	розвиток
Деструктивна	погіршення діяльності	зниження довіри

*Джерело: [20]

Конфлікти в публічному секторі є продуктом складної взаємодії індивідуальних, організаційних, політичних та інституційних чинників. Їх виникнення не можна пояснити лише психологічними причинами або структурними недоліками – конфлікт завжди є багатовимірним явищем, у якому поєднуються інтереси різних акторів, управлінські контексти та нормативні обмеження. Саме тому конфлікти в органах публічної влади варто вивчати системно, враховуючи як поведінкові, так і організаційно-правові аспекти взаємодії.

Конфлікти у діяльності органів публічної влади ніколи не є «ізолюваними» – вони відображають соціальні процеси, що відбуваються в громаді або державі в цілому [21]. Наприклад, періоди реформ, фінансових обмежень або політичної нестабільності завжди супроводжуються зростанням

кількості конфліктів у колективах публічної служби. Це пояснюється тим, що адміністративні системи у такі періоди зазнають підвищеного навантаження, а працівники стикаються з невизначеністю, дефіцитом ресурсів, складністю нових завдань.

Класифікаційні ознаки конфліктів дозволяють ефективно аналізувати природу суперечностей та прогнозувати можливі сценарії розвитку конфліктної ситуації.

Особливістю конфліктів у публічній владі є те, що вони нерідко мають характер конфліктів довіри. Коли службовець або громадянин не довіряє рішенням органу влади, формується напруження, яке переростає у відкритий або прихований конфлікт. Рівень довіри до публічних інституцій є одним із ключових факторів, який визначає частоту й інтенсивність конфліктів [21]. В умовах низької довіри конфлікти стають більш агресивними, тривалими та важкими для врегулювання.

Не менш важливо враховувати й просторовий рівень конфліктів. У громадах, де орган місцевого самоврядування має тісні взаємозв'язки з населенням, конфлікти між службовцями можуть швидко поширюватися серед жителів, формуючи негативний соціальний фон. Це підкреслює необхідність зваженого управління конфліктами, адже помилки у внутрішній політиці органу влади можуть трансформуватися в суспільні напруження, що впливають на репутацію, легітимність та стабільність громади.

Конфлікти в публічному секторі не лише порушують нормальний ритм роботи органу, а й мають здатність формувати організаційну культуру конфліктності, коли суперечності стають нормою взаємодії. У таких умовах зростає кількість службових перевірок, скарг, а комунікаційна взаємодія між підрозділами стає фрагментарною. Деструктивна культура конфліктності є одним із найнебезпечніших явищ у публічному управлінні, оскільки вона знижує ефективність сервісних функцій органу влади, сприяє кадровому відтоку, зменшує оперативність ухвалення управлінських рішень.

Натомість у колективах, де конфлікти сприймаються як можливість для розвитку, сформована культура конструктивного конфлікту, яка передбачає відкритість до діалогу, наявність механізмів внутрішньої медіації, навичок керівників працювати з емоційними реакціями, а також прозорі процедури управління персоналом. Такі організації демонструють вищу ефективність, швидше адаптуються до змін і краще реагують на потреби громадян.

Систематизація типів конфліктів, їх причин та закономірностей поширення дозволяє створити інструментарій, здатний забезпечити стабільність, ефективність та професіоналізм державної служби, що є критично важливим у сучасних умовах реформ, зростання навантаження на органи місцевого самоврядування та воєнних викликів.

1.2. Причини виникнення конфліктів у колективах органів місцевого самоврядування

Причини виникнення конфліктів у трудових колективах органів місцевого самоврядування є складним поєднанням інституційних, організаційних, психологічних, комунікаційних та соціально-політичних чинників. Трудові колективи в органах публічної влади функціонують у контексті публічності, нормативної регламентації, політичних впливів, високої відповідальності та суспільного контролю, що створює особливо конфліктогенне середовище. На відміну від приватних компаній, де конфлікти переважно пов'язані з економічними інтересами, у місцевому самоврядуванні суперечності часто мають інституційний характер та виходять за рамки міжособистісних стосунків [22].

До ключових інституційних причин конфліктів належить недосконалість нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування. Наявність суперечностей між

повноваженнями посадових осіб, між нормами Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та внутрішніми регламентами ради або виконкому створює ситуації, коли один і той самий функціональний блок відповідальності може бути закріплений за кількома підрозділами, що стає джерелом конфліктів за контроль над рішеннями та ресурсами.

Не менш значущими є організаційні чинники. Одним з центральних є нечіткий розподіл функцій і посадових обов'язків. Невизначеність ролей і зон відповідальності призводить до появи функціональних протиріч, які переростають у конфлікти між структурними підрозділами [25]. Часто в органах місцевого самоврядування посадові інструкції не відповідають реальному характеру роботи, що створює підґрунтя для звинувачень, маніпуляцій і взаємних претензій між працівниками.

До організаційних причин конфліктів також належать:

- надмірне адміністративне навантаження на окремих працівників;
- дублювання функцій різними відділами;
- низький рівень кадрової підготовки;
- відсутність внутрішніх процедур контролю якості рішень;
- слабкий розвиток стратегічної та проєктної культури управління

[14].

Іноді джерелом породження конфліктів є кадрові дисбаланси. Після процесів укрупнення громад частина старих працівників органів місцевого самоврядування залишилася на посадах без підвищення кваліфікації відповідно до нових повноважень громади. У результаті виникає конфлікт поколінь, конфлікт компетентностей і конфлікт професійних стилів.

Наступною причиною є комунікаційні чинники. Вони пов'язані з неправильним або неповним розумінням управлінських рішень, нерівним доступом до інформації, відсутністю регулярних нарад, неефективними каналами зворотного зв'язку. Конфлікти у колективах органів місцевого самоврядування у більшості випадків виникають через комунікаційні бар'єри, спотворення інформації або недостатню прозорість управлінських процесів

[24]. Неузгодженість позицій посилюється через відсутність професійної культури ділового спілкування, брак навичок конструктивної критики та відсутність протоколів комунікацій.

До психологічних причин конфліктів належать індивідуальні особливості службовців: темперамент, стресостійкість, рівень емоційної регуляції, особистісна тривожність, професійне вигорання. Службовці з високим рівнем емоційної втоми і низькою толерантністю до стресу частіше вступають у конфлікти, особливо у підрозділах, де існує високий темп роботи та брак ресурсів [28].

Окремо варто виокремити ціннісні причини конфліктів. В органах місцевого самоврядування стикаються різні управлінські культури: традиційна адміністративна (орієнтована на стабільність і контроль) та сучасна сервісна (орієнтована на громадян і якість послуг). У підрозділах, де ці моделі зіткнулися, виникають конфлікти бачення, коли частина працівників опирається інноваціям, цифровізації, новим функціям чи реорганізації.

Не менш важливим фактором є непрозорість управлінських процедур. Відсутність зрозумілих правил прийняття рішень, нечіткі критерії оцінки ефективності, різне трактування обов'язків сприяють виникненню конфліктів між працівниками. За даними дослідження, більшість міжгрупових конфліктів виникає саме через відсутність уніфікованих стандартів роботи, нечіткі алгоритми руху управлінських документів та неврегульовану взаємодію структурних підрозділів.

Важливою групою причин є професійні бар'єри, пов'язані з недостатнім рівнем компетентностей працівників у сферах комунікацій, врегулювання конфліктів, управління ресурсами, антикризових рішень, цифровізації. Працівники, які не володіють сучасними інструментами управління, схильні реагувати на службові складнощі емоційно, що провокує конфлікти. Низький рівень конфліктологічної компетентності службовців є одним із ключових факторів загострення суперечностей у публічній службі, адже працівники не володіють навичками саморегуляції та раціонального вирішення спорів.

Ще одним важливим джерелом конфліктів є комунікативні деформації, які включають: недостатню кількість робочих нарад, несвоєчасне інформування, вибірккову комунікацію, неформальні впливи, перекручення інформації під час передавання. Частина конфліктів у громадах виникають через брак системних комунікацій або через надмірне використання неформальних каналів впливу.

Серед організаційних причин суттєву роль відіграють структурні дисбаланси, що проявляються у формі дублювання функцій, надмірної централізації або неадекватної системи підпорядкування. Наприклад, коли два відділи мають частково однакові функції (земельний та архітектурний, соціальний та освіти), це неминуче призводить до конфліктів за вплив, часом навіть до блокування рішень.

У трудових колективах органів місцевого самоврядування поширеним є явище конфліктів лідерства, коли кілька працівників претендують на неформальну роль лідера. Це явище особливо характерне для малих колективів та структур, у яких формальна система управління не збалансована ефективними управлінськими практиками. Конфлікти лідерства виникають тоді, коли працівники не мають однакового доступу до інформації, коли рішення ухвалюються кулуарно або коли відсутній прозорий механізм делегування. Ще однією системною причиною конфліктів у громадах є порушення принципів справедливості – як у розподілі ресурсів, так і в оцінюванні працівників. У ситуаціях, коли кадрові, фінансові або організаційні рішення ухвалюються вибірково чи на основі суб'єктивних особистих переваг, у колективі формується недовіра до керівництва, яка переростає у конфліктні ситуації. Аналізуючи широкий спектр причин конфліктів у трудових колективах органів місцевого самоврядування, доцільно систематизувати їх у вигляді комплексної класифікації. Багаторівнева природа конфліктів зумовлює необхідність виділення кількох груп чинників: організаційних, інституційних, психологічних, комунікаційних, соціально-політичних, професійних та ціннісних. Кожна з

цих груп включає специфічні підфактори, які впливають на поведінку службовців, структуру колективу та функціонування органу влади. На основі досліджень виокремлено причини виникнення конфліктів у громадах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Систематизація причин виникнення конфліктів у колективах органів
місцевого самоврядування**

Група причин	Фактори	Прояв у практиці громад
Організаційні	Нечіткість посадових обов'язків, дублювання функцій, перевантаження, неефективність структури	Суперечки між відділами; конкуренція за ресурси; конфлікти між керівником і підлеглими
Комунікаційні	Неповна або спотворена інформація, неформальні канали, відсутність нарад	Втрата довіри, помилки у виконанні завдань, взаємні звинувачення
Психологічні	Відмінності в темпераменті, емоційна нестабільність, професійне вигорання	Емоційні суперечки, конфлікти лідерства, приховане протистояння
Інституційні	Норми, що суперечать одна одній; конфлікт інтересів; слабка етика	Невдоволення колег рішеннями; підозри у зловживаннях; порушення процедур
Соціально-політичні	Тиск депутатів, політична конкуренція, зміна лідерства	Блокування рішень, кадрові конфлікти, дестабілізація у виконкомі
Професійні	Нестача компетентностей, низький рівень кваліфікації, брак тренінгів	Неправильне тлумачення завдань; залежність від неформальних лідерів

*Джерело: [26].

Ключовим організаційним чинником, який суттєво впливає на конфліктогенність, є дисфункційність структури управління. В органах місцевого самоврядування це проявляється у формі дублювання функцій між профільними відділами (наприклад, між відділом економічного розвитку та фінансовим управлінням), нечітким розподілом відповідальності або надмірною централізацією рішень. У громадах нерідко виникає ситуація, коли

організаційна структура не відповідає масштабу завдань, що провокує внутрішні конфлікти за вплив та управлінські ресурси.

Особливо конфліктогенними є ситуації, у яких працівники отримують надмірне навантаження у зв'язку з недоукомплектованістю штатів. У багатьох громадах після реформи децентралізації кількість обов'язків зросла значно більше, ніж кадрові можливості [27]. Це призводить до хронічної втоми працівників, порушення емоційної рівноваги, появи професійного вигорання, що, у свою чергу, формує ґрунт для психологічних конфліктів.

Не менш важливим фактором є інформаційна асиметрія. Працівники можуть мати різний доступ до актуальної інформації, що сприяє формуванню неофіційних груп, внутрішніх коаліцій і неформальних лідерів. Комунікаційні бар'єри формують атмосферу недовіри, що є каталізатором конфліктів. За даними У громадах, де відсутня культура відкритих нарад, виникає значно більше випадків непорозумінь, які переростають у конфлікти між працівниками та керівниками.

Однією з найскладніших груп причин конфліктів є психологічні чинники, які включають індивідуально-типологічні особливості працівників, їхні емоційні реакції, рівень стресостійкості, внутрішні мотивації та професійну самооцінку. Психологічні конфлікти часто мають прихований характер, який важко виявити за формальними ознаками, проте вони можуть роками впливати на атмосферу в колективі, спричиняючи хронічні міжособистісні суперечності.

Часто конфлікти мають змішаний характер: їхні інституційні причини накладаються на психологічні, а організаційні – на комунікаційні. Наприклад, недостатня компетентність керівника може призвести до неправильного розподілу навантаження, що створить організаційний конфлікт, у той час як емоційно нестабільні працівники можуть перетворити його на психологічний. У результаті формуються «циклічні конфлікти», які переходять з однієї стадії у іншу, відтворюючись за повторюваним сценарієм [28].

У колективах може бути одночасна присутність кількох груп працівників:

- молоді фахівці з високим рівнем цифрових компетентностей;
- працівники середнього віку з практичним досвідом;
- працівники старшого віку, які тяжіють до традиційних моделей управління.

Ці групи мають різні уявлення про пріоритети, стилі роботи, прийнятні форми комунікації. Конфлікти між поколіннями є одним із найбільш складних для діагностики, оскільки вони ґрунтуються на різних управлінських культурах.

Важливою групою причин є також професійні конфлікти, що виникають через різний рівень компетентності, відмінності у кваліфікації працівників, небажання підвищувати професійний рівень або несприйняття нових стандартів. Після реформи децентралізації перед громадами постали нові функції: управління стратегічним розвитком, бюджетне планування, інвестиційне залучення, розвиток соціальних послуг тощо. Не всі працівники мають необхідні компетентності для виконання цих завдань, що призводить до конфліктів на ґрунті професійної некомпетентності.

Окремої уваги потребують конфлікти, спричинені реорганізацією, скороченням, впровадженням цифрових інструментів управління, зміною лідерства або стратегічного бачення громади. Будь-яка організаційна зміна провокує опір частини працівників, що може призвести до конфліктів у підрозділах. Не можна ігнорувати й зовнішні причини конфліктів, пов'язані з діями стейкхолдерів: депутатів, бізнесу, громадських активістів засобів масової інформації, тощо. У громадах, де існує висока політична конкуренція або активна громадськість, внутрішній конфлікт у колективі може бути спровокований зовнішніми інформаційними атаками, плітками, тиском або іншими маніпуляціями. Також необхідно враховувати конфлікти, що виникають через недотримання трудової дисципліни, такі як запізнення, невиконання рішень керівництва, низька якість документів, порушення

субординації. Де немає чіткої системи мотивації та контролю, дисциплінарні суперечності швидко переростають у міжособистісні конфлікти.

Також поширені конфлікти очікувань, які виникають тоді, коли працівник очікує підвищення, премію або розширення повноважень, але не отримує їх. Такі конфлікти особливо загострюються в умовах низької конкуренції на ринку праці та обмежених можливостей для кар'єрного зростання в органах місцевого самоврядування. Ще одним джерелом конфліктів є недотримання принципів прозорості та підзвітності, що проявляється у вибіркового інформуванні, приховуванні частини інформації або прийнятті рішень без належного обговорення. У таких умовах працівники відчують недовіру до керівництва, що формує конфліктне середовище. Якщо рішення ухвалюються непрозоро, конфлікти стають нормою організаційної поведінки.

Розуміння етапності динаміки конфлікту передбачає розмежування його перебігу на кілька послідовних фаз, при цьому власне конфліктом вважається лише відкритий період – «власне конфлікт» (рис. 1.2). Йому передують передконфліктна стадія, а після завершення активного протистояння настає післяконфліктна ситуація або постконфліктний етап. «Власне конфлікт» розгортається з моменту інциденту та характеризується високим рівнем напруженості у взаєминах між сторонами. Саме відкрита фаза, як правило, супроводжується найбільш інтенсивними негативними емоційними переживаннями учасників, унаслідок чого в суспільній свідомості конфлікт часто ототожнюється з негативом. Це, своєю чергою, зумовлює прагнення якомога довше не визнавати наявності конфлікту та уникати цілеспрямованої роботи з ним. Усвідомлення та прийняття конфлікту як факту соціальної взаємодії створює можливість розпочати роботу з ним на ранніх стадіях розвитку, коли втручання має значно вищий потенціал впливу.

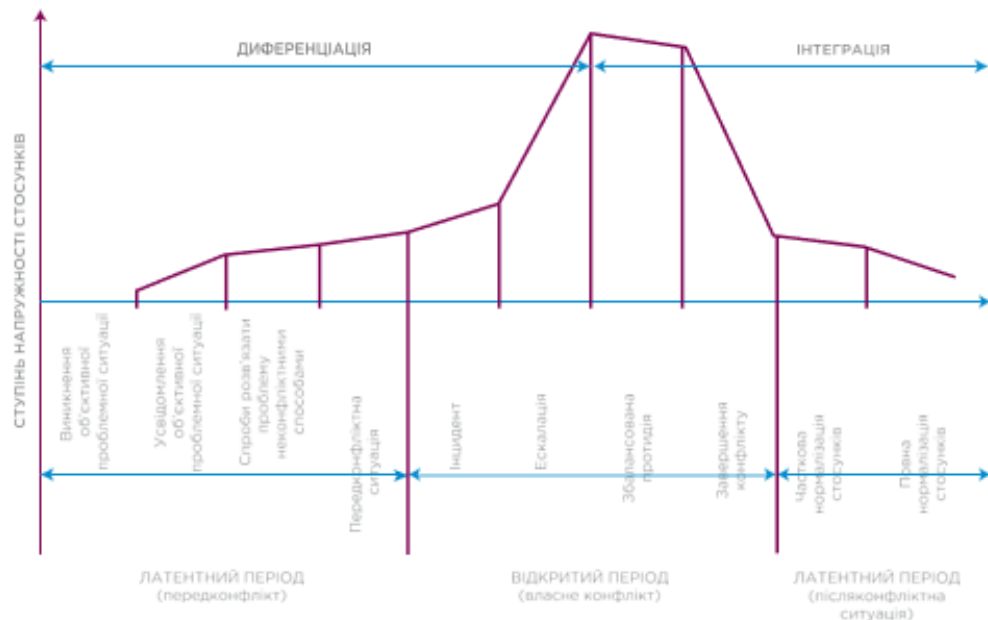


Рис. 1.2. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту*

*Джерело: [7]

На цьому етапі конфлікт ще не сприймається як надмірно загрозливий або емоційно неприйнятний, що дозволяє розглядати його не лише крізь призму ризиків, а й з позиції можливостей і позитивного потенціалу для змін та розвитку.

Деталізовану модель ескалації конфлікту за Ф. Глазлом, який розклав процес загострення на дев'ять послідовних етапів («сходинок») ескалації, що відображають поступовий перехід від прихованого напруження до відкритого деструктивного протистояння (рис. 1.3).

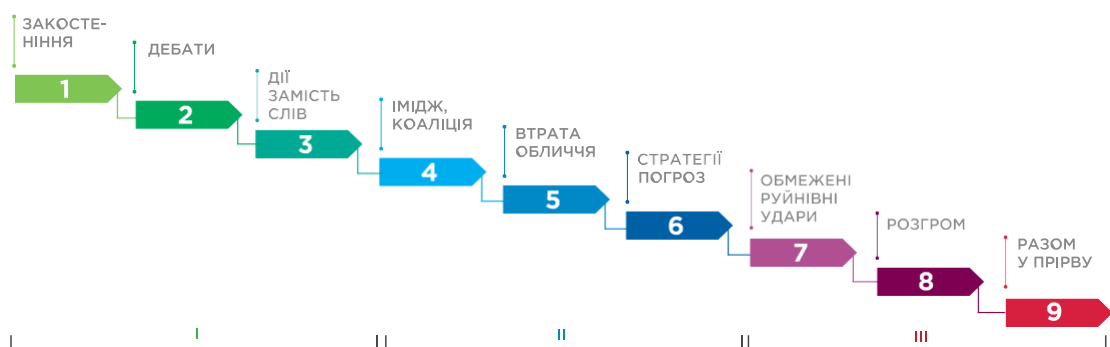


Рис. 1.3. Етапи конфлікту за Ф. Глазлом*

*Джерело: [29].

Закостеніння. Інтереси та погляди сторін набувають сталого, жорстко зафіксованого характеру й сприймаються як взаємовиключні. Сторони усвідомлюють свою відмінність і закріплюються в ній, що зумовлює зростання напруженості, появу настороженості та емоційної скутості у взаємодії.

Дебати. Відбувається активне обговорення, дискусії та змагання між сторонами. Основна увага зосереджується не стільки на змісті проблеми, скільки на демонстрації сили, правоти й компетентності та уникненні образу слабкості. Раціональні аргументи поступаються місцем тактичним маневрам; сторони сперечаються щодо причин проблеми, намагаючись уникнути відповідальності та почуття провини. Позиція опонента перебільшується, зображується абсурдною, пов'язується з іншими негативними явищами; використовуються апеляції до авторитетів і традицій, формується жорстке «чорно-біле» мислення.

Дії замість слів. Вербальні засоби виявляються неефективними, і сторони переходять до дій, відчуючи, що опонент загнав їх у безвихідь. Посилюється внутрішній тиск на конформність і спільне трактування подій. Сприйняття реальності спрощується, інтереси та проблеми іншої сторони дедалі менше враховуються. Через втрату довіри зворотний зв'язок стає майже неможливим і набуває форми стереотипів та карикатурних оцінок. Мотиви опонента приписуються без критичної перевірки, а власна відповідальність за перебіг подій заперечується – дії виправдовуються як вимушена реакція на обставини.

Імідж, коаліція. На перший план виходить не предмет конфлікту, а питання перемоги або поразки та захисту репутації. Посилюється стереотипізація, зростає потреба у підтримці та публічності, що стимулює залучення союзників. Формуються коаліції, а опонент відноситься до певної групи з переважно негативними характеристиками. Сторони нав'язують одна одній негативні ролі, що сприяє самореалізуючим «пророцтвам».

Втрата обличчя. У взаємодії з'являються наклеп, маніпулятивні та неетичні прийоми, демонстративність конфлікту, уникання контактів,

зверхність і повне неприйняття іншого. Відбувається переосмислення минулого з приписуванням добра й зла, зростає відчуження та відторгнення. Поступово формується стійкий образ ворога.

Стратегії погроз. Образ ворога поглиблюється. Усередині стадії виокремлюють три кроки: використання погроз для демонстрації непоступливості та примусу опонента через страх покарання; конкретизація погроз із поставленням на кін репутації та підтвердженням їх реальності; перехід до ультиматумів за принципом «або – або». Наслідком стає втрата контролю над динамікою конфлікту: зростають тиск, паніка, стрес, неконтрольована агресія та хаотичність дій.

Обмежені руйнівні удари. Погрози підривають відчуття безпеки, сторони очікують нападу з боку опонента. Комунікація фактично припиняється; інша сторона більше не сприймається як рівний суб'єкт, а радше як небезпечний об'єкт, щодо якого допускаються насильство, жорстокість і завдання шкоди. Головною метою стає виживання з мінімальними втратами.

Розгром. Руйнування набуває системного характеру: з'являється намір знищити ключові елементи життєзабезпечення іншої сторони – те, що для неї є найціннішим. Усі засоби вважаються допустимими, єдиним стримувальним чинником залишається необхідність зберегти себе.

Разом у прірву. Втрачають значення не лише раціональні міркування, а й інстинкт самозбереження. Зникає поділ на невинних і нейтральних; мета полягає в тому, щоб, зазнаючи поразки, переконатися, що опонент загине разом із тобою.

Такий детальний опис ескалації конфлікту за Ф. Глазлом є корисним інструментом для:

- своєчасного розпізнавання конфлікту;
- визначення його стадії з метою вибору адекватної стратегії дій;
- аналізу динаміки конфлікту – розуміння, чи він згасає, чи, навпаки, посилюється.

З огляду на наслідки впливу конфлікту на соціальну систему, у межах якої він розгортається, розрізняють такі підходи, як замороження, врегулювання, розв'язання та трансформація конфлікту. Обраний бажаний результат зумовлює відповідну стратегію та характер дій щодо конфлікту, у зв'язку з чим зазначені поняття часто застосовують і для позначення способів інтервенції (втручання) у конфліктну взаємодію. Відтак можливим є формування моделі співвідношення між видами інтервенції та перспективами завершення конфлікту з урахуванням ефекту їхнього впливу на соціальну систему, що представлено на рисунку 1.4.

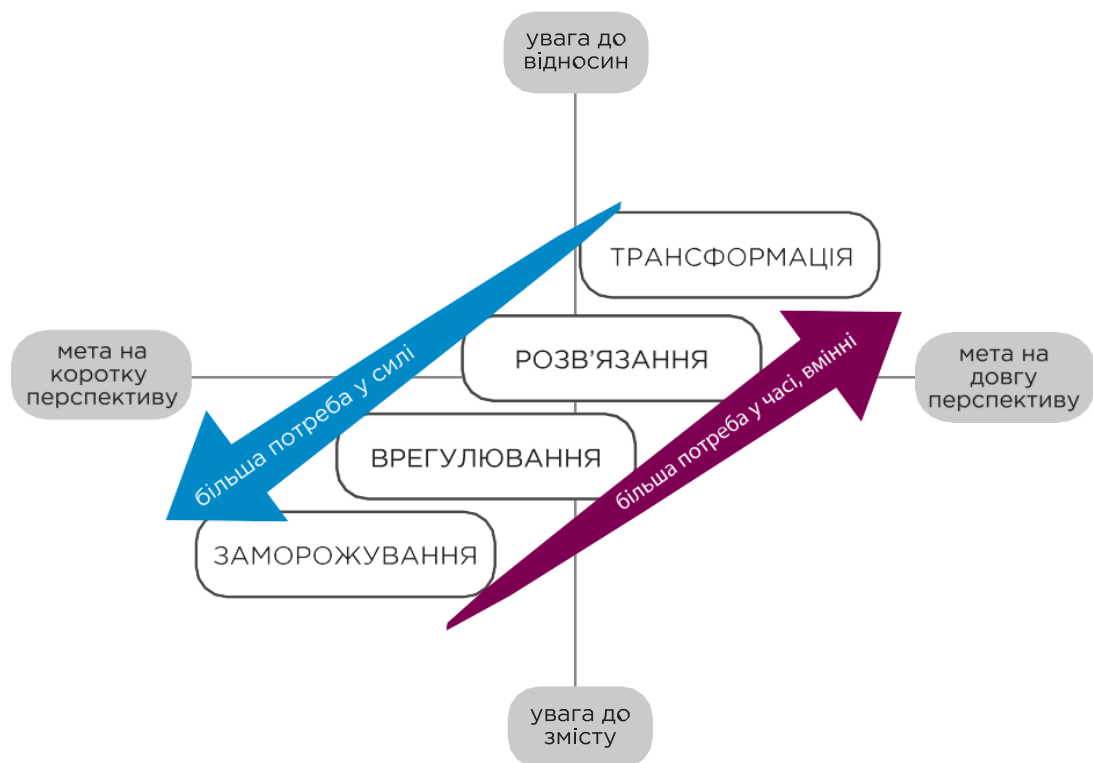


Рис. 1.4. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту*

*Джерело: [7, с. 42]

Подані підходи до втручання та відповідні способи завершення конфлікту відрізняються залежно від того, на чому зосереджується робота з конфліктом – на його змістовних причинах чи на відносинах між сторонами, а також від того, який результат вони забезпечують для соціальної системи: швидкий і короткостроковий чи тривалий і сталий.

Замороження передбачає силове втручання третьої сторони з метою зупинити сторони у момент їхнього стрімкого руху до взаємного знищення. Наслідком цього є «застиглий» стан не лише самих сторін, а й усієї соціальної системи, у межах якої вони функціонують разом з іншими акторами. Такий підхід не забезпечує довготривалого результату й постійно потребує додаткових ресурсів для підтримання «замороженого» стану; без цього конфлікт має високий ризик повторного спалаху, оскільки його першопричини не усуваються.

Врегулювання має місце тоді, коли сторони самостійно або за сприяння третіх сторін спрямовують зусилля не стільки на подолання глибинних причин конфлікту, скільки на припинення насильницьких дій шляхом досягнення мирних домовленостей у відкритій фазі протистояння. Йдеться, зокрема, про узгодження подальших дій чи бездіяльності сторін, а також про окреслення несумісних цілей, які стали джерелом насильства.

Розв'язання конфлікту передбачає, що сторони – самостійно або за участі третіх сторін – зосереджуються на аналізі глибинних причин протистояння та формуванні процесів вибудовування нових, більш тісних і конструктивних взаємин між ними.

Трансформація означає звернення сторін, самостійно чи за посередництва третіх акторів, до соціальних і політичних витоків конфлікту з метою перетворення його деструктивної енергії на ресурс позитивних соціальних і політичних змін. Такий підхід орієнтований на досягнення сталих домовленостей і вимагає від сторін довгострокових, комплексних та взаємопов'язаних зобов'язань.

Таким чином, підстави для виникнення конфліктів у трудових колективах органів місцевого самоврядування надзвичайно різноманітні й охоплюють різні виміри управлінської взаємодії: від суто психологічних і комунікаційних до інституційних, нормативних, політичних та професійних. Конфлікти у громадах формуються не лише як реакція конкретних осіб на дії чи поведінку колег, а як наслідок системних деформацій управління,

невідповідності організаційної структури функціям, динаміки реформ, кадрових дисбалансів чи недостатнього рівня управлінської культури.

У цілому конфлікти у трудових колективах органів місцевого самоврядування формуються як результат комплексної взаємодії структурних, нормативних, психологічних та політичних чинників, а їхня поява є закономірною в умовах високої відповідальності, суспільного контролю та постійних викликів, пов'язаних із реформами.

1.3. Моделі та технології врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Моделі та технології врегулювання конфліктів у публічному управлінні становлять ключовий інструментарій забезпечення стабільності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. На відміну від приватного сектору, де технології вирішення конфліктів ґрунтуються насамперед на корпоративних стратегіях управління персоналом, у публічній сфері моделі врегулювання охоплюють широкий спектр інституційних, правових, етичних і комунікативних механізмів. Їх особливість полягає у поєднанні нормативних вимог, принципів публічності, політичної нейтральності, дотримання прав громадян і стандартів професійної етики службовців.

Технології врегулювання конфліктів у публічному секторі повинні відповідати трьом групам принципів: правовим; організаційно-управлінським; поведінково-комунікативним.

Поєднання цих принципів визначає ефективність системи менеджменту [26; 28]. На відміну від традиційних уявлень про конфлікт як про небажане явище, сучасні моделі врегулювання визнають, що іноді конфлікт може

сприяти вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню прозорості, оптимізації комунікацій та зміцненню довіри в організації.

Однією з ключових моделей є адміністративно-процедурна модель врегулювання конфліктів, яка базується на чіткій регламентації службових взаємин, процедур прийняття рішень та відповідальності посадових осіб. Для органів місцевого самоврядування ця модель включає формування внутрішніх політик: регламентів, посадових інструкцій, протоколів взаємодії між підрозділами, процедур оцінювання персоналу та службового розслідування конфліктних ситуацій. Чіткість процедур значно знижує рівень конфліктогенності, оскільки мінімізує простір для суб'єктивного тлумачення рішень і неформального впливу [29].

Важливим інструментом такої моделі є службове розслідування, яке регулюється нормативними актами та спрямоване на виявлення причин конфлікту, встановлення відповідальних осіб і визначення заходів реагування. Службові розслідування часто поєднуються з дисциплінарними процедурами, що сприяє формуванню організаційної культури відповідальності [20].

Медіаційно-комунікативна модель врегулювання, яка ґрунтується на застосуванні технологій альтернативного вирішення спорів, включаючи медіацію, фасилітацію, переговорні практики та технології діалогового врегулювання. Впровадження медіаційних технологій у публічному секторі розглядається як ефективний спосіб зниження конфліктності, оскільки вона забезпечує добровільність, рівність сторін, конфіденційність та орієнтацію на інтереси, а не на позиції. За даними Ради Європи, медіація у публічних інституціях дозволяє скоротити тривалість конфліктів у середньому на 40% та зменшити їх ескалацію [30].

В Україні активно розвивається публічна медіація, у тому числі завдяки програмам USAID, DOBRE, Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування», які впровадили тренінги з медіації для службовців громад. Застосування технологій медіації є особливо ефективним

у трудових конфліктах, конфліктах лідерства, конфліктах між підрозділами та конфліктах між службовцями і депутатами.

Важливе значення у врегулюванні конфліктів відіграють організаційно-правові моделі, які забезпечують формалізацію процесів, встановлення чітких процедур реагування та мінімізацію суб'єктивності управлінських рішень. Такі моделі ґрунтуються на законодавчих актах, внутрішніх положеннях органів місцевого самоврядування, регламентах, посадових інструкціях, політиках етичної поведінки та механізмах внутрішнього контролю. Чітка регламентація є важливою, оскільки вона забезпечує передбачуваність управлінських рішень та мінімізує потенційний простір для конфліктних ситуацій.

Ключовою складовою організаційно-правової моделі є регламентація статусних і рольових очікувань, що дозволяє зменшити суперечності між формальними та неформальними ролями працівників. Деталізовані посадові інструкції, протоколи комунікації та алгоритми службової взаємодії зменшують кількість конфліктів між підрозділами, а також формують стійку організаційну культуру. Організаційно-правові моделі мають також включати інструменти дисциплінарного врегулювання, які передбачають своєчасне реагування на порушення службової дисципліни, оскільки затримка з реагуванням здатна спричинити перехід конфлікту у хронічну фазу (табл. 1.6).

Особливого значення в сучасних органах влади набуває етична модель врегулювання конфліктів, яка ґрунтується на формуванні корпоративної культури, де взаємодія між працівниками визначається нормами професійної етики та цінностями організації. Кодекси етики посадових осіб, комісії з етичних питань, стандарти поведінки в публічній службі – усе це сприяє зменшенню неформальних суперечностей та формує довіру між членами команди [23].

Етична модель є особливо важливою в умовах політизованих громад, де посадові особи можуть відчувати тиск з боку депутатів або зацікавлених груп.

Застосування норм етики дозволяє нейтралізувати зовнішні впливи, зберегти неупередженість та забезпечити верховенство права у службових відносинах.

Таблиця 1.6

Основні моделі врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Модель	Сутність	Ключові інструменти	Переваги	Недоліки
Адміністративно-процедурна	Формалізація і регламентація процесів	Регламенти, службові інструкції, службові розслідування	Прозорість, чіткість правил, мінімізація суб'єктивності	Інколи надмірна бюрократія
Медіаційно-комунікативна	Альтернативне рішення сторін через діалог	Медіація, фасилітація, переговори	Зниження ескалації, підвищення довіри, швидкість	Потребує підготовки медіаторів
Етична модель	Формування стандартів поведінки та культури	Кодекс етики, комісія з етики	Зниження кількості етичних порушень, превенція конфліктів	Потребує системного нагляду
Інституційна	Структурні й нормативні механізми	Антикорупційна політика, контроль, аудит	Підвищення легітимності рішень	Може створювати формальний підхід
Переговорна	Пошук спільних інтересів сторін	Переговори, сторітелінг, інтересорієнтовані стратегії	Можливість «виграш–виграш»	Потребує зрілої комунікаційної культури
Цифрово-аналітична	Використання цифрових інструментів	CRM, електронні звернення, чат-платформи	Швидкість, фіксація, доказовість	Вимагає цифрової грамотності

Окремим напрямом є цифрово-аналітична модель, яка передбачає використання цифрових платформ для комунікації, електронного

документообігу, CRM-систем, чат-ботів, платформ внутрішніх звернень та електронних опитувань працівників. Цифровізація процесів дозволяє:

- мінімізувати конфлікти, пов'язані з людським фактором;
- швидко фіксувати проблемні ситуації;
- здійснювати моніторинг стану колективу;
- формувати аналітику щодо причин конфліктів;
- автоматизувати контроль виконання рішень.

У розбудові сучасної системи врегулювання конфліктів важливе місце займають технології альтернативного вирішення спорів (ADR), які забезпечують гнучкі, некаральні форми взаємодії між сторонами та спрямовані на пошук оптимальних рішень. У публічному управлінні ADR-технології адаптуються до потреб службової ієрархії, норм підзвітності, політичної нейтральності та професійної етики.

Застосування технологій ADR є результатом впливу міжнародних організацій. Програми Ради Європи, USAID DOBRE, UNDP та ОБСЄ підкреслюють необхідність розвитку «культури діалогу» у публічному секторі та впровадження механізмів, що дозволяють службовцям мирно врегульовувати суперечності без втрати професійної позиції.

Медіаційні та переговорні технології дають змогу уникнути ескалації конфлікту, зберегти внутрішню довіру, запобігти появі дисциплінарних наслідків і забезпечити ефективну взаємодію між працівниками. Науковці, що досліджують медіацію в публічній службі, наголошують, що головною перевагою переговорних і діалогових технологій є саме перехід від моделі «винний – правий» до моделі «зацікавлені сторони – спільне рішення» [25].

У структурі технологій врегулювання конфліктів важливу роль відіграють: медіація (посередництво нейтральної третьої сторони); фасилітація (організація групового діалогу); переговори (інтересорієнтований підхід); етичний аудит (оцінювання дотримання кодексу етики); службове розслідування (офіційна процедура реагування); конфліктологічний аудит (виявлення системних причин); тренінгові технології (розвиток

комунікативних компетентностей); аналітичні технології (цифровий моніторинг конфліктів).

Суттєве місце у врегулюванні конфліктів у публічному управлінні займають інституційні моделі, які включають організаційно сформовані механізми, що забезпечують превенцію, виявлення, моніторинг і вирішення конфліктних ситуацій на основі правових норм та етичних стандартів. Інституційний підхід передбачає, що конфлікт розглядається не як випадкове зіткнення інтересів окремих працівників, а як один із можливих наслідків недосконалості управлінських структур, процедур та регламентів [26].

Інституційні механізми мають особливе значення в органах місцевого самоврядування, де службовці діють у середовищі високої публічності та підзвітності (табл.1.8).

До ключових інституційних інструментів належать:

- комісії з етики та службової поведінки;
- антикорупційні уповноважені;
- підрозділи внутрішнього аудиту;
- процедури врегулювання конфлікту інтересів;
- службові розслідування;
- регламенти депутатської діяльності та діяльності виконкому;
- інституційні політики: кадрова, комунікаційна, антикризова;
- механізми громадського контролю.

Наявність таких інструментів забезпечує формування середовища, у якому конфлікти не накопичуються, а виявляються та вирішуються на ранніх стадіях. За міжнародними стандартами, інституційна модель є обов'язковою складовою системи належного врядування, оскільки вона формує систему стримувань і противаг, необхідних для стабільності організації [21].

Таблиця 1.8

Інституційні механізми врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Механізм	Сутність	Основні функції	Типові результати
Комісія з етики	орган, що контролює дотримання стандартів поведінки	розгляд етичних порушень; консультування працівників	зменшення етичних конфліктів, превенція
Антикорупційний уповноважений	відповідальна особа з питань запобігання корупції	виявлення конфлікту інтересів, моніторинг декларацій	підвищення прозорості й довіри
Службові розслідування	офіційний механізм реагування на конфлікти	збір доказів, встановлення фактів	стабілізація ситуації, дисциплінарні рішення
Внутрішній аудит	незалежний аналіз процесів	оцінка ризиків, моніторинг процедур	виявлення системних причин конфліктів
Кодекс етики	формальні стандарти поведінки	запобігання порушенням, навчання, роз'яснення	формування культури поваги та довіри
Регламенти та положення	визначення правил і процедур	стандарти взаємодії підрозділів, алгоритми роботи	зменшення організаційних конфліктів
Громадський контроль	залучення громадськості	зворотний зв'язок, оприлюднення даних	зниження політичного тиску
Інституційні політики	офіційні документи (HR, комунікації, антикризові)	управлінська стабільність	покращення прогнозованості рішень

*Джерело: [21]

Інституційні моделі відіграють роль «системних запобіжників», які дозволяють стабілізувати внутрішню атмосферу та зробити поведінку працівників передбачуваною. Особливо важливими є:

1. Комісії з етики виконують консультативну та контрольну функції, які забезпечують:

- розгляд випадків неетичної поведінки;
- попередження конфліктів інтересів;
- роз'яснення стандартів службової комунікації.

2. Процедури врегулювання конфлікту інтересів включає:

- повідомлення про приватний інтерес;
- усунення від прийняття рішення;
- зовнішній контроль;
- документування рішень.

3. Внутрішній аудит і контроль дозволяє виявити системні причини конфліктів – дублювання функцій, непрозорі процедури, невідповідність структури. На його основі керівництво може реформувати підрозділи, оптимізувати комунікації, впроваджувати кращі практики.

4. Інституційні політики включає: кадрові, інформаційні, комунікаційні, антикризові та політики запобігання конфліктам. Присутність таких документів знижує рівень конфліктогенності.

5. Зарубіжні практики

У багатьох країнах діють інституції омбудсменів, спеціальні служби досудового врегулювання трудових спорів, незалежні медіаційні служби: у Великій Британії діє ACAS – служба примирення та арбітражу; у Канаді – система public mediation centres; у Фінляндії – програми psychological wellbeing at work. Ці моделі успішно адаптуються в українських громадах у рамках програм Ради Європи.

З урахуванням викладених вище концепцій, стає очевидним, що сучасні моделі врегулювання конфліктів у публічному управлінні ґрунтуються на комплексному підході, який охоплює правові, соціально-психологічні,

комунікативні, організаційні та цифрові інструменти. Ефективність цих моделей значною мірою залежить від рівня управлінської культури, компетентностей персоналу, професійної етики та зрілості інституційного середовища в органах влади.

Серед ключових тенденцій, характерних для сучасних громад України, варто відзначити перехід від адміністративно-каральних підходів до превентивних і діалогових моделей, що орієнтовані на збереження цілісності колективу та підвищення довіри між службовцями. Технології медіації, фасилітації, переговорів та цифрові інструменти моніторингу конфліктів поступово інтегруються в управлінські процеси, зменшуючи рівень конфліктогенності та сприяючи формуванню культури конструктивної взаємодії.

У цьому контексті особливе значення має впровадження комбінованих моделей, які поєднують медіацію зі службовими розслідуваннями, етичний аудит із кадровими процедурами, цифрову аналітику з фасилітацією, а переговорні технології – із регламентацією ролей і відповідальності. Такий підхід дозволяє не лише врегулювати конфлікт, а й усунути його структурні причини, що забезпечує довгострокову стабільність.

Одним із найефективніших форматів є системно-інституційна модель врегулювання конфліктів, у якій конфлікт розглядається як елемент загальної системи управління. У межах цієї моделі передбачаються:

- створення внутрішньої інфраструктури для роботи з конфліктами;
- регулярний аналіз конфліктної ситуації в колективі;
- діагностика організаційної культури;
- визначення типових конфліктогенних точок;
- формування кадрової політики, спрямованої на превенцію конфліктів;
- інтеграція психологічної підтримки;
- доступ до інструментів медіації, фасилітації та переговорів.

Таким чином, моделі та технології врегулювання конфліктів у публічному управлінні мають базуватися на інтегрованому підході, який

поєднує правові норми, етичні стандарти, психологічні методи та сучасні цифрові інструменти. Саме такий підхід забезпечує здатність органів публічної влади зберігати ефективність управлінських процесів, підтримувати стабільність колективу та виконувати публічні функції в умовах зростаючих викликів.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних підходів дозволило розкрити сутність конфлікту як динамічного процесу зіткнення несумісних інтересів, цілей або позицій, що має соціальний і водночас інституційно обмежений характер у межах публічної служби. Встановлено подвійний ефект конфліктів: за неефективного реагування вони спричиняють погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності та довіри до органу влади, тоді як за належного управління можуть виконувати конструктивну функцію – виявляти системні проблеми, стимулювати вдосконалення процедур і підвищувати якість управлінських рішень.

Показано, що конфлікт у публічній організації має багаторівневу структуру, у якій взаємопов'язані сторони та їхні союзники, інші учасники, треті сторони, мотиви, предмет і об'єкт конфлікту, інцидент, стратегії й тактики, а також мікро- та макросередовище, що визначає перебіг і наслідки конфліктної взаємодії. Окремо акцентовано, що розуміння динаміки конфлікту (передконфлікт – відкритий період – післяконфлікт) та логіки ескалації (зокрема за моделлю Ф. Глазла) є необхідним для своєчасної діагностики стадії конфлікту й вибору адекватної стратегії впливу.

З'ясовано, що причини конфліктів у колективах органів місцевого самоврядування формуються як результат комплексної взаємодії організаційних, інституційних, комунікаційних, психологічних, соціально-

політичних, професійних і ціннісних чинників. Найбільш конфліктогенними визначено нечіткий розподіл функцій, дублювання повноважень, перевантаження персоналу, інформаційну асиметрію, відсутність усталених комунікаційних процедур, кадрові дисбаланси та професійне вигорання. Обґрунтовано, що конфлікти в громадах часто мають змішаний характер і можуть відтворюватися циклічно, якщо не усуваються їхні структурні передумови.

Систематизація класифікаційних ознак конфліктів (за рівнем, причинами, структурою, сферою прояву та функціональними наслідками) довела її практичну цінність для управлінської діяльності, оскільки вона дозволяє точніше визначати джерела суперечностей, прогнозувати сценарії розвитку та підбирати інструменти реагування. Встановлено, що у публічному секторі особливо небезпечними є латентні та системні конфлікти, які тривалий час залишаються непомітними, але створюють підґрунтя для раптової ескалації, кадрової плинності та формування деструктивної «культури конфліктності».

Узагальнено, що ефективне управління конфліктами в органах публічної влади передбачає перехід до превентивних підходів і використання комплексу моделей та технологій врегулювання: адміністративно-процедурних, медіаційно-комунікативних, етичних, інституційних, переговорних і цифрово-аналітичних. Вибір способу інтервенції має відповідати бажаному ефекту для соціальної системи – від тимчасового «замороження» до врегулювання, розв’язання або трансформації конфлікту, які відрізняються глибиною впливу, тривалістю результату та ресурсною місткістю.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ЯМНИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика Ямницької територіальної громади

Ямницька територіальна громада Івано-Франківської області є однією з найбільш сільських громад регіону, яка сформувалася у процесі реформи децентралізації та отримала широкі управлінські повноваження. Громада функціонує в умовах зростання вимог до якості публічних послуг, підвищення ролі органів місцевого самоврядування у соціально-економічному розвитку та необхідності забезпечення ефективної взаємодії між мешканцями, депутатським корпусом і виконавчими органами влади.

Організаційно Ямницька територіальна громада є типовою сільською громадою до її складу входять вісім населених пунктів: Ямниця, Павлівка, Сілець, Тязів, Рибне, Майдан, Нова Гута та Ценжів. Адміністративним центром є село Ямниця, у якому розташована сільська рада та основні управлінські структури громади (табл. 2.1).

Структура управління громади є багатокомпонентною: до неї входять апарат ради, відділи з питань освіти, соціального захисту, фінансів, земельних ресурсів, архітектури та містобудування, комунального господарства, культури, молоді та спорту, кадровий та юридичний сектори, а також інші спеціалізовані підрозділи. Така структура відповідає вимогам законодавства й функціональним потребам громади, враховуючи її розмір, кількість населення та спектр публічних послуг.

Організаційно-функціональна модель Ямницької територіальної громади ґрунтується на поєднанні кількох важливих принципів: децентралізації управління, відкритості та прозорості, підзвітності, ефективності використання ресурсів, а також орієнтації на потреби мешканців. Центральне місце у системі управління займає сільський голова, який

координує діяльність виконавчого комітету, підрозділів апарату ради та старост.

Таблиця 2.1

Основні характеристики Ямницької територіальної громади

Показник	Значення
Адміністративний центр	с. Ямниця
Площа громади	126,59 км ²
Населення громади	8 565 осіб
Кількість населених пунктів	8
Старостинські округи	5 округів
Рік утворення громади	2017
Тип громади	сільська територіальна громада

Виконавчий комітет громади забезпечує реалізацію рішень ради, розгляд проєктів рішень у сферах освіти, земельних відносин, благоустрою, соціального захисту та розвитку інфраструктури. Старости відіграють важливу роль як локальні представники громади у селах, забезпечуючи взаємозв'язок між мешканцями та виконавчими структурами, збір інформації, прийом звернень і участь у підготовці рішень.

У структурі громади важливе місце посідає мережа закладів освіти (ліцеї, гімназії, дитячі садки), культури (будинки культури, бібліотеки), охорони здоров'я (амбулаторії, ФАПи) та дозвілля. Це забезпечує доступність базових послуг, сприяє соціальній стабільності й створює додаткове підґрунтя для формування ефективної взаємодії між владою і громадянами.

Організаційно-функціональна характеристика громади демонструє, що Ямницька ТГ має досить збалансовану модель управління, однак її виклики пов'язані з необхідністю узгодження інтересів різних населених пунктів, підтриманням ефективної комунікації між підрозділами, попередженням конфліктів між старостинськими округами та апаратом ради, а також забезпеченням рівного доступу до ресурсів та адміністративних послуг.

Однією з ключових особливостей організаційної побудови Ямницької територіальної громади є структурна збалансованість управління (табл. 2.2.). Сільська рада функціонує як центральний орган ухвалення рішень, тоді як виконавчий комітет та спеціалізовані відділи реалізують політики та здійснюють оперативне управління. Важливою рисою цієї структури є розподіл функцій між підрозділами відповідно до основних сфер життєдіяльності громади – освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктури, земельних ресурсів, економічного розвитку, культури та фінансів.

Таблиця 2.2

**Структурна модель органів управління
Ямницької територіальної громади**

Орган/ підрозділ	Основні функції	Роль у системі управління
Сільська рада	ухвалення рішень, затвердження бюджету, програм розвитку, регламенту	представницький орган влади громади
Сільський голова	стратегічне керівництво, організація роботи виконкому, представництво громади	політичний і адміністративний лідер
Виконавчий комітет	реалізація рішень ради, розгляд проєктів рішень, оперативне управління	виконавчий орган повсякденного управління
Виконавчі відділи та сектори	освіта, культура, земельні ресурси, благоустрій, соціальний захист, фінанси, економіка, ЖКГ	спеціалізоване управління ключовими сферами
Старости	представництво інтересів сіл, робота зі зверненнями, локальне врядування	забезпечення зв'язку з населеними пунктами громади
Депутатські комісії	аналіз проєктів рішень, контроль, дорадчі функції	формування політичної узгодженості
ЦНАП	надання адміністративних послуг мешканцям	сервісний центр громади

Функціонування громади регулюється внутрішніми документами, включно з Регламентом Ямницької сільської ради, Положенням про виконавчий комітет, структурою та штатним розписом апарату ради. Це забезпечує визначеність повноважень, чіткий порядок взаємодії та розподіл

відповідальності між посадовими особами. Завдяки такій структурній логіці забезпечується контрольованість управлінських процесів, їх відповідність законодавству та узгодженість рішень між підрозділами.

Особливу роль відіграє система старостинських округів, яка забезпечує локальну присутність влади у віддалених селах громади. Старости беруть участь у підготовці проєктів рішень, здійснюють попереднє опрацювання звернень громадян, сприяють реалізації програм благоустрою та соціальної підтримки на місцевому рівні. Така модель децентралізованої управлінської взаємодії дозволяє зберігати баланс між централізованим управлінням і локальною автономією окремих населених пунктів.

Функціональна діяльність Ямницької ТГ охоплює також управління земельними ресурсами, що є важливою сферою для сільських територіальних громад. Земельний відділ здійснює інвентаризацію земель, розробляє пропозиції щодо їх раціонального використання, опрацьовує звернення громадян щодо приватизації, оренди та змін цільового призначення земельних ділянок. Належне управління земельним фондом має значний вплив на доходи місцевого бюджету та формування інвестиційного потенціалу громади.

Важливу роль у структурі відіграє фінансовий відділ, який забезпечує складання бюджету громади, контроль за надходженнями та витратами, формування фінансової політики та аналітику виконання програм. Для сільських громад фінансова дисципліна є ключовою умовою стабільності, оскільки бюджети значною мірою залежать від податку на доходи фізичних осіб, плати за землю та трансфертів із державного бюджету.

У сфері соціальної політики Ямницька ТГ забезпечує: соціальний супровід вразливих категорій населення; реалізацію програм підтримки дітей, осіб з інвалідністю, літніх людей; надання матеріальної допомоги у випадках складних життєвих обставин; співпрацю з благодійними фондами та громадськими організаціями.

Такі види діяльності підсилюють соціальну цілісність та створюють умови для інтеграції мешканців у життя громади.

Управління закладами освіти, культури та охорони здоров'я виконується через відповідні відділи й комунальні установи. Ці напрямки вимагають системної координації, а також ефективного розподілу ресурсів, адже для сільських громад характерним є утримання розгалуженої інфраструктури при обмежених фінансових можливостях.

Ефективність функціонування громади значною мірою залежить від організації комунікації з населенням. Ямницька ТГ забезпечує відкритість управління через: офіційний сайт, публікацію рішень ради та виконкому, графіки прийому посадових осіб, регулярні зустрічі з мешканцями, інформування через соціальні мережі.

Загалом організаційно-функціональна модель Ямницької територіальної громади характеризується достатньою збалансованістю управлінських процесів, але водночас потребує постійного вдосконалення механізмів координації між підрозділами, підвищення кадрової спроможності, покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, а також розвитку інструментів участі громадян у прийнятті рішень.

Функціональна діяльність Ямницької територіальної громади охоплює всі основні сфери публічного управління, що є характерним для багатофункціональних сільських громад. Збалансованість управлінських процесів забезпечується через взаємодію виконавчого комітету, профільних відділів, старостинських округів та депутатського корпусу, а чіткий розподіл повноважень між цими інституціями дозволяє ефективно реалізовувати місцеві політики. Водночас обсяг функцій громади вимагає якісної координації, професійності персоналу та належної кадрової спроможності, адже значна частина управлінських завдань покладена на невеликі за чисельністю структурні підрозділи.

Одним із ключових напрямів роботи громади є адміністративно-управлінська діяльність, яка включає ухвалення рішень, затвердження бюджету, формування програм розвитку, управління майном і земельними ресурсами. Виконавчий комітет координує повсякденну діяльність громади,

забезпечує опрацювання проєктів рішень, організовує виконання делегованих повноважень та здійснює контроль за виконанням бюджетних програм. Важливе місце в системі управління займають профільні відділи: освіти, соціального захисту, фінансів, земельних ресурсів, інфраструктури, культури та комунального господарства. Їх функціонування забезпечує реалізацію ключових напрямів соціально-економічного розвитку громади.

Сфера освіти громади представлена мережею ліцеїв та дошкільних установ, що забезпечує доступність освітніх послуг для дітей із різних населених пунктів. Значний обсяг роботи здійснюють працівники відділу освіти, зокрема щодо організації навчального процесу, модернізації матеріальної бази, впровадження цифрових інструментів навчання та реалізації інклюзивних програм. Подібно до цього, у сфері соціального захисту громада відповідає за різноманітні форми підтримки соціально вразливих мешканців: осіб з інвалідністю, людей похилого віку, дітей, внутрішньо переміщених осіб та малозабезпечених сімей.

Окреме місце у структурі громади займає первинна медична допомога, яка забезпечується мережею амбулаторій та фельдшерсько-акушерських пунктів. Їх діяльність спрямована на надання доступних медичних послуг для мешканців усіх населених пунктів громади, що особливо важливо для територій зі значною сільською складовою.

Культурно-гуманітарна діяльність громади реалізується через будинки культури, бібліотеки, мистецькі школи та молодіжні простори, які забезпечують організацію дозвілля, проведення культурних заходів, участь молоді у громадському житті та розвиток творчого потенціалу населення. У сфері спорту та молодіжної політики громада підтримує спортивні секції, облаштовує спортивні майданчики та проводить заходи, спрямовані на формування здорового способу життя.

Важливим напрямом є благоустрій, житлово-комунальне господарство та утримання інфраструктури: ремонт доріг, освітлення територій, прибирання населених пунктів, впорядкування громадських зон, поводження з відходами,

утримання об'єктів комунальної власності. Ця сфера є ресурсомісткою та потребує системного планування й контролю.

Земельні та майнові відносини як окрема функціональна сфера включають інвентаризацію земель, підготовку рішень щодо відведення ділянок, зміну цільового призначення, контроль за використанням земельних ресурсів, роботу з кадастровими даними. Для сільських громад земля є важливим активом, який впливає на бюджет громади та можливості розвитку підприємництва.

Таким чином, Ямницька територіальна громада демонструє комплексну багатофункціональність, яка характерна для сучасних територіальних громад, сформованих у процесі децентралізації. Широкий спектр функцій, розгалужена структура управління і активна взаємодія з населенням відображають високий рівень організаційної спроможності громади. Водночас цей обсяг завдань потребує постійної уваги до управлінської координації, розвитку кадрового потенціалу та вдосконалення процедур, що особливо важливо в контексті тематики управління конфліктами у громаді.

Організаційно-функціональна модель Ямницької громади дозволяє забезпечувати комплексне управління всіма ключовими сферами місцевого розвитку. У структурі громади виокремлюється низка управлінських блоків, кожен з яких виконує визначені законом та внутрішніми положеннями завдання. Важливою рисою громади є поєднання централізованого управління (через апарат сільської ради та виконавчий комітет) з елементами децентралізації на рівні старостинських округів. Такий формат підвищує оперативність прийняття рішень, оскільки старости фактично виконують роль локальних менеджерів у селах, забезпечуючи комунікацію з мешканцями, збирання інформації щодо проблемних питань, а також участь у формуванні рішень, що ухвалюються на рівні ради.

Оцінка функціонування громади свідчить, що Ямницька ТГ має достатньо розвинені управлінські інструменти, що дозволяють забезпечувати стаке функціонування усіх ключових сфер життєдіяльності. Однак сучасні

умови – воєнний стан, економічний тиск, демографічні зміни, зростання навантаження на соціальні служби – вимагають постійного перегляду управлінських практик, удосконалення координації та системного планування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Основні функціональні напрями діяльності Ямницької
територіальної громади**

Функціональний напрям	Зміст діяльності	Відповідальність
Адміністративно-управлінська діяльність	прийняття рішень, бюджет, програми розвитку, майнові та земельні питання	сільська рада, виконком, юридичний відділ, фінансовий відділ
Освіта	управління закладами освіти, цифровізація, інклюзія, модернізація	відділ освіти, керівники закладів
Охорона здоров'я	первинна медична допомога, профілактичні послуги	амбулаторії, ФАПі, медичні працівники
Соціальний захист	підтримка вразливих груп, програми допомоги, соціальний супровід	відділ соціального захисту
Культура і молодіжна політика	культурні події, робота бібліотек, мистецьких шкіл, молодіжних центрів	відділ культури, керівники закладів
Благоустрій і ЖКГ	утримання доріг, освітлення, відходи, комунальні служби	відділ ЖКГ, комунальні підприємства
Земельні та майнові відносини	інвентаризація, кадастр, відведення ділянок, контроль	земельний відділ
Комунікації і прозорість	робота з громадянами, цифрові сервіси, відкриті дані	апарат ради, ЦНАП, інформаційний сектор
Старостинські округи	представництво інтересів сіл, локальне врядування	старости, старостинські офіси

Значну увагу громада приділяє стратегічному розвитку. Наявність програм соціально-економічного розвитку, комплексних планів реконструкції інфраструктури, розвитку освіти, культури, медицини, а також очікування щодо залучення інвестицій підкреслюють прагнення громади працювати у стратегічному горизонті. Водночас реалізація стратегічних цілей значною мірою залежить від внутрішньої управлінської злагоди та здатності команди ефективно вирішувати конфліктні ситуації, які неминуче виникають у середовищі з багатовекторними інтересами.

Окремо варто відзначити питання координації між відділами та старостами. Різні підрозділи громади працюють із різними сферами, що вимагає ефективної внутрішньої комунікації. Якщо процеси координації недостатньо формалізовані, це може призводити до непорозумінь, подвійних трактувань, конфліктів інтересів або дублювання завдань. Тому важливою частиною організаційно-функціональної моделі громади є розробка або оновлення процедур міжвідомчої взаємодії, регулярні скоординовані наради, прозоре документування управлінських процесів. У системі управління Ямницької ТГ простежується і потреба в подальшому розвитку цифрової інфраструктури. Електронні звернення, онлайн-послуги, публічні закупівлі, цифрові інструменти комунікації – це ті елементи, які сприяють прозорості та зменшують ризики конфліктів. Деякі з цих інструментів уже використовуються, однак масштаб їхнього впровадження потребує розширення.

2.2. Аналіз конфліктів у колективі Ямницької територіальної громади

Ефективність діяльності будь-якої територіальної громади значною мірою залежить від якості внутрішньої взаємодії між працівниками, рівня їх комунікаційної культури, дотримання етичних норм, а також здатності органів публічної влади своєчасно реагувати на конфліктні ситуації. У сучасних умовах виконання широкого спектра управлінських функцій, що охоплюють освіту, соціальний захист, земельні відносини, фінансову політику та інфраструктурний розвиток, потребує високого рівня взаєморозуміння між членами управлінської команди громади. Як свідчить практика функціонування органів місцевого самоврядування, конфлікти – це природний і неминучий елемент колективної діяльності, який може мати як конструктивний, так і деструктивний характер залежно від умов, у яких він виникає, та механізмів реагування, які застосовує організація.

Для виявлення особливостей конфліктів у Ямницькій територіальній громаді було проведено анонімне опитування працівників апарату ради, виконавчих підрозділів, старостинських округів і депутатського корпусу. Метою дослідження стало визначення:

- які чинники працівники вважають ключовими у виникненні конфліктів;
- які форми конфліктів переважають у структурі колективу;
- як працівники оцінюють динаміку конфліктності в громаді;
- які механізми врегулювання конфліктів вони вважають ефективними;
- наскільки стійким є психологічний клімат та рівень довіри в колективі.

Результати опитування були систематизовані, статистично узагальнені й відображені у вигляді діаграм, що дозволило не лише візуалізувати отримані дані, а й виявити приховані взаємозв'язки та тенденції.

Для розуміння природи конфліктів важливо насамперед проаналізувати склад учасників опитування (рис. 2.1), який демонструє, що найбільшу групу

становлять працівники апарату ради (30 %) та виконавчих відділів (25 %). Значну частку складають старости (15 %) та керівники підрозділів (15 %). Депутати представлені у вибірці меншою мірою (10 %), що є природним з огляду на їхню меншу адміністративну залученість до щоденної роботи.

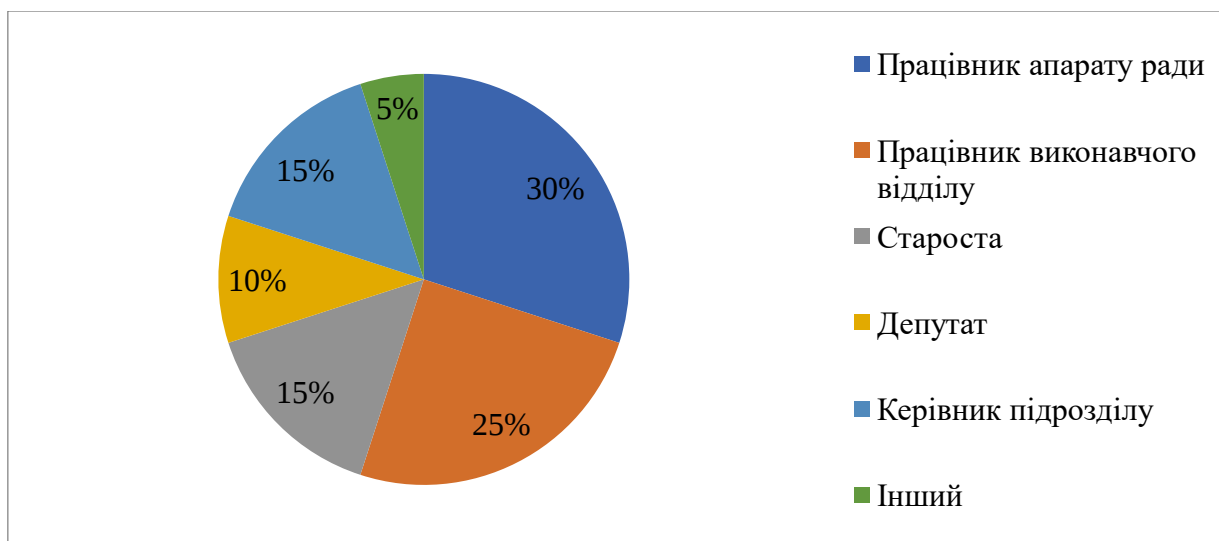


Рис. 2.1. Статус респондентів*

*Джерело: власні дослідження

Такий розподіл є важливим для аналізу, адже він охоплює всі ключові групи, між якими потенційно виникають конфлікти.

Стаж роботи (рис. 2.2) засвідчує домінування досвідчених кадрів: понад 5 років працюють 35 %, від 1 до 3 років – 30 %, від 3 до 5 років – 25 %. Лише 10 % – нові працівники. Це свідчить, що конфлікти у громаді оцінюють переважно особи, які тривалий час працюють у системі та мають сформоване уявлення про діяльність органів публічної влади.

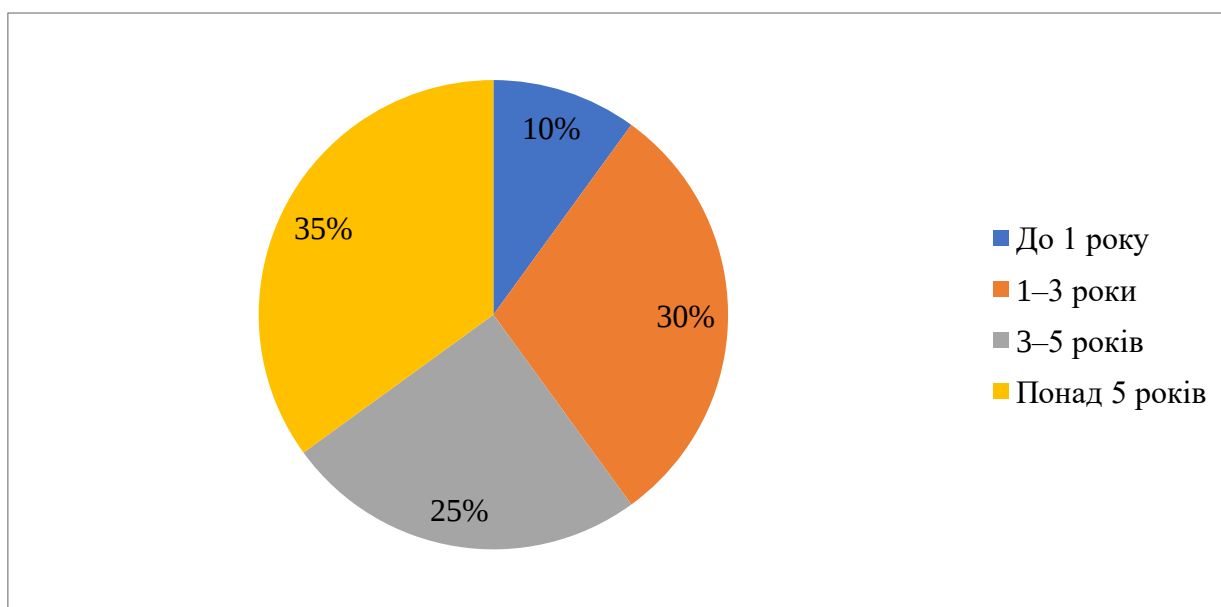


Рис. 2.2. Стаж роботи

*Джерело: власні дослідження

Внутрішня атмосфера колективу є одним із найважливіших чинників конфліктогенності. На рисунку 2.3 видно, що більша частина респондентів оцінює його як сприятливий або переважно сприятливий (55 %). Водночас чверть опитаних (25 %) вважає його нейтральним, а 20 % – напруженим або конфліктним.

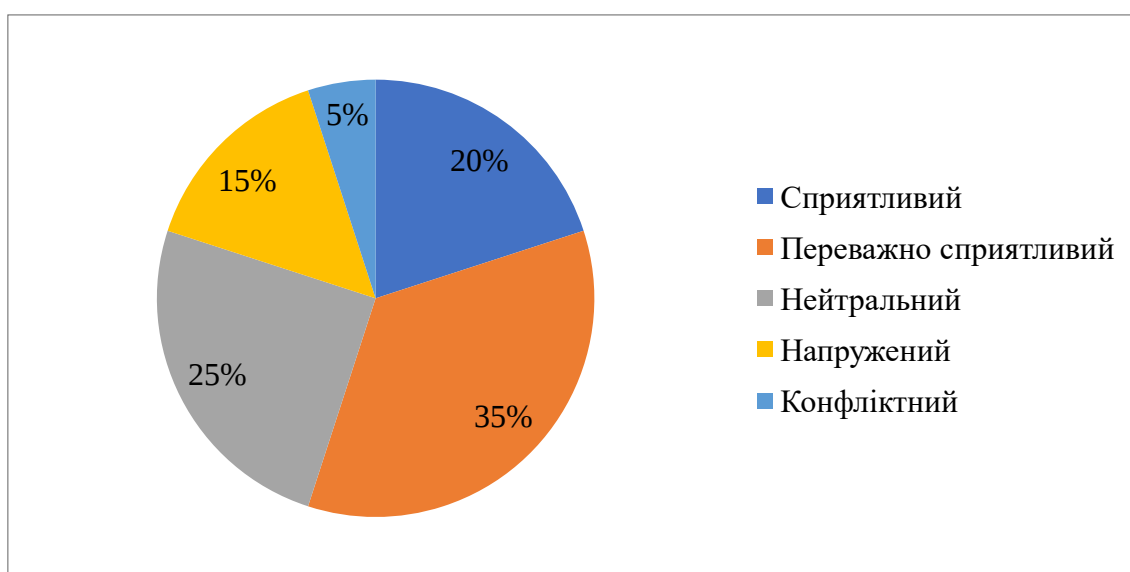


Рис. 2.3. Психологічний клімат

*Джерело: власні дослідження

Така структура відповідей демонструє:

- у громаді існує базовий рівень стабільності,
- але майже кожен п'ятий працівник відчуває напругу,
- що є потенційним джерелом майбутніх конфліктів.

Частота непорозумінь (рис. 2.4) також свідчить про середній, але відчутний рівень конфліктності: лише 15 % опитаних майже не стикаються з непорозуміннями, тоді як 50 % – інколи, 25 % – часто.

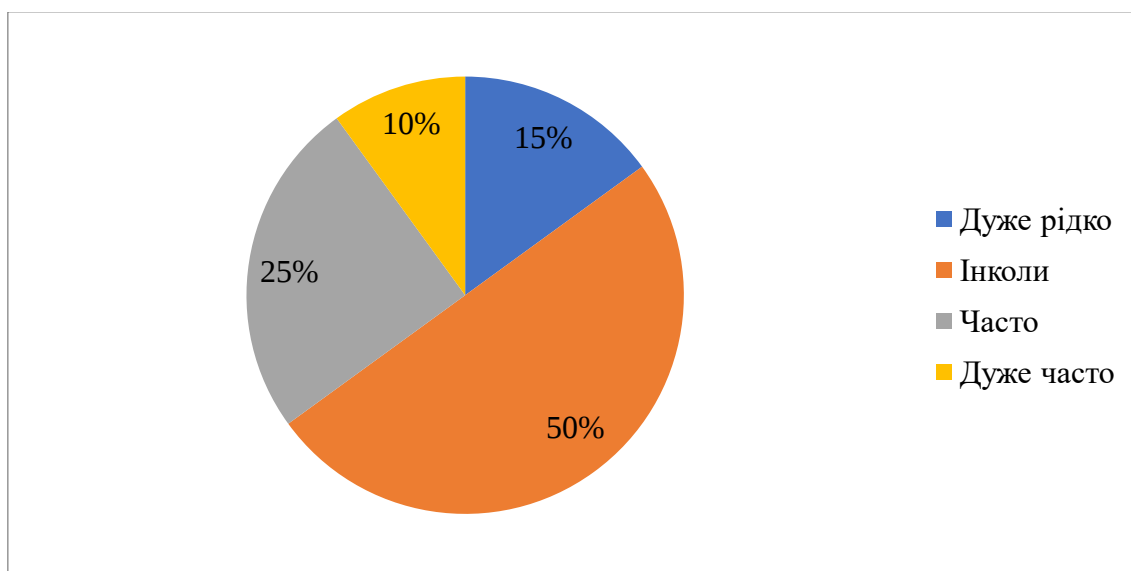


Рис. 2.4. Частота непорозумінь

*Джерело: власні дослідження

Найбільш тривожним показником є питання про приховані конфлікти (рис. 2.5):

- 55 % респондентів вказали, що такі конфлікти існують,
- лише 25 % вважають, що їх немає.

Це говорить про наявність напруги, яка:

- знижує ефективність команди,
- формує недовіру між підрозділами,
- уповільнює комунікацію,
- перешкоджає впровадженню змін.

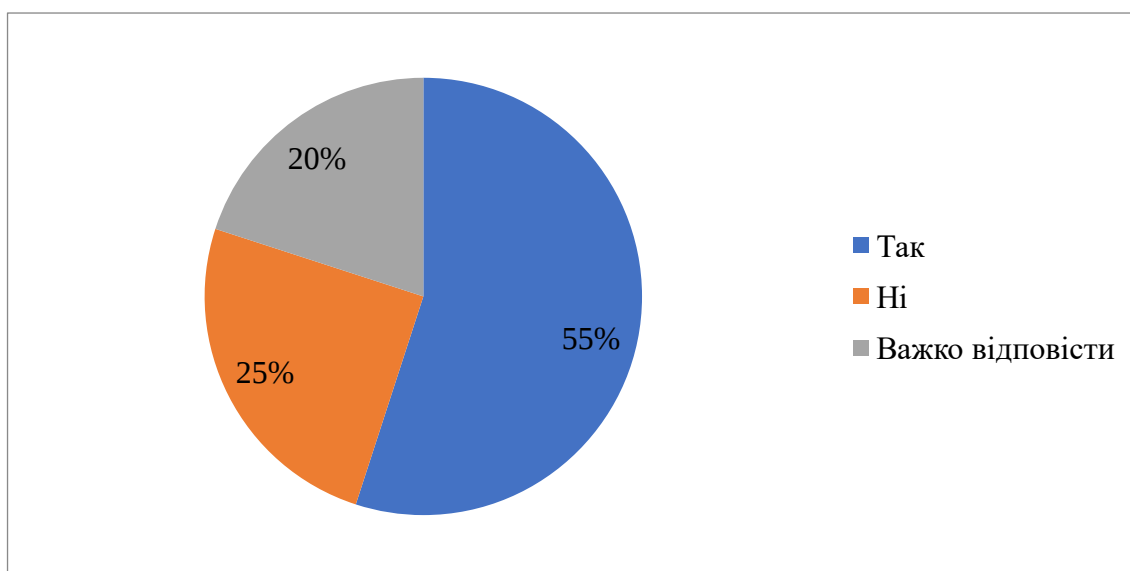


Рис.2.5. Приховані конфлікти

*Джерело: власні дослідження

Причини виникнення конфліктів оцінювалися за п'ятибальною шкалою (1 – «не впливає», 5 – «значно впливає»), рисунок 2.6 відображає середні оцінки для кожного чинника. Аналіз дозволяє виділити три ключові групи причин.

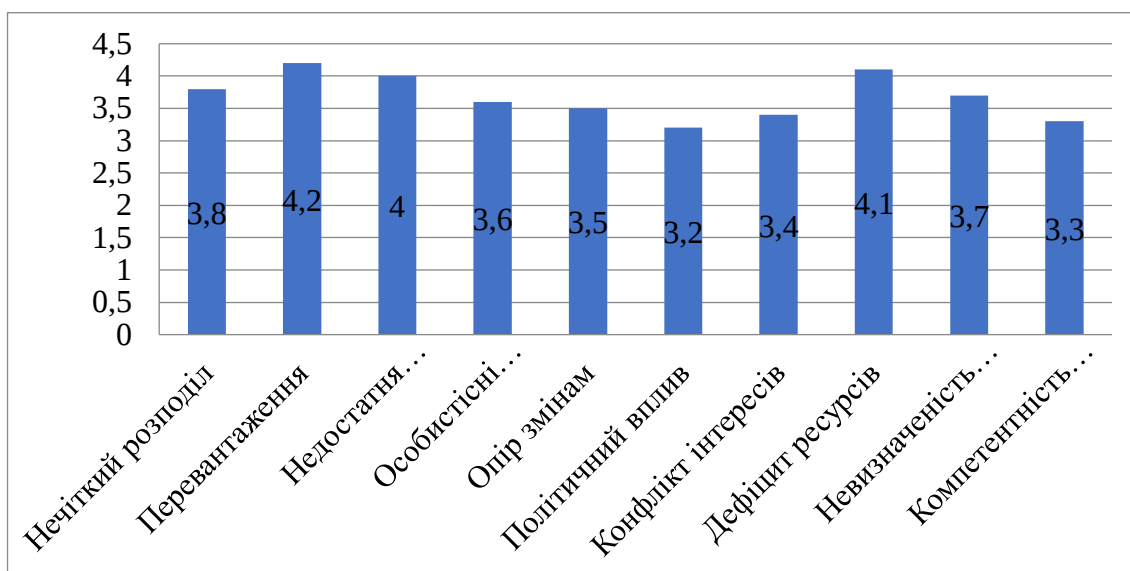


Рис. 2.6. Причини конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Причини критичного впливу (середнє значення $> 4,0$)

1. Перевантаження працівників – 4,2
2. Дефіцит кадрових ресурсів – 4,1
3. Недостатність комунікацій між підрозділами – 4,0

Ці причини важливі, але респонденти вказують, що вони не є провідними. Це може свідчити, що в громаді порівняно низький рівень політичних конфліктів і етичних порушень, а працівники здебільшого конфронтують на операційному рівні.

Це також означає, що основна зона ризику – організаційна.

Дані рисунка 2.7 демонструють характерні моделі поведінки у структурі громади.

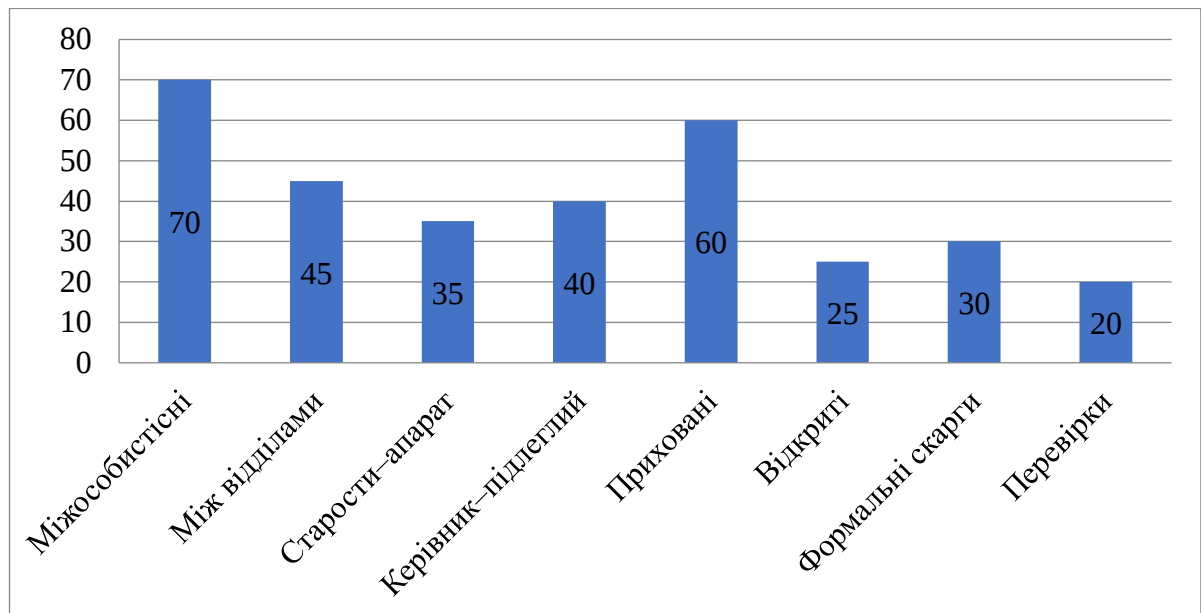


Рис. 2.7. Форми конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Найпоширеніші форми:

1. Міжособистісні суперечки – 70 %
2. Приховані конфлікти – 60 %

Це ключова ознака того, що:

– конфлікти у громаді здебільшого розгортаються між конкретними людьми,

- велика частка суперечок не набуває відкритої форми,
- у колективі переважає стратегія «замовчування», а не «обговорення».

Такі конфлікти найважче виявити і врегулювати, оскільки вони: довго не мають явного прояву, формують високий рівень внутрішньої напруги, підривають довіру між колегами.

Середній рівень поширення мають: конфлікти між відділами – 45 %

- «керівник–підлеглий» – 40 %; «старости–апарат» – 35 %;

Це свідчить про необхідність:

- покращення координації,
- стандартизації процедур взаємодії,
- посилення горизонтальних комунікацій.

Результати опитування (рис. 2.8) демонструють, що: 40 % конфліктів ініціюють окремі працівники; по 15 % – керівники, підрозділи та депутати; 10 % – зовнішні обставини.

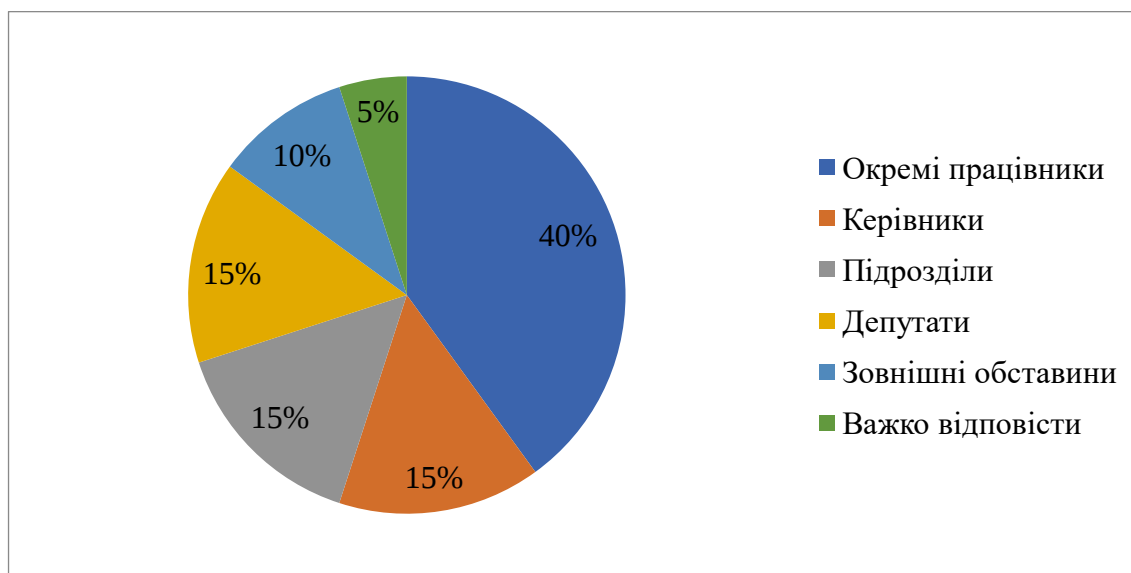


Рис. 2.8. Ініціатори конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Отже, домінує індивідуальний рівень конфліктності, а основні ініціатори – не групи чи інституції, а окремі працівники, що підтверджує провідну роль міжособистісних відносин.

Важливим індикатором стабільності внутрішнього середовища громади є частота конфліктів. Результати опитування (рис. 2.9) показують:

- конфлікти виникають кілька разів на рік – у 55 % респондентів;
- 25 % стикаються з конфліктами щомісяця;
- 10 % – щотижня;
- лише 10 % вказують, що конфлікти трапляються рідше, ніж раз на рік.

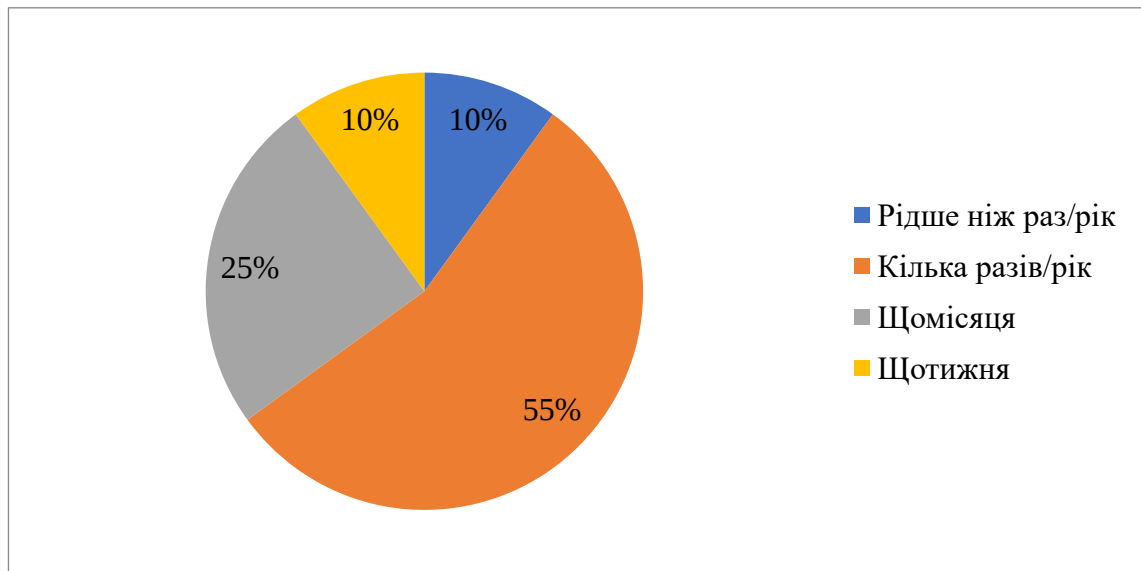


Рис. 2.9. Частота конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Це свідчить, що рівень конфліктності є середнім, а конфлікти мають регулярний характер для значної частини працівників.

Щодо змін за останні два роки (рис. 2.10):

- 45 % вважають, що конфліктність дещо зросла;
- 15 % – що зросла значно;
- 35 % – не відчули змін;
- лише 5 % – що конфліктів стало менше.

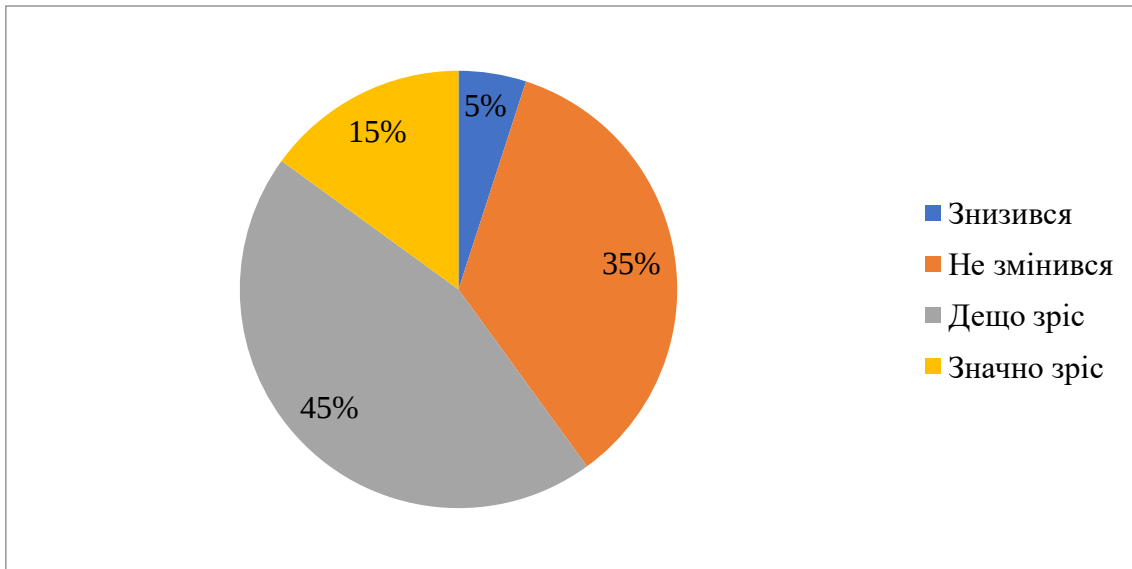


Рис. 2.10. Зміна частоти конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Ця динаміка цілком логічна в умовах: розширення повноважень громад, збільшення обсягу робіт, впровадження нових цифрових інструментів, воєнного стану та стресових факторів.

Дані опитування щодо впливу зовнішніх чинників (децентралізація, війна) (рис. 2.11) показують: 60 % працівників вважають, що зовнішні фактори (війна, децентралізація) підвищили рівень конфліктності; 30 % відповіли «частково»; лише 10 % не помітили впливу.

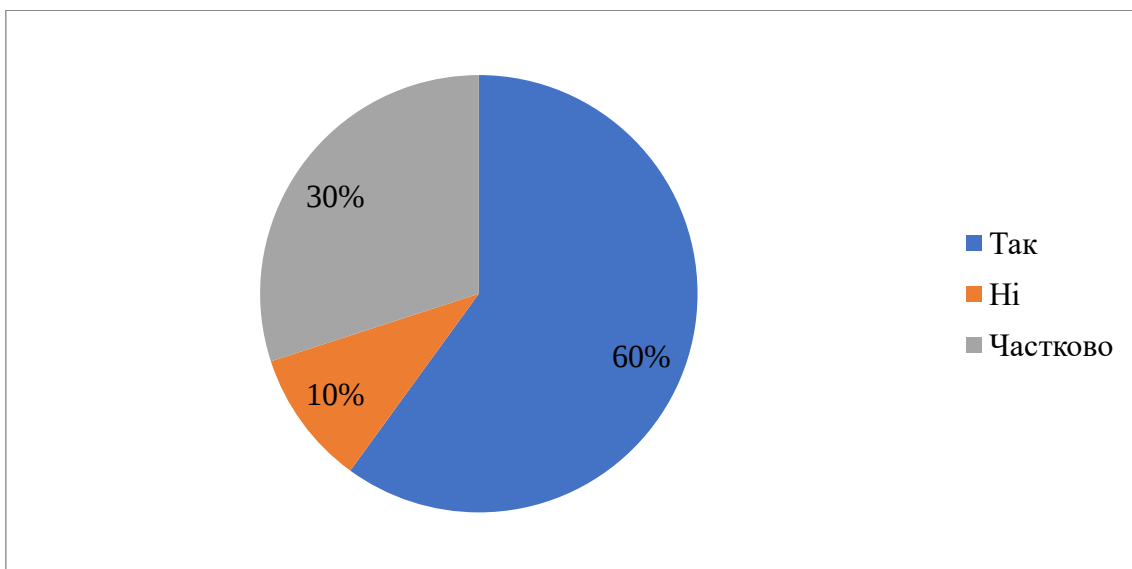


Рис. 2.11. Вплив зовнішніх чинників на рівень конфліктів

*Джерело: власні дослідження

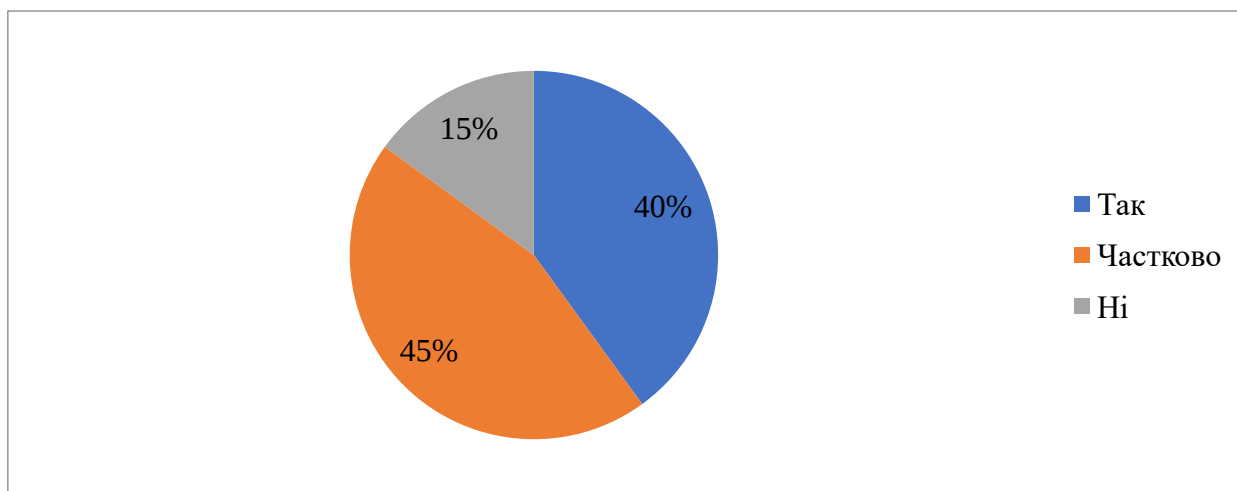


Рис. 2.12. Інформування працівників

*Джерело: власні дослідження

Результати опитування щодо інформування працівників свідчать (рис. 2.12): 45 % працівників отримують інформацію від керівника «частково»; 40 % – вважають інформування достатнім; 15 % відчують не достатнє інформацування.

Щодо умов для обговорення конфліктних питань (рис. 2.13): «інколи» – 45 %; «часто» – 30 %; «рідко» – 20 %; «ніколи» – 5 %.

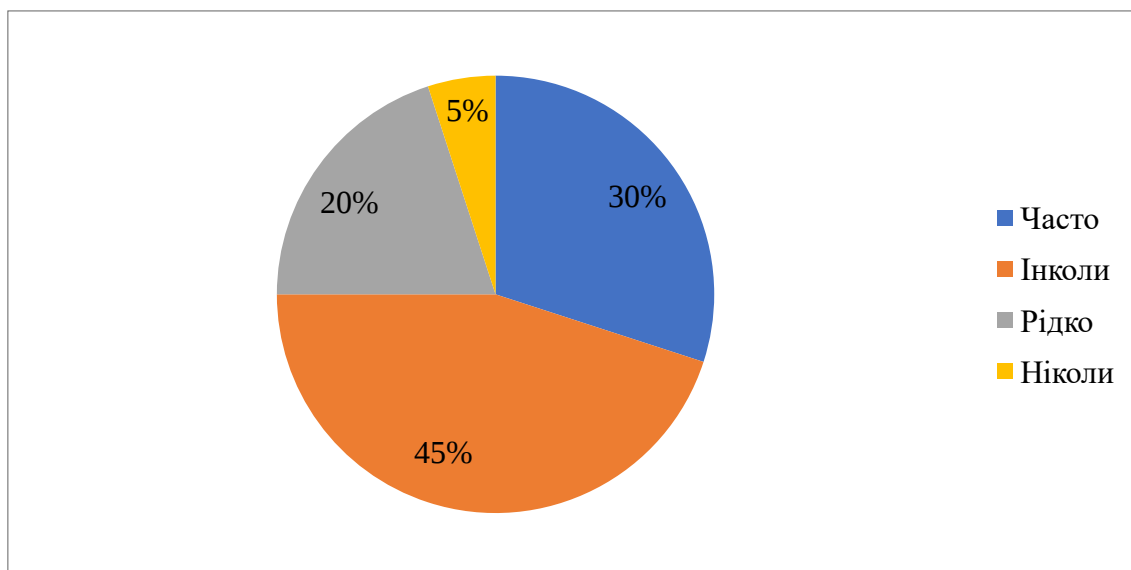


Рис. 2.13. Відкрите обговорення проблем

*Джерело: власні дослідження

Відсутність регулярного діалогу є одним із ключових чинників накопичення прихованих конфліктів.

Щодо механізмів врегулювання конфліктів (рис. 2.14):

– найбільш поширені методи – втручання керівництва (70 %), неформальні бесіди (65 %), переговори (60 %);

– менш поширені – службове розслідування (25 %), медіація (15 %), зовнішнє консультування (10 %).

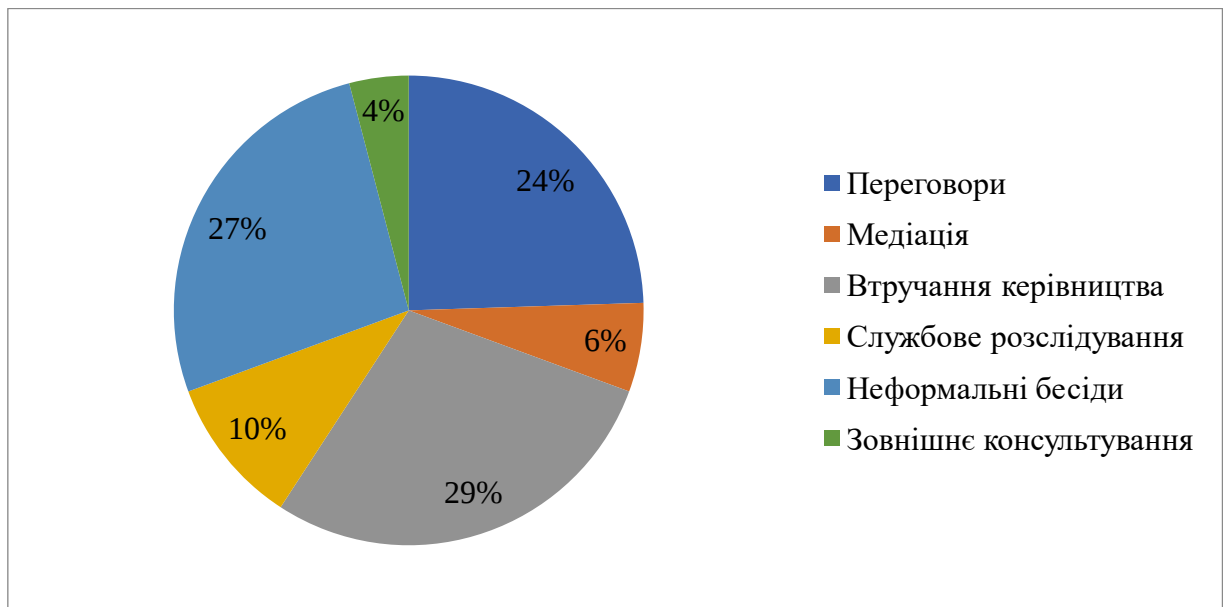


Рис. 2.14. Методи врегулювання конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Це свідчить, що громада використовує переважно адміністративно-поведінкові методи врегулювання, тоді як інституційні та фасилітаційні інструменти застосовуються рідше.

Ефективність застосовуваних методів (рис. 2.15): «частково ефективні» – 45 %, «загалом ефективні» – 25 %, «дуже ефективні» – 10 %, «переважно неефективні» – 15 %, «повністю неефективні» – 5 %.

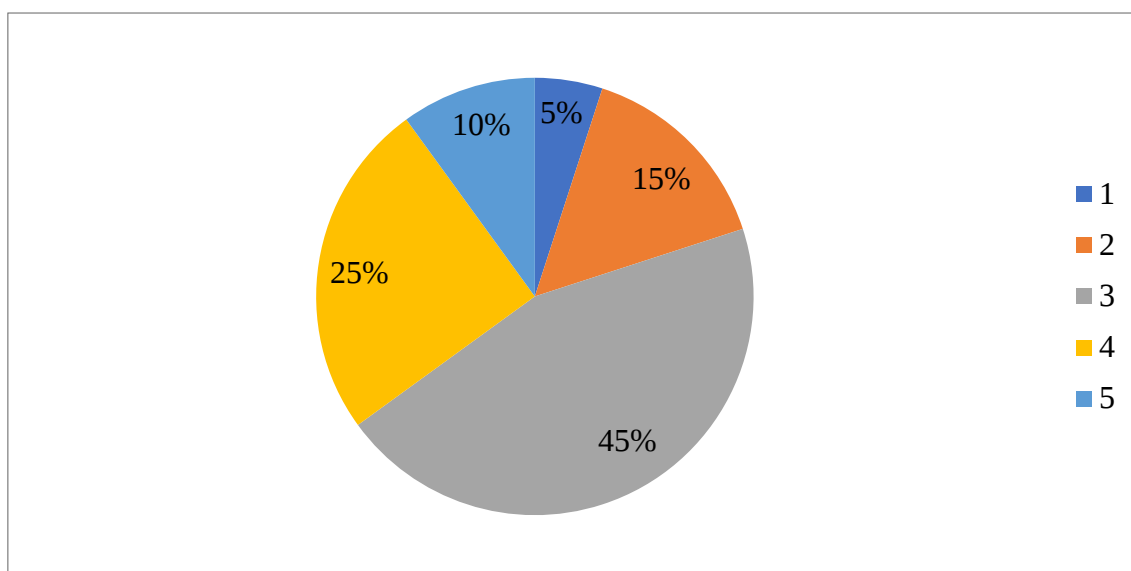


Рис. 2.15 Ефективність врегулювання конфліктів

*Джерело: власні дослідження

Отже, працівники оцінюють систему врегулювання конфліктів як задовільну, але недостатньо розвинену, що вимагає: формалізації процедур, розвитку медіації, більшої відкритості керівництва, системної комунікації.

Щодо перспективи довіри, справедливості та прозорості у громаді, опитування працівників свідчать:

Справедливість розподілу навантаження (рис. 2.16): так – 30 %, частково – 45 %, ні – 25 %.

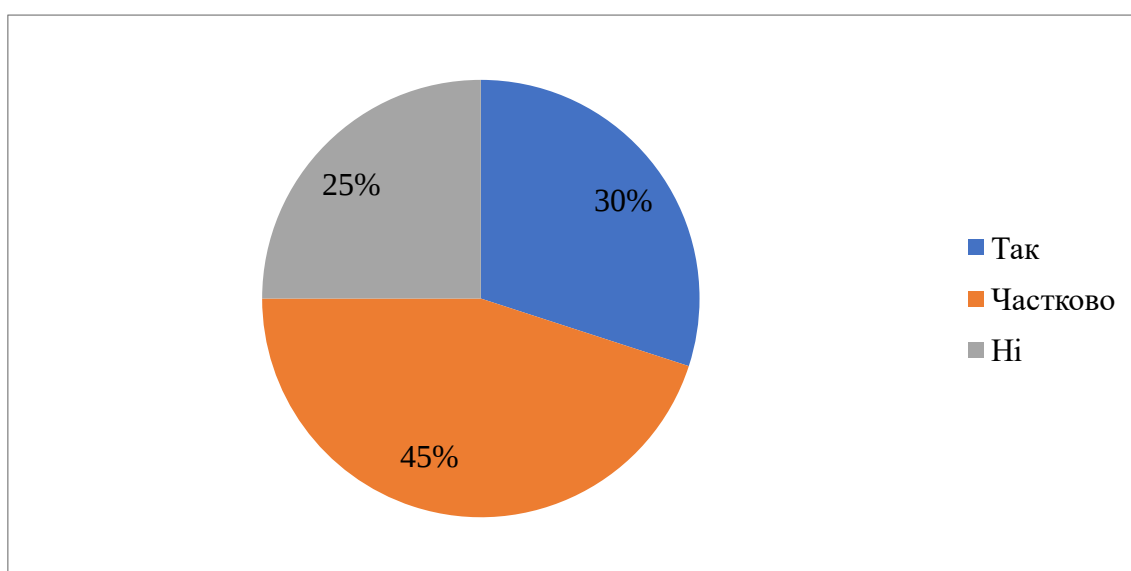


Рис. 2.16. Справедливість розподілу навантаження

*Джерело: власні дослідження

Підтримка з боку керівництва (рис. 2.17): завжди – 25 %, час від часу – 50 %, рідко – 20 %, ніколи – 5 %.

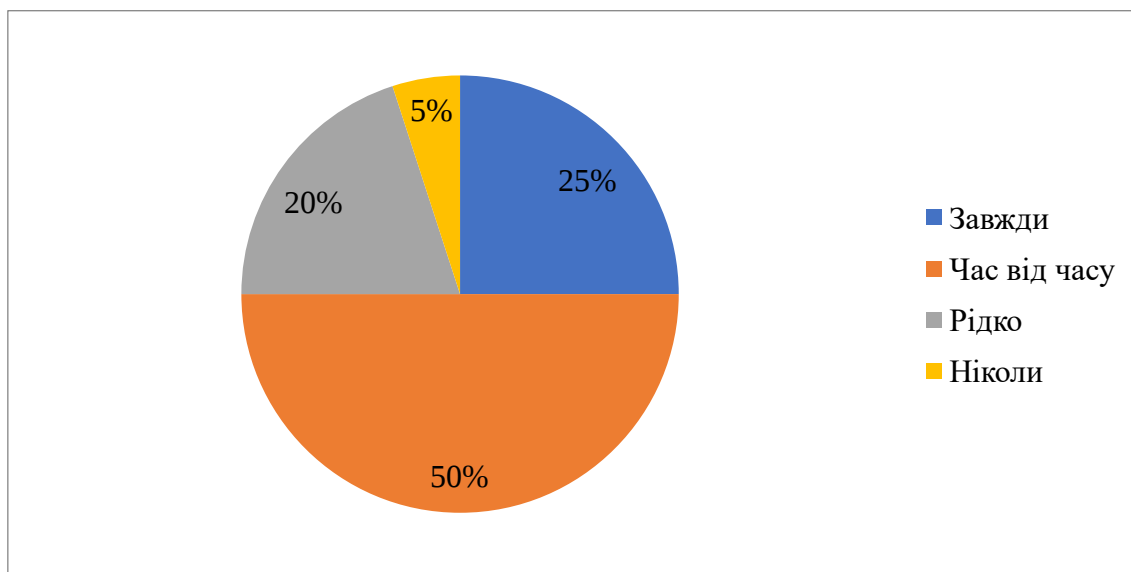


Рис. 2.17 Підтримка з боку керівництва

*Джерело: власні дослідження

Прозорість кадрових рішень (рис. 2.18): так – 20 %; частково – 45 %; ні – 35 %.

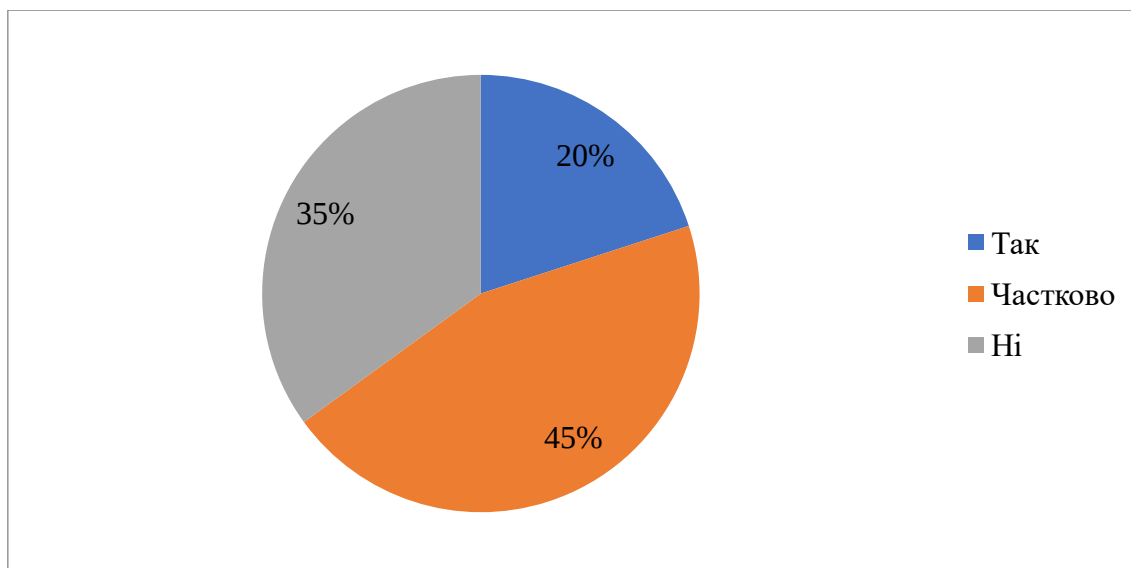


Рис. 2.18. Прозорість кадрових рішень

*Джерело: власні дослідження

Ці показники демонструють середній рівень довіри до управлінських рішень та існування відчутних зон невдоволення – особливо у сферах: навантаження, кадрових процесів, стилю керівництва.

Головні фактори конфліктності (рис. 2.19). Працівники вказали, що найбільше на конфліктність впливають: організаційні чинники – 35 %, слабкі комунікації – 25 %, особистісні чинники – 20 %, політичний тиск – 10 %, брак ресурсів – 10 %

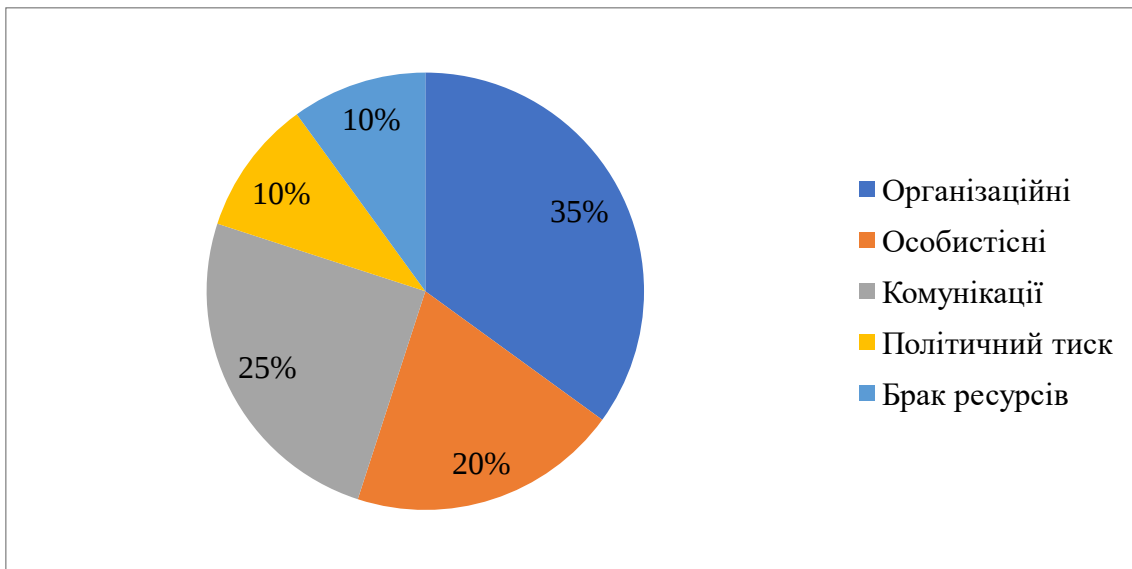


Рис. 2.19. Головні фактори конфліктності

*Джерело: власні дослідження

Отримані результати опитування дають змогу сформуванню комплексного уявлення про особливості конфліктності у Ямницькій територіальній громаді та виявити ключові тенденції, які визначають характер взаємодії працівників і систему управління взаєминами у колективі.

Середній рівень конфліктності свідчить про те, що колектив має помірний рівень внутрішньої напруги. Цей показник не становить критичної загрози для стабільності управлінських процесів, проте вказує, що: конфлікти у громаді є, частина працівників сприймає робоче середовище як напружене, внутрішні комунікації потребують покращення. Для ефективного зниження конфліктності працівники громади запропонували низку заходів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Узагальнені пропозиції щодо зменшення конфліктів у Ямницькій ТГ

Пропозиція респондентів	Суть та пояснення
Регулярні командні зустрічі та наради	Введення щотижневих або щомісячних внутрішніх зустрічей для обговорення проблем і завдань, щоб уникнути непорозумінь і покращити координацію.
Чіткі посадові інструкції та регламенти	Оновлення функціональних обов'язків, усунення дублювання повноважень, стандартизація процесів.
Покращення внутрішньої комунікації між підрозділами	Запровадження протоколів взаємодії, створення внутрішніх чатів/каналів, визначення відповідальних за комунікацію.
Навчання з медіації та навичок комунікації	Тренінги для працівників і керівників щодо конструктивного вирішення конфліктів, ненасильницького спілкування та ведення переговорів.
Зменшення перевантаження персоналу	Перегляд навантаження, оптимізація розподілу завдань, залучення додаткових спеціалістів.
Підвищення прозорості та відкритості кадрових рішень	Обґрунтування кадрових призначень, ознайомлення персоналу з критеріями оцінки діяльності.
Неформальні командотворчі заходи	Пікніки, спільні тренінги, внутрішні заходи для зміцнення командної взаємодії.
Систематичний зворотний зв'язок від керівництва	Запровадження індивідуальних співбесід, можливість анонімно подати пропозиції або скарги.
Посилення ролі старост у комунікаційних процесах	Краще включення старост у процес прийняття рішень, врегулювання відносин між апаратом і старостами.
Впровадження електронних систем управління задачами	Використання CRM/електронних журналів доручень, що знижує ризик непорозумінь та конфліктів через інформаційний дисбаланс.

Аналіз відповідей на запитання щодо причин, форм прояву, динаміки конфліктів та оцінки управлінських практик показує, що в Ямницькій громаді можна виділити п'ять: організаційних, комунікаційних, особистісно-психологічних, управлінсько-кадрових та зовнішніх – які формують як відкриті, так і приховані прояви конфліктів та визначають загальний рівень напруженості у колективі.

2.3. Оцінка механізмів управління конфліктами та виявлення ключових проблем

На основі аналізу практики управління та відповідей респондентів з'ясовано, що в Ямницькій ТГ застосовується кілька груп механізмів врегулювання конфліктів, які охоплюють адміністративні, процедурно-правові, етично-комунікативні, антикорупційні та інституційні підходи. Адміністративні механізми забезпечують оперативне реагування на суперечності через втручання керівника, проведення нарад або видання доручень. Процедурно-правові механізми ґрунтуються на нормах законодавства і включають службові розслідування, дисциплінарні процедури та розгляд скарг. Етично-комунікативні механізми формують культуру конструктивної взаємодії, включаючи неформальні бесіди та переговори. Антикорупційні механізми забезпечують попередження конфлікту інтересів, а інституційні – застосовують структурні інструменти, такі як діяльність виконкому, старост і депутатських комісій. Цілісна оцінка цих механізмів подана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні механізми управління конфліктами в Ямницькій територіальній громаді

Група механізмів	Характеристика механізму	Практичні прояви у громаді	Проблемні аспекти застосування
Адміністративно-управлінські	Оперативні дії керівництва щодо стабілізації ситуації	Втручання керівника, проведення нарад, надання доручень	Залежність від особистості керівника, нерівномірність застосування
Процедурно-правові	Регламентовані дії, передбачені законодавством та внутрішніми положеннями	Службові розслідування, дисциплінарні процедури, розгляд скарг	Використовуються переважно у кризових ситуаціях, недостатньо превентивні
Етично-комунікативні	Формування взаємної поваги, ведення діалогу та неформального врегулювання	Неформальні бесіди, переговори, консультації, участь старост	Нестача навичок конструктивної комунікації, відсутність єдиних стандартів
Антикорупційні	Попередження конфлікту інтересів	Подання повідомлень,	Низька поінформованість

	та недоброчесної поведінки	моніторинг етичних ризиків	працівників про процедури, складність їх застосування
Інституційні	Використання структурних елементів громади для врегулювання суперечностей	Робота виконкому, депутатських комісій, керівників підрозділів	Ризик політичного впливу, асиметрія повноважень між підрозділами

Хоча структура механізмів у громаді є доволі різноманітною, їх практичне застосування демонструє значні обмеження. Значна кількість працівників вважає, що механізми працюють лише частково ефективно або не забезпечують повного врегулювання конфліктів. Це підтверджує наявність проблем у кількох сферах: організаційній, комунікаційній, психологічній, управлінсько-кадровій та зовнішній. Системний аналіз відповідей респондентів дозволив узагальнити проблеми у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові проблеми в системі управління конфліктами Ямницької ТГ

Сфера дисфункції	Суть управлінської проблеми	Як це проявляється у практичній роботі громади
Структурно-організаційна асиметрія	Нерівномірність функціональних навантажень і різний рівень автономії підрозділів та старостинських округів	Частина підрозділів перевантажена, інші – мають обмежений вплив; це створює напругу під час ухвалення спільних рішень та формує суперечки щодо відповідальності
Фрагментація управлінських процесів	Відсутність єдиного алгоритму міжвідомчої взаємодії, різні підходи до роботи в апараті та на рівні старост	Невизначеність відповідальних за окремі завдання, затримка виконання доручень, множення «сірих зон» і викривлення інформаційних потоків
Нестабільність комунікаційних каналів	Комунікація між підрозділами не стандартизована, інформація часто передається неформально	Окремі питання «губляться» між рівнями управління, виникають паралельні інтерпретації рішень, працівники отримують різний обсяг інформації щодо однакових завдань
Культурно-поведінкова неоднорідність	Відмінності у стилях спілкування, управлінській культурі та очікуваннях працівників різних поколінь та підрозділів	Деякі працівники тяжіють до вертикальної моделі роботи, інші орієнтовані на горизонтальну взаємодію, що призводить до непорозумінь і суперечностей у робочих процесах
Недостатня адаптація в умовах змін	Реформи, цифровізація, воєнний стан та зміни процедур вимагають швидкої перебудови управління	Частина працівників не встигає адаптуватися, виникає опір до нових інструментів, ускладнюється реалізація інноваційних рішень, що провокує конфлікти між прихильниками та скептиками змін
Обмеженість кадрового потенціалу	Нестача спеціалістів у ключових сферах і потреба суміщення посад	Працівники змушені виконувати задачі, не передбачені їхніми посадовими обов'язками, що викликає втомлення, відчуття несправедливості та конфліктні ситуації
Непослідовність управлінських рішень	Відсутність системності у підходах до оцінки персоналу, делегування, мотивації та контролю	Різні рішення щодо схожих питань сприймаються як нерівність або вибірковість; це підриває довіру та створює підґрунтя для конфліктів у вертикалі «керівник–підлеглий»
Недостатність превентивних механізмів	Переважає реактивного реагування на конфлікти замість системної профілактики	Проблеми не фіксуються на ранніх етапах, конфлікти накопичуються, ескалація відбувається поступово і не завжди помітно для керівництва
Обмежена інституційна підтримка діалогу	Відсутність формалізованих майданчиків для узгодження позицій між старостами, підрозділами та апаратом	Рішення ухвалюються без багаторівневого обговорення, що посилює непорозуміння та міжгрупові конфлікти

Нерівномірність доступу до ресурсів та інформації	Деякі підрозділи або старостинські округи мають більше можливостей чи швидший доступ до інформації	Це створює відчуття фаворитизму або нерівності, формуючи конфліктний потенціал між групами
---	--	--

Поглиблений аналіз дозволив також узагальнити спроможність кожного типу механізмів врегулювання конфліктів. У таблиці 2.8 подано синтетичну оцінку їхніх можливостей та обмежень.

Таблиця 2.8

**Комплексна оцінка механізмів врегулювання конфліктів у
Ямницькій ТГ**

Тип механізмів	Сильні сторони	Слабкі сторони	Загальна характеристика ефективності
Адміністративні	Швидкість реагування, простота застосування	Суб'єктивність, залежність від особистості керівника	Ефективні у короткостроковому періоді, слабкі у довгостроковому
Комунікативні	Здатність зменшувати гостроту конфліктів	Несистемність, різний рівень комунікаційних навичок	Частково ефективні, потребують розвитку культури діалогу
Процедурно-правові	Формальна визначеність і відповідність законодавству	Брак превентивної дії, застосування за фактом загострення	Обмежено ефективні, виконують дисциплінарну функцію
Антикорупційні	Запобігання конфлікту інтересів, захист доброчесності	Низька інформованість працівників про механізми	Працюють точково, потребують роз'яснення та навчання
Інституційні	Участь старост, депутатів, колегіальних органів	Ризик політичного та ситуативного впливу	Ефективність варіює залежно від контексту

Узагальнюючи наведені дані, можна зробити висновок, що механізми управління конфліктами в Ямницькій територіальній громаді загалом забезпечують оперативне реагування на суперечності, однак не формують повноцінної системи превенції та довгострокового вирішення конфліктів. Ключові проблеми зосереджені у сфері організаційної побудови, комунікаційної взаємодії, кадрової політики та недостатнього розвитку

процедурного інструментарію, зокрема медіації та фасилітації. Формування ефективної системи управління конфліктами потребує удосконалення управлінських практик, розбудови комунікаційної культури, підвищення компетентності працівників і створення формалізованих механізмів конструктивного діалогу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-функціональних характеристик Ямницької територіальної громади та оцінка стану управління конфліктами дали змогу сформуванню цілісного уявлення про особливості внутрішньої взаємодії в колективі та чинники, що визначають рівень напруженості в органах публічної влади громади. Дослідження засвідчило, що громада має сформовану структурну модель управління, яка поєднує виконавчі органи, старостинські округи, профільні відділи та апарат ради, забезпечуючи виконання широкого спектра публічних функцій. Разом з тим, попри достатню інституційну базу, внутрішнє середовище громади характеризується низкою управлінських викликів, що позначаються на загальному рівні конфліктності.

Результати опитування працівників демонструють, що конфлікти у Ямницькій ТГ мають багатовимірний характер. Значущу роль відіграють організаційні чинники, зокрема перевантаження персоналу, неоднорідність функціональних обов'язків і нерівномірний розподіл ресурсів. Нечіткість

деяких управлінських процедур, фрагментарність міжвідомчої взаємодії та відсутність єдиних алгоритмів комунікації сприяють виникненню непорозумінь і формуванню конфліктогенних ситуацій. Важливими є також психологічні й комунікаційні аспекти: працівники вказують на наявність прихованих конфліктів, різний рівень готовності до відкритого діалогу та недостатню послідовність у донесенні управлінських рішень.

Управлінські та кадрові чинники також мають значний вплив на конфліктність. Окремі рішення сприймаються працівниками як недостатньо прозорі або непослідовні, що знижує рівень довіри до керівництва й посилює відчуття несправедливості у колективі. Зафіксовані прояви авторитарних стилів управління, нестача системного зворотного зв'язку та варіативність у комунікативних практиках підвищують ризик суперечностей між керівниками і підлеглими. Крім того, оцінки працівників свідчать, що частина конфліктів має міжгруповий характер, зокрема між старостами та апаратом ради, що вказує на нерівномірність доступу до інформації та складність координації між рівнями управління.

Динаміка конфліктності, за оцінками респондентів, демонструє тенденцію до зростання, що пов'язано з впливом зовнішніх чинників – воєнного стану, реформ, цифровізації, загального підвищення управлінського навантаження. У цих умовах існуюча система управління конфліктами в громаді виконує переважно функцію реагування, а не профілактики. Найпоширенішими інструментами є втручання керівника, неформальні бесіди та переговори, тоді як інституційні й процедурні методи застосовуються нерегулярно й недостатньо системно. Значна частина працівників оцінює ефективність чинних механізмів як часткову, що підтверджує потребу у їх модернізації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Сучасні моделі та інструменти врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Ефективне врегулювання конфліктів у системі публічного управління є одним із ключових чинників забезпечення організаційної стабільності, якості управлінських рішень та результативності діяльності публічних інституцій. В умовах децентралізації, зростання ролі територіальних громад та посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічний розвиток територій, потреба у застосуванні сучасних моделей управління конфліктами набуває особливої актуальності. На рівні громади конфлікти виникають як між окремими працівниками, так і між структурними підрозділами, між старостами та апаратом, між керівниками та підлеглими, а інколи й між політичними акторами й управлінським персоналом. Тому удосконалення інструментів конфлікт-менеджменту є необхідною умовою підвищення ефективності роботи публічної влади.

Сучасні дослідження у сфері публічного управління свідчать, що конфлікт не слід розглядати як виключно негативне явище. У багатьох випадках конструктивно врегульований конфлікт здатний підвищити якість рішень, стимулювати інновації, виявляти організаційні дисфункції та сприяти розвитку колективу. Водночас некерований конфлікт може призвести до значних управлінських втрат – погіршення психологічного клімату, зниження продуктивності, блокування рішень, кадрових криз та втрати довіри до інституцій. Тому головним завданням сучасної системи врегулювання конфліктів є не уникнення суперечностей, а створення умов, за яких конфлікти стають керованими, прогнозованими й вирішуються у конструктивний спосіб.

У практиці сформувалися кілька базових моделей управління конфліктами, які успішно застосовуються в органах публічної влади. До них

належать адміністративно-процедурна, комунікативно-посередницька, етико-ціннісна, інституційно-структурна та цифрово-аналітична моделі (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Сучасні моделі врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Модель	Стислий зміст моделі	Ключові інструменти	Сфера застосування
Адміністративно-процедурна	Регламентоване реагування відповідно до норм та процедур	Накази, службові розслідування, регламенти, протоколи	Дисциплінарні порушення, службові суперечки, формальні скарги
Комунікативно-посередницька	Вирішення спорів через діалог і посередництво	Медіація, фасилітація, переговорні практики, діалогові сесії	Міжособистісні та міжгрупові конфлікти, конфлікти керівник–підлеглий
Етико-ціннісна	Формування культури поведінки, норм взаємоповаги та професійної етики	Кодекси етики, етичні комісії, стандарти доброчесності	Конфлікти поведінкового характеру, суперечки через порушення етики
Інституційно-структурна	Залучення організаційних структур та механізмів колективної взаємодії	Комісії, дорадчі органи, старостинські округи, колегіальні форми управління	Міжпідрозділові конфлікти, конфлікти інтересів, стратегічні суперечності
Цифрово-аналітична	Використання цифрових інструментів та аналітики для запобігання і контролю конфліктів	CRM-системи, електронні звернення, моніторинг, цифрові панелі індикаторів	Запобігання конфліктам, контроль завдань, прозорість процесів

Кожна з них ґрунтується на власних принципах, інструментах і логіці втручання, але всі вони мають спільну мету – забезпечити ефективне врегулювання суперечностей та мінімізувати ризики їх ескалації.

У публічному управлінні важливо не лише володіти різними моделями, а й уміти їх поєднувати, формуючи багаторівневу систему врегулювання конфліктів. Адміністративні моделі забезпечують оперативність та юридичну

обґрунтованість рішень, але часто не враховують психологічних аспектів і не завжди сприяють зниженню напруги. Комунікативні та посередницькі моделі, навпаки, здатні пом'якшити міжособистісні суперечності, але потребують підготовлених фахівців і відповідної управлінської культури. Етичні та ціннісні моделі сприяють формуванню довгострокової культури взаємоповаги, тоді як цифрові інструменти допомагають зробити управління прозорішим, а процеси – більш контрольованими.

У сучасних територіальних громадах найбільший ефект досягається при застосуванні комбінованого підходу, який поєднує адміністративну, комунікативну та інституційну складові. Це дозволяє реагувати на конфлікти комплексно: на рівні регуляторних норм, на рівні поведінкових стратегій та на рівні організаційного середовища.

Одним із ключових викликів сучасного публічного управління є необхідність переходу від традиційної адміністративної моделі реагування на конфлікти до комплексного, багаторівневого підходу. Органи місцевого самоврядування мають формувати культуру конструктивного діалогу, здатну знижувати напругу на ранніх стадіях виникнення суперечностей.

Підсумовуючи проаналізовані моделі й інструменти, можна стверджувати, що ефективна система врегулювання конфліктів у публічному управлінні ґрунтується на здатності поєднувати декілька логік управлінського впливу: нормативно-процедурну, комунікативно-посередницьку, етико-ціннісну, аналітично-технологічну та інституційно-структурну. Жодна з моделей окремо не є достатньою, однак їх комбінування дозволяє сформувати багаторівневу систему, яка реагує на конфлікти комплексно та випереджає їх розвиток.

У практиці територіальних громад, подібних до Ямницької, сучасні моделі конфлікт-менеджменту мають потенціал не лише для стабілізації взаємодії між працівниками, а й для підвищення ефективності управлінських процесів загалом. Наприклад, адміністративно-процедурні інструменти, що забезпечують юридичну визначеність і швидкість реагування, можуть бути

інтегровані з фасилітаційними методами, які дають змогу залучити працівників до пошуку спільних рішень. Медіація й переговорні практики сприяють деескалації суперечностей і підвищують рівень довіри в колективі, тоді як цифрові інструменти формують основу для прозорості, контролю управлінських процесів та зменшення інформаційних розривів [32; 37].

Значну роль у формуванні сучасної системи врегулювання конфліктів відіграє організаційна культура. Етичні стандарти, норми поведінки, атмосфера взаємоповаги й підтримки створюють підґрунтя для сталих взаємин між працівниками. Цінності та негласні правила колективу впливають на поведінку працівників сильніше, ніж формальні інструкції. Тому робота над розвитком культури діалогу, відкритості та відповідальності має стати одним із ключових напрямів трансформації системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Особливої уваги потребує підготовка та навчання персоналу. У країнах Європейського Союзу, Канади та Скандинавії системи управління конфліктами ґрунтуються на спеціалізованих тренінгах для публічних службовців, що охоплюють медіацію, переговорні практики, емоційну саморегуляцію та лідерські навички [41; 46]. У громадах України застосування таких навчальних програм може суттєво знизити рівень конфліктності, забезпечити раннє виявлення ризиків та підвищити компетентність керівництва щодо управління складними ситуаціями.

Сучасні моделі конфлікт-менеджменту також орієнтуються на принцип превентивності, який передбачає не реагування на конфлікт після його виникнення, а створення умов для того, щоб конфліктні ситуації були мінімальними. Це може бути забезпечено завдяки стандартизації комунікацій, упорядкуванню внутрішніх процедур, регулярним командним обговоренням і впровадженню систем аналізу внутрішніх процесів. У цьому напрямі важливе значення матиме системний конфліктологічний аудит, що дозволяє визначити «вузькі місця» в управлінській структурі громади та прогнозувати можливі ризики [40].

Застосування комплексної моделі врегулювання конфліктів дає змогу зміцнити інституційну спроможність громади, покращити координацію між підрозділами, підвищити рівень довіри, зменшити ймовірність ескалації конфліктів та забезпечити стаке функціонування органів публічної влади. Для Ямницької територіальної громади така модель може стати основою для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи управління персоналом, що відповідатиме сучасним вимогам розвитку територіальних громад.

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасний підхід до врегулювання конфліктів у публічному управлінні – це інтегрована система, яка спирається на гнучкість, технологічність, відкритість та розвиток компетентностей. Умовою її успішного впровадження в Ямницькій територіальній громаді є готовність органів публічної влади до змін, бажання формувати культуру відкритого діалогу та здатність поєднувати різні моделі управлінського впливу залежно від ситуації та потреб організації. Це створить підґрунтя для зниження конфліктності і стане важливою передумовою побудови ефективної системи публічного управління.

3.2. Зарубіжний досвід управління конфліктами в органах публічної влади

У сучасній міжнародній практиці органи публічної влади використовують широкий спектр моделей і технологій врегулювання конфліктів, які охоплюють як формальні адміністративні процедури, так і розвинуті системи посередництва, діалогу, професійної медіації та проактивного управління взаємодією в колективах.

Зарубіжний досвід свідчить, що конфлікти у публічних інституціях є закономірним результатом складності управлінських структур, багаторівневої ієрархії, поєднання політичних та адміністративних функцій, а також високої

публічної відповідальності службовців. Саме тому управління конфліктами інтегрується у загальну систему публічного менеджменту, а не обмежується ситуативним реагуванням на окремі інциденти.

У США управління конфліктами в органах публічної влади базується на поєднанні формальних дисциплінарних процедур та альтернативних механізмів врегулювання. Американська модель характеризується чітким розмежуванням випадків, які потребують юридичного реагування, та ситуацій, у яких доцільним є застосування відновлювальних і діалогових інструментів.

У федеральних і місцевих органах влади широко використовуються альтернативні дисциплінарні процедури, які передбачають спрямування конфліктів у площину переговорів, медіації або коучингової роботи з персоналом. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на дисциплінарні комісії та судову систему, а також зберегти професійні відносини між службовцями. Особлива увага приділяється підготовці керівників як перших менеджерів конфліктів, відповідальних за раннє виявлення напруження в колективі.

Американська практика також вирізняється активним використанням інституту організаційного омбудсмена, який функціонує як незалежний внутрішній консультант і посередник. Омбудсмен не приймає управлінських рішень, проте сприяє зниженню ескалації конфліктів, допомагає працівникам орієнтуватися у складних ситуаціях та формує рекомендації для вдосконалення внутрішніх процедур.

Канадський підхід до управління конфліктами в публічному секторі вирізняється системністю та високим рівнем інституціоналізації. У державних установах Канади впроваджено інтегровані системи управління конфліктами, які охоплюють усі рівні організації та передбачають наявність кількох альтернативних каналів врегулювання спорів.

Ключовою рисою канадської моделі є орієнтація на добровільність, конфіденційність і доступність процедур для всіх працівників. Конфлікти

розглядаються не лише як міжособистісні зіткнення, а як сигнали про організаційні проблеми, що потребують управлінських рішень. У межах цієї моделі велика увага приділяється навчанню персоналу навичкам конструктивної комунікації та саморегуляції.

Канадська практика демонструє, що управління конфліктами є обов'язком роботодавця у публічному секторі, а не приватною справою окремих працівників. Це сприяє формуванню культури довіри та відкритості, знижує рівень латентних конфліктів і підвищує стабільність кадрового складу.

У Великій Британії управління конфліктами в органах публічної влади тісно пов'язане з концепцією трудових відносин та соціального діалогу. Британська модель ґрунтується на поєднанні процедур примирення, консультацій і арбітражу, які застосовуються до конфліктів у державному секторі.

Важливу роль відіграють спеціалізовані служби примирення та арбітражу, що надають консультаційну і посередницьку підтримку органам влади. Конфлікти розглядаються як частина трудових відносин, а акцент робиться на збереженні працездатності організації та мінімізації соціальних наслідків.

Британський підхід також передбачає чітку регламентацію процедур внутрішнього врегулювання конфліктів, що дозволяє уникати їх переходу у публічні або судові конфлікти. Значна увага приділяється розвитку культури переговорів і відповідальності сторін за дотримання досягнутих домовленостей.

У країнах Європейського Союзу управління конфліктами в публічному секторі розвивається у контексті принципів належного врядування, соціального партнерства та професійної етики державної служби. Характерною рисою є орієнтація на превенцію конфліктів через удосконалення організаційних процедур, підвищення прозорості та розвиток внутрішніх комунікацій.

У багатьох країнах ЄС активно застосовуються медіаційні та фасилітаційні практики, інтегровані у кадрову політику органів влади. Конфлікти інтересів, етичні суперечності та внутрішньоорганізаційні конфлікти розглядаються як окремі напрями управлінської діяльності, для яких створюються спеціалізовані механізми реагування. Європейський досвід демонструє, що управління конфліктами є складовою професійної компетентності публічного службовця, а не лише функцією керівника або кадрової служби.

Австралійська модель управління конфліктами в органах публічної влади характеризується стратегічною орієнтацією на раннє втручання та аналітичний підхід. У державних органах застосовуються програми системного аналізу конфліктних ситуацій, результати яких використовуються для коригування управлінських політик.

Особливу увагу приділяють формуванню навичок управління конфліктами у керівників, розвитку психологічної безпеки в колективах та впровадженню стандартів етичної поведінки. Конфлікти розглядаються як джерело інформації для організаційного навчання та підвищення ефективності управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Особливості управління конфліктами в органах публічної влади
різних країн**

Країна	Ключова модель	Основні інструменти	Управлінський акцент
США	Комбінована	Медіація, омбудсмен, альтернативні дисциплінарні процедури	Відновлення робочих відносин
Канада	Інтегрована	ICMS, внутрішні служби, навчання персоналу	Системність і превенція
Велика Британія	Трудово-діалогова	Примирення, арбітраж, консультації	Соціальний діалог
Країни ЄС	Превентивна	Медіація, етичні механізми	Належне врядування
Австралія	Аналітично-стратегічна	Моніторинг, раннє втручання	Організаційне навчання

Зарубіжний досвід управління конфліктами в органах публічної влади демонструє чітку тенденцію до переходу від фрагментарних і каральних підходів до комплексних, превентивних і інституційно закріплених моделей. Незважаючи на національні відмінності, спільними рисами є раннє виявлення конфліктів, використання діалогових інструментів, інституціоналізація процедур та інтеграція управління конфліктами у загальну систему публічного управління.

З метою інтегрування зарубіжного досвіду у діяльність українських громад важливо визначити ключові елементи, які можуть бути адаптовані до контексту територіальної громади:

- створення внутрішньої служби медіації або залучення зовнішніх медіаторів;
- розробка стандартів «раннього реагування» на конфлікти;
- формування комунікаційної політики та впровадження фасилітованих зустрічей;
- регулярне навчання персоналу основам діалогу та вирішення спорів;
- запровадження етичної інфраструктури та кодексу поведінки;
- цифровізація внутрішніх комунікацій (CRM, внутрішні чат-платформи);
- зміцнення механізмів прозорості та кадрової відкритості.

Такі практики створюють основу для формування зрілої культури управління конфліктами і можуть компенсувати проблеми.

Узагальнення досвіду провідних країн демонструє, що ефективна система врегулювання конфліктів у публічному управлінні базується не лише на інструментах реагування, але й на створенні інтегрованого інституційного середовища, у якому конфлікти розглядаються як природний компонент організаційної взаємодії. В зарубіжних моделях ключовою умовою результативності є поєднання чітких процедур, професійної комунікації,

етичної культури, спеціалізованих служб підтримки та психологічної безпеки працівників. У більшості країн конфліктність розглядається не як ознака слабкості адміністрації, врегулювання управлінських дисбалансів, які можуть бути виправлені шляхом змін.

Застосування зарубіжних практик у діяльності українських громад потребує врахування їхніх інституційних, кадрових, ресурсних та культурних особливостей. Проте ключові елементи, інтегровані у зарубіжні системи, можуть бути адаптовані до контексту Ямницької територіальної громади без суттєвих структурних змін, оскільки вони ґрунтуються на універсальних засадах: відкритості, діалозі, довірі, відповідальності та професійній поведінці.

Першим важливим напрямом адаптації є створення внутрішнього механізму посередництва – структурованої системи медіації або консультативного органу, що забезпечуватиме нейтральність і конфіденційність у вирішенні складних конфліктів [48–51], дозволяє розвантажити керівництво громади, забезпечити неупереджене ставлення до учасників спору та сприяти збереженню робочих відносин.

Другим елементом є впровадження стандартів «раннього втручання», які передбачають реагування на перші ознаки напруження. Це можуть бути індивідуальні зустрічі з працівниками, короткі фасилітовані обговорення або структуровані консультації. Скандинавські країни продемонстрували, що рання діагностика конфліктних ситуацій запобігає їх переростанню у хронічні або відкриті конфлікти [50].

Ще однією важливою практикою є підвищення кваліфікації персоналу у сфері комунікації та діалогу. У більшості країн навчальні програми включають розвиток навичок ненасильницького спілкування, емоційної саморегуляції, технік переговорів і медіації [41; 49]. Такі програми дають змогу працівникам підвищити рівень професійної взаємодії, що є основою для зниження конфліктогенності.

3.3. Організаційна культура як інструмент мінімізації конфліктів

Організаційна культура є однією з ключових детермінант стабільності публічної служби та ефективності взаємодії в органах місцевого самоврядування. На відміну від формальних механізмів, що фіксуються у регламентах, положеннях чи посадових інструкціях, організаційна культура формує «невидимі правила» поведінки, комунікації та ухвалення рішень, які визначають, яким чином колектив реагує на конфлікти, сприймає нововведення, цінує співпрацю та долає напруженість. У публічному управлінні організаційна культура виступає не лише основою етичності та сервісної орієнтованості, але й однією з головних умов запобігання конфліктам і забезпечення сталого розвитку громади [53].

Організаційна культура у контексті врегулювання конфліктів виконує дві взаємодоповнювальні функції. По-перше, вона формує поведінкові стандарти, які визначають прийнятні й неприйнятні форми комунікації, способи реагування на напруження, ставлення до критики та помилок. По-друге, вона виступає захисним механізмом, який дозволяє попередити ескалацію конфліктів через створення атмосфери довіри, відкритості та взаємоповаги. Організації з розвиненою культурою взаємодії мають у 2–3 рази менше прихованих і хронічних конфліктів.

Належна організаційна культура сприяє тому, що працівники:

- відкрито обговорюють проблеми, а не приховують їх;
- орієнтуються на інтереси громади, а не на персональне суперництво;
- визнають право колег на іншу думку;
- сприймають критику як елемент розвитку, а не як загрозу;
- прагнуть спільних рішень, а не ескалації спорів.

У громадах, де відсутня культура відкритого діалогу, конфлікти набувають прихованого, пасивно-агресивного або персоніфікованого

характеру, що ускладнює їх вирішення і завдає шкоди командній роботі та репутації органу влади (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Елементи організаційної культури, що зменшують конфліктність

Елемент культури	Сутність та вплив на колектив
Культура відкритого діалогу	Забезпечує вільний обмін думками, знижує рівень прихованих конфліктів
Культура довіри	Формує психологічну безпеку та готовність до співпраці
Культура відповідальності	Стимулює послідовність, дисципліну та прогнозованість поведінки
Культура доброчесності	Попереджає конфлікти інтересів і неформальні впливи
Культура визнання та підтримки	Зміцнює командність, знижує емоційну напругу
Культура поваги	Запобігає особистісним конфліктам та емоційній ескалації

За результатами опитування, значна частка конфліктів має прихований або міжособистісний характер. Ключовою умовою зниження конфліктності є розвиток такої організаційної культури, яка робила комунікацію прозорою, безпечною та конструктивною. З огляду на це, доцільно виокремити основні складові культури, які здатні мінімізувати конфлікти в публічному управлінні.

У контексті публічного управління культура взаємоповаги та етичності має особливе значення, оскільки працівники органів влади впливають не лише один на одного, але й на мешканців громади. Громади з розвиненою етичною культурою мають нижчий рівень скарг, менше внутрішніх суперечностей і значно вищу довіру громадян.

Успішні європейські практики свідчать, що організаційна культура стає дієвим інструментом зниження конфліктів тоді, коли вона підтримується трьома умовами: системністю, лідерством та практичними механізмами реалізації [55]. Системність означає інтеграцію цінностей у всі управлінські процеси; лідерство – готовність керівників демонструвати поведінку, яку очікують від інших; практичні механізми – наявність реальних процедур, що

підтримують культуру взаємодії (етичні комісії, політики нульової толерантності до неповаги, регулярні командні зустрічі).

Організаційна культура формує основу управлінської поведінки, визначає прийнятні та неприйнятні моделі комунікації і виступає фундаментом для функціонування ефективної системи врегулювання конфліктів. Для того щоб культура виконувала роль інструмента мінімізації конфліктів, вона повинна бути не декларативною, а інтегрованою в повсякденні управлінські процеси. Це означає, що культура має відображатися не лише у документах, а й у реальних практиках керівників, процедурах ухвалення рішень, стилях комунікації та у способах реагування на труднощі.

Одним з ключових чинників формування здорової організаційної культури є лідерство, яке впливає на взаємодію. Керівники громади, старости та керівники відділів формують поведінкові моделі, що стають орієнтиром для працівників. Лідер, який практикує відкритий діалог, визнає помилки, демонструє повагу та дотримується справедливості у прийнятті рішень, створює середовище, де конфлікти вирішуються конструктивно і не переростають у хронічні. Стиль управління керівника впливає на рівень конфліктності значно сильніше, ніж формальні процедури.

Другим важливим елементом є чіткість комунікаційної політики громади. Відсутність узгоджених каналів комунікації, різні формати передавання інформації між підрозділами, різний доступ до інформації створюють ґрунт для непорозумінь, підозр та помилкових рішень. Ефективні громади ЄС запроваджують стандартизовані моделі внутрішньої комунікації – регулярні інформаційні дайджести, спільні наради, цифрові канали обміну інформацією, електронні системи управління дорученнями [46]. Такі практики знижують випадки інформаційних розривів, які у багатьох колективах є ключовим джерелом конфліктів.

Третім чинником є наявність формалізованих ціннісних орієнтирів – кодексів етики, політик доброчесності, стандартів поведінки. Це не просто нормативні акти, а інструменти, які забезпечують однакове розуміння того, що

є прийнятною поведінкою в органі публічної влади. Наявність чітко сформульованих норм допомагає контролювати емоційну поведінку, зменшувати ризик персональних конфліктів та забезпечувати однакові правила для всіх [52; 55].

Не менш важливою є система командної взаємодії, яка включає регулярні наради, стратегічні сесії, фасилітовані зустрічі та внутрішні консультаційні групи. В організаціях, орієнтованих на взаємодію, ці інструменти дозволяють вирівнювати різні бачення ситуації, уникати накопичення незгод і підтримувати інформаційну рівновагу. Командні зустрічі є не просто інформуванням, а простором для обговорення ризиків, пошуку рішень та корекції управлінських дій.

Важливе значення має також мотиваційний вимір організаційної культури. Для громади це означає важливість формування системи морального та професійного заохочення, що підвищує рівень задоволеності роботою та зменшує ризики міжособистісних суперечок.

Особливо вагомим чинником є культура психологічної безпеки, яка формує відчуття захищеності та готовності висловлювати власну позицію без страху покарання. У такому середовищі працівники готові повідомляти про проблеми, пропонувати рішення, визнавати помилки та долучатися до спільних змін. У контексті це означає не лише уникнення конфліктів, а й формування атмосфери довіри, яка є базою для будь-якої модернізації системи управління або впровадження інновацій.

Успішність організації у запобіганні та врегулюванні конфліктів значною мірою залежить від того, наскільки сформована, зріла та внутрішньо узгоджена її організаційна культура. Культура, що поєднує довіру, відкритість, відповідальність і взаємоповагу, стає структурною основою стабільності внутрішньої взаємодії. У громадах, які активно впроваджують сучасні підходи до роботи з персоналом, конфлікти виникають рідше, перебігають менш гостро і частіше завершуються конструктивними рішеннями. Це пояснюється тим, що працівники не бояться обговорювати

складні питання, здатні визнавати помилки та сприймають колег як партнерів у досягненні спільних цілей. Зміцнення культури взаємодії має починатися з керівництва, адже саме управлінці задають стандарти комунікативної поведінки, формують норми взаємодії та демонструють приклади поваги, відповідальності та доброчесності. У громадах, де керівники послідовні у своїх діях та дотримуються прозорих принципів, рівень внутрішньої напруги є значно нижчим.

Важливо зазначити, що організаційна культура здатна виконувати роль системного фільтра, який перетворює потенційно конфліктні ситуації на можливості для зростання. У колективах із високим рівнем психологічної безпеки працівники готові обговорювати проблеми на ранніх етапах. Водночас у громадах із закритою культурою конфлікти зазвичай проявляються у прихованій формі, що ускладнює їх виявлення та створює умови для ескалації [50].

Важливою умовою мінімізації конфліктів є також наявність інституційних інструментів підтримки організаційної культури – етичних комісій, кодексів поведінки, систем наставництва, платформ внутрішньої комунікації, регулярних зустрічей керівництва з працівниками, а також механізмів оцінювання персоналу, які враховують не лише професійні результати, а й поведінкові аспекти. Ці інструменти допомагають підтримувати культуру відповідальності та прозорості, забезпечуючи рівні можливості для всіх працівників та мінімізуючи ризики конфліктів, що виникають через нерівність або непорозуміння.

Для територіальної громади розвиток організаційної культури має стратегічне значення. Дані проведеного опитування показали наявність прихованих конфліктів, відмінностей у доступі до інформації, різного рівня управлінських стилів та нерівномірного навантаження між підрозділами. У такому контексті організаційна культура може виконувати стабілізуючу та інтеграційну функції – вирівнювати управлінські практики, підвищувати

рівень довіри, запобігати деструктивному впливу зовнішніх чинників та сприяти формуванню здорового психологічного середовища.

Організаційна культура має важливе значення не тільки для управлінських процесів, а є повноцінним інструментом мінімізації конфліктів. Вона визначає, яким чином колектив реагує на труднощі, чи здатний він долати суперечності, як приймає рішення та як будує комунікацію, вона є основою сталого функціонування громади в умовах складних управлінських викликів і зростання вимог до якості публічної служби. Саме вона створює передумови для ефективної взаємодії, взаємної підтримки, гнучкості та довіри – чинників, без яких неможливо сформувати сучасну систему управління конфліктами.

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасних підходів, міжнародного досвіду та змісту організаційної культури дає змогу сформувати цілісне бачення того, як повинна бути побудована ефективна система управління конфліктами в органах публічної влади. У сучасному публічному управлінні конфліктність не розглядається як ознака дисфункції організації, а як природна частина її розвитку, що потребує професійного, гнучкого й системного підходу. Тому вдосконалення механізмів врегулювання конфліктів має спиратися на багаторівневі моделі, які поєднують управлінські, комунікаційні, етичні та інституційні компоненти.

Ефективне врегулювання конфліктів ґрунтується на розвиненій організаційній культурі. Саме культура задає правила взаємодії, визначає межі прийнятної поведінки, формує готовність працівників до співпраці та впливає на якість комунікації. Організаційна культура, яка підтримує довіру, відкритість, повагу, етичність і психологічну безпеку, істотно знижує ризики

конфліктів. Навпаки, культура, побудована на формальності, замовчуванні проблем та неузгодженості управлінських практик, створює широке підґрунтя для виникнення суперечностей.

У контексті органів місцевого самоврядування ключовими умовами зменшення конфліктності є формування зрілої системи комунікацій, забезпечення прозорості управлінських рішень, розвиток професійних компетентностей працівників у сфері діалогу та взаємодії, а також створення механізмів, здатних забезпечити нейтральне посередництво у складних ситуаціях. Досвід зарубіжних країн підтверджує, що саме поєднання інституційних інструментів (служби медіації, омбудсмени, консультативні групи) та етичних механізмів (кодекси поведінки, стандарти доброчесності, політики прозорості) забезпечує найвищий рівень стабільності в управлінні.

Важливим результатом аналізу є розуміння того, що конфлікти в публічній владі не можна усунути повністю – вони завжди будуть виникати, оскільки є частиною соціальної взаємодії. Завдання полягає в тому, щоб створити таку систему, у якій конфлікти залишаються контрольованими, конструктивними і не переростають у загрозу для команди чи ефективності органу влади. Це потребує переходу від епізодичного реагування до системного управління конфліктами, що включає діагностику, профілактику, розвиток етичної культури та впровадження практик колективного ухвалення рішень.

Удосконалення системи управління конфліктами в органах публічної влади має базуватися на комплексному підході, що враховує сучасні міжнародні практики, адаптовані до українських реалій, та потребує зміцнення організаційної культури. Застосування цих підходів в умовах територіальної громади може забезпечити підвищення ефективності управління, зниження конфліктності, формування високого рівня довіри в колективі та створення стійкої моделі професійної взаємодії, здатної витримувати як внутрішні, так і зовнішні виклики.

ВИСНОВКИ

Досліджено особливості управління конфліктами в колективах органів публічної влади з урахуванням сучасних умов функціонування місцевого самоврядування. Проведений аналіз дозволив узагальнити теоретичні підходи до розуміння конфліктів у публічному управлінні, оцінити практичний стан управління конфліктами в територіальній громаді та визначити напрями вдосконалення відповідної управлінської діяльності.

У процесі дослідження встановлено, що конфлікти в органах публічної влади є закономірним явищем управлінської діяльності. Вони виникають у результаті поєднання різних інтересів, ролей і повноважень посадових осіб, обмеженості ресурсів, високого рівня відповідальності та постійного зовнішнього контролю. Конфлікти в публічному секторі мають як міжособистісний, так і організаційний характер, а їх вплив виходить за межі внутрішніх відносин колективу, позначаючись на якості управлінських рішень і діяльності органу влади загалом.

Аналіз теоретичних джерел показав, що конфлікти в органах місцевого самоврядування можуть мати різні причини та форми прояву. Найчастіше вони пов'язані з нечітким розподілом обов'язків, перевантаженням працівників, недоліками у внутрішній комунікації, різними управлінськими підходами та особистісними особливостями працівників. Водночас значна частина конфліктів має прихований характер, що ускладнює їх своєчасне виявлення та негативно впливає на психологічний клімат у колективі.

Дослідження діяльності територіальної громади засвідчило, що загальний рівень конфліктності в колективі є середнім. Основними чинниками напруженості визначено зростання навантаження, нестачу кадрових ресурсів, складність координації між підрозділами та вплив зовнішніх обставин, зокрема воєнного стану. Найпоширенішими формами конфліктів є міжособистісні та приховані, що свідчить про потребу у розвитку відкритого обговорення проблемних питань.

Оцінка чинних механізмів управління конфліктами в громаді показала, що вони здебільшого спрямовані на оперативне реагування на вже наявні конфліктні ситуації. Найчастіше застосовуються втручання керівництва, неформальні бесіди та переговори. Такі підходи дозволяють тимчасово зменшити напругу, однак не забезпечують усунення причин конфліктів і не сприяють їх попередженню в майбутньому. Інституційні та превентивні механізми використовуються обмежено.

У ході узагальнення зарубіжного досвіду встановлено, що в практиці органів публічної влади інших країн значна увага приділяється запобіганню конфліктам, розвитку внутрішньої комунікації, використанню медіації та навчанню персоналу навичкам конструктивної взаємодії. Такі підходи дозволяють знижувати рівень конфліктності без порушення управлінської дисципліни та підвищують стабільність роботи органів влади.

Важливу роль у зменшенні конфліктів відіграє організаційна культура. Дослідження показало, що рівень конфліктності значною мірою залежить від стилю керівництва, якості комунікації, наявності довіри між працівниками та готовності до відкритого обговорення проблем. Формування культури взаємоповаги, відповідальності та підтримки сприяє зниженню кількості прихованих конфліктів і покращенню психологічного клімату в колективі.

На підставі отриманих результатів обґрунтовано доцільність удосконалення системи управління конфліктами в органах місцевого самоврядування шляхом поєднання адміністративних, комунікаційних і організаційних заходів. Особливого значення набуває впровадження регулярних внутрішніх комунікацій, уточнення посадових обов'язків, підвищення управлінських і комунікативних навичок керівників, а також формування сприятливої організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Теоретичні засади державного управління. НАДУ при Президентові України. 2019. 312 с. URL: <https://academy.gov.ua/pages/dop/74/files/5b9b9937-52e.pdf>
2. Василенко В. П. Конфліктологія в публічному управлінні. Київський національний економічний університет. 2020. 148 с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34833>
3. Сорока С. В. Управління конфліктами в органах публічної влади. Київ: НАДУ. 2021. 164 с. URL: <https://academy.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/konflikt.pdf>
4. Лагодієнко В. В. Конфлікти у діяльності органів місцевого самоврядування. Одеський нац. юрид. ун-т. 2020. 138 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/11300/14136/1/Lagodiienko.pdf>
5. Козлова О. В. Особливості врегулювання конфліктів у публічній службі. Публічне управління і адміністрування. 2022. № 3. С. 214–219. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/38.pdf
6. Гуменюк Т. В. Комунікаційні аспекти врегулювання конфліктів у публічному секторі. Ефективність державного управління. 2021. № 2. С. 87–93. URL: <http://www.edution.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/Gumenyuk.pdf>
7. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/sites/default/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
8. Бондаренко В. В. Психологія конфліктів у державному управлінні. Київ. 2021. 126 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/720653/1/Bondarenko_psychology_conflict.pdf
9. Попов С. А. Конфлікти в системі публічного управління та шляхи їх розв’язання. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2021. 154 с. URL: <https://www.dridu.dp.ua/konflikti.pdf>

10. Яцків Т. Б. Управління персоналом у громадах: механізми запобігання конфліктам. Івано-Франківськ: ПНУ. 2022. 96 с. URL: <http://ir.pnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10225/Yatskiv.pdf>
11. Кравець І. В. Конфлікт-менеджмент у місцевому самоврядуванні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 3. С. 64–70. URL: http://www.dumsjournal.dp.ua/2020_3/12.pdf
12. Ткачук А. Ф. Децентралізація і конфлікти в громадах: теорія і практика. Київ: АМУ. 2021. 112 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/1125/Tkachuk.pdf>
13. Романов М. В. Організаційна культура в органах влади: вплив на конфліктність. Вісник ХНУ. 2021. № 12. С. 55–63. URL: http://journals.hnpu.edu.ua/romanov_organizational_culture.pdf
14. Кулинич М. П. Практики врегулювання конфліктів у публічній службі. Вісник НАДУ. 2021. № 4. С. 99–106.
URL: <https://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Kulinich.pdf>
15. Демченко І. О. Медіація в публічному управлінні: український досвід. Центр медіації України. 2022. 84 с. URL: <https://mediacia.in.ua/wp-content/uploads/2022/02/Demchenko.pdf>
16. Мельник В. А. Конфлікти та їх врегулювання в умовах реформування публічного управління. Державне управління. 2021. № 3. С. 88–95. URL: http://journals.uran.ua/melnyk_conflict.pdf
17. Ємець О. Л. Конфліктність у трудових колективах: причини та механізми. НАДУ. 2022. 144 с. URL: https://academy.gov.ua/sites/default/files/2022/06/emets_conflicts.pdf
18. Ковбасюк Ю. В. Публічне управління: теорія і практика. Київ: НАДУ. 2020. 380 с. URL: <https://academy.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/Kovbasyuk.pdf>
19. Воронко Р. М. Конфліктологія: сучасні підходи. Львів: ЛНУ. 2021. 196 с. URL: <https://lviv-conflictology.in.ua/Voronko.pdf>

20. Шевченко Л. В. Соціально-психологічні особливості конфліктів у публічній службі. Харків: ХНУ. 2021. 108 с. URL: http://journals.hnpu.edu.ua/shevchenko_conflicts.pdf
21. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Публічне управління громадами в умовах трансформацій. Львівський регіональний інститут державного управління. 2022. 152 с. URL: https://lvivacademy.in.ua/wp-content/uploads/public_management_2022.pdf
22. Примак Т. О. HR-інструменти в управлінні конфліктами у громадах. Вісник КНЕУ. 2022. № 4. С. 77–83. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/40293/Primak.pdf>
23. Пархоменко В. В. Інституційні механізми врегулювання конфліктів у публічному секторі. Вісник ХНУ. 2021. № 2. С. 110–118. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/23148/1/Parhomenko.pdf>
24. Мороз О. В. Комунікації в органах публічної влади як чинник запобігання конфліктам. Електронний зб. наук. праць. 2020. № 5. С. 42–47. URL: <http://ir.kaznu.kz/bitstream/handle/123456789/213239/Moroz.pdf>
25. Гребенюк О. В. Етичні стандарти в публічній службі: вплив на конфліктність. Київ: Центр доброчесності. 2021. 96 с. URL: <http://www.etica.gov.ua/grebeniuk2021.pdf>
26. Наливайко О. О. Організаційна культура у структурі публічного управління. Наукові праці НУ «ЮА». 2020. № 1. С. 55–61. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/20319/1/Nalyvaiko.pdf>
27. Поліщук І. М. Конфлікти в органах місцевого самоврядування: причини та врегулювання. Держ. управління та місцеве самоврядування. 2021. № 4. С. 68–75. URL: http://journals.uran.ua/polischuk_localgov2021.pdf
28. Березовська Л. І. Конфлікти в управлінні персоналом територіальних громад: аналіз причин та підходів. Наук. вісник СумДУ. 2022. № 2. С. 123–131. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/Berezovska.pdf>
29. Глазл Ф. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

30. Хомич І. П. Муніципальна медіація як інструмент соціального партнерства та вирішення конфліктів. Вісник КНПУ. 2020. № 3. С. 115–121. URL: http://journals.khnpu.edu.ua/Khymych_mediation.pdf
31. Гринчук М. Р. Взаємодія та конфлікти у муніципальному управлінні. Науковий вісник УжНУ. 2021. № 1. С. 144–150. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/handle/123456789/33789>
32. Чорній Я. В. Комунікаційна політика органів місцевого самоврядування. Прикарпатський вісник НАН України. 2022. № 8. С. 22–29. URL: https://ir.pnu.edu.ua/kompol_chornij.pdf
33. Деріга Т. В. Лідерство в умовах реформування публічного управління. Одеський журнал держ. управління. 2020. № 3. С. 98–105. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/11300/13302/1/Derega.pdf>
34. Нестуля С. І. Конфлікти у кадровій політиці органів влади. Полтавський вісник. 2021. № 2. С. 67–74. URL: http://university.poltava.ua/nestulia_conflict.pdf
35. Белокурова Т. М. Трудові конфлікти в публічному секторі: аналіз причин та методів врегулювання. Наук. записки СумДУ. 2020. № 4. С. 51–58. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/tconf_public.pdf
36. Кобильник О. А. Командна взаємодія в органах місцевого самоврядування. Тернопільський вісник. 2021. № 7. С. 120–128. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3125/1/Kobylnyk.pdf>
37. Черненко Г. Ф. Цифрові інструменти управління територіальними громадами. Вісник електронного врядування. 2022. № 5. С. 33–41. URL: https://cutt.ly/chernenko_digital2022
38. Дубовик О. В. Етичні конфлікти в органах влади: виклики доброчесності. Науковий зб. НАДУ. 2021. № 3. С. 14–20. URL: <http://www.etica.gov.ua/dubovyk2021.pdf>
39. Марчук І. О. Конфлікт-менеджмент у громадах: практичні підходи. СумДУ. 2020. № 2. С. 87–94. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/marchuk_conflicts.pdf

40. Савчук О. М. Медіаційні практики у діяльності органів місцевого самоврядування. Київ: Медиация України. 2023. 102 с. URL: <https://mediation.com.ua/savchuk2023.pdf>
41. Чеботарьов С. М. Адаптивне управління в територіальних громадах: виклики та можливості. Ефективність державного управління. 2021. № 4. С. 101–108. URL: <https://journals.urau.ua/chebotariov2021.pdf>
42. Даниленко А. О. Поведінкові аспекти конфліктів у сфері публічної служби. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 283–289. URL: https://journals.hneu.edu.ua/danylenko_bhv2022.pdf
43. Литвин О. С. Конфлікти та комунікації в органах публічної влади. Вісник ЛНУВС. 2022. № 2. С. 75–82. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/123456789/43217>
44. Миронюк Н. М. Поведінкова економіка в публічному управлінні: механізми впливу. Вісник КНЕУ. 2021. № 5. С. 140–147. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/38322/Myroniuk.pdf>
45. Олексієнко І. С. Конфлікти в умовах інституційних змін: аналітичні підходи. Наукові записки СумДУ. 2020. № 6. С. 199–205. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/oleksiienko_conflict.pdf
46. Гринів Р. І. Психологічна безпека працівників органів влади: вплив на конфліктність. Прикарпатський вісник НАН України. 2023. № 12. С. 38–45. URL: https://pnu.edu.ua/psbsafety_2023.pdf
47. Карпенко О. Ю. Вирішення конфліктів у колективах публічної служби: технологічні аспекти. Одеський журнал держ. управління. 2021. № 4. С. 121–128. URL: <http://ir.kspu.edu.ua/handle/123456789/21505>
48. Федоренко Л. Л. Психологія трудових конфліктів: методи діагностики та профілактики. Київ, 2020. 132 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/726921/fedorenko2020.pdf>
49. Ярошенко І. П. Публічне адміністрування: сучасні тенденції розвитку. Вісник НУВС. 2022. № 1. С. 20–29. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/21605/1/Yaroshenko2022.pdf>

50. Шубін О. С. Управління персоналом в територіальних громадах: підходи та інновації. Менеджер. 2021. № 3. С. 46–52.
URL: http://journals.uren.edu/shubin_opm2021.pdf
51. OSCE. Managing Workplace Conflict in Public Sector. Vienna, 2021. 68 p. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
52. OECD. Public Employment and Conflict Prevention. Paris, 2020. 82 p. URL: <https://www.oecd.org>
53. UNDP. Conflict Management in Governance Systems: Guidebook. New York, 2021. 94 p. URL: <https://www.undp.org>
54. ACAS. Managing Conflict at Work: Local Government Edition. London, 2023. 44 p. URL: <https://www.acas.org.uk>
55. Council of Europe. Mediation for Local Authorities: Practical Guide. Strasbourg, 2021. 56 p. URL: <https://www.coe.int>
56. Harvard Negotiation Project. Interest-Based Negotiation Concepts. Cambridge, 2019. 112 p. URL: <https://www.pon.harvard.edu>
57. Moore C. The Mediation Process: Practical Strategies for Conflict Resolution. Jossey-Bass, 2019. 640 p.
58. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Harvard University Press, 2018. 224 p.
59. ICMA. Strategies for Ethical Local Government Leadership. Washington, 2022. 37 p. URL: <https://icma.org>
60. European Institute of Public Administration. Conflict Resolution Toolkit for Local Governments. Maastricht, 2022. 58 p. URL: <https://www.eipa.eu>
61. Колодій А. М. Публічне управління: сучасні виклики. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2020. 210 с. URL: <https://lridu-nadu.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/kolodiy.pdf>
62. Крамар М. В. Стратегії попередження конфліктів в органах місцевого самоврядування. Матеріали наук.-практ. форуму. 2023. С. 58–62. URL: https://uaforum.gov.ua/2023/kramar_conflicts.pdf

ДОДАТОК А

**«Оцінка причин, форм прояву та динаміки конфліктів у трудовому
колективі Ямницької територіальної громади»**

1. Загальна інформація

1.1. Ваш статус у структурі Ямницької територіальної громади:

- працівник апарату ради
- працівник виконавчого відділу
- староста
- депутат
- керівник підрозділу
- інший (вказати) _____

1.2. Стаж роботи у громаді:

- до 1 року
- 1–3 роки –
- 3–5 років
- понад 5 років

1.3. Ваш підрозділ/посада _____

2. Психологічний клімат та внутрішня взаємодія

2.1. Як ви оцінюєте загальний психологічний клімат у вашому підрозділі?

- сприятливий
- переважно сприятливий
- нейтральний
- напружений
- конфліктний

2.2. Наскільки часто виникають непорозуміння між працівниками?

- дуже рідко
- інколи
- часто
- дуже часто

2.3. Чи існують у вашому підрозділі приховані конфлікти?

- так
- ні
- важко відповісти

3. Причини виникнення конфліктів (оцінка за шкалою 1–5)

(1 – не впливає, 5 – значно впливає)

3.1. Нечіткий розподіл повноважень

3.2. Перевантаження працівників

3.3. Недостатність комунікації між підрозділами

3.4. Особистісні особливості та емоційні реакції співробітників

3.5. Опір змінам (цифровізація, реорганізація, впровадження проєктів)

- 3.6. Політичний вплив або втручання депутатів
- 3.7. Конфлікт інтересів
- 3.8. Дефіцит фінансових чи кадрових ресурсів
- 3.9. Невизначеність процедур та регламентів
- 3.10. Рівень управлінської компетентності керівництва

4. Форми прояву конфліктів

4.1. Які форми конфліктів вам доводилося спостерігати?
(можна обрати кілька варіантів)

- міжособистісні суперечки
- конфлікти між відділами
- конфлікти між старостами та апаратом
- конфлікти керівник – підлеглий
- приховані конфлікти
- відкриті конфлікти
- формальні скарги
- службові перевірки

4.2. Хто зазвичай є ініціатором конфліктів?

- окремі працівники
- керівники
- підрозділи
- депутати
- зовнішні обставини
- важко відповісти

5. Динаміка конфліктів

5.1. Як часто виникають конфлікти у вашому підрозділі?

- рідше ніж раз на рік
- кілька разів на рік
- щомісяця
- щотижня

5.2. Як змінився рівень конфліктності за останні 2 роки?

- знизився
- не змінився
- дещо зріс
- значно зріс

5.3. Чи вплинула реформа децентралізації/воєнний стан на рівень конфліктності?

- так
- ні
- частково

6. Управлінські стилі і взаємодія

6.1. Який стиль управління переважає у вашому підрозділі?

- демократичний
- авторитарний
- ліберальний

- змішаний
- важко відповісти

6.2. Чи достатньо керівник інформує вас про рішення та зміни?

- так
- частково
- ні

6.3. Чи створює керівництво умови для відкритого обговорення проблем?

- часто
- інколи
- рідко
- ніколи

7. Ефективність механізмів врегулювання конфліктів

7.1. Які методи використовуються найчастіше?

(можна кілька відповідей)

- переговори
- медіація
- втручання керівництва
- службове розслідування
- неформальні бесіди
- зовнішнє консультування

7.2. Наскільки ефективні наявні механізми врегулювання конфліктів? Оцініть за шкалою:

- 1 – повністю неефективні
- 2 – переважно неефективні
- 3 – частково ефективні
- 4 – загалом ефективні
- 5 – дуже ефективні

7.3. Чи вважаєте ви, що в громаді існує культура конструктивного вирішення конфліктів?

- так
- частково
- ні

8. Рівень довіри та справедливості

8.1. Чи вважаєте ви розподіл навантаження у вашому підрозділі справедливим?

- так
- частково
- ні

8.2. Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва?

- завжди
- час від часу
- рідко
- ніколи

8.3. Чи вважаєте ви кадрові рішення прозорими?

- так
- частково
- ні

9. Загальна оцінка конфліктного середовища

9.1. Який рівень конфліктності ви б оцінили у громаді (за шкалою 1–10)?

9.2. Що, на вашу думку, найбільше впливає на конфліктність?

- організаційні фактори
- особистісні фактори
- слабкі комунікації
- політичний тиск
- брак ресурсів
- інше _____

10. Відкрите питання

Які кроки, на вашу думку, допоможуть зменшити конфлікти в колективі громади?