

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 351.95:316.485.6

Сьомич Микола Іванович

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавська державна аграрна академія*

Семич Николай Иванович

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры публичного управления и администрирования,
Полтавская государственная аграрная академия*

Somych Mykola

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of Public Management and Administration Department,
Poltava State Agrarian Academy
ORCID: 0000-0001-7049-9992*

Вакуленко Юлія Валентинівна

*кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавська державна аграрна академія*

Вакуленко Юлия Валентиновна

*кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,
доцент кафедры информационных систем и технологий
Полтавская государственная аграрная академия*

Vakulenko Yuiiia

*Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Information Systems and Technologies
Poltava State Agrarian Academy
ORCID: 0000-0002-6315-0116*

Горбатюк Людмила Михайлівна
*аспірант кафедри підприємництва і права,
Полтавської державної аграрної академії*

Горбатюк Людмила Михайловна
*аспирант кафедры предпринимательства и права
Полтавской государственной аграрной академии*

Horbatiuk Liudmyla
*Postgraduate of Public Entrepreneurship and Law Department
Poltava State Agrarian Academy*

Коврижко Юрій Анатолійович
*магістрант за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,
Полтавської державної аграрної академії*

Коврижко Юрий Анатольевич
*магистрант специальности «Публичное управление и администрирование»
Полтавской государственной аграрной академии*

Kovryzko Yurii
*Master Student of Specialty of Public Management and Administration
Poltava State Agrarian Academy*

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ
ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВЕННОСТИ
CONFLICT MANAGEMENT IN INTERACTION BETWEEN
GOVERNMENT AND PUBLIC**

Анотація. У статті узагальнено теоретичні засади визначення поняття «механізм», «механізм управління конфліктами». З'ясовані

основні типи конфліктів згідно Закону України «Про державну службу»: службові суперечки та конфлікт інтересів – ситуація, при якій особиста зацікавленість державного службовця впливає або може вплинути на об'єктивне виконання ним посадових обов'язків і при якій виникає або може виникнути протиріччя між особистою зацікавленістю службовця та законними інтересами громадян, організацій, суспільства. Визначено основні види механізмів управління конфліктами: організаційно-правовий та соціально-психологічний з врахуванням об'єктивних та суб'єктивних чинників, який охоплює систему параметрів, послідових дій, комплексу методів та заходів соціально-психологічного характеру. Обґрунтовано причини виникнення конфліктних ситуацій при взаємодії органів публічної влади та громадськості: об'єктивні (соціальні, політичні, економічні, ідеологічні чинники), так і суб'єктивні (похідні від об'єктивних). Зображено конфліктні поля суперечностей, що виникають в процесі взаємодії: законодавчі засади, політична сфера, кадрова політика, недемократичний світогляд управлінців, економічна компетентність. Проведено аналіз основних конфліктних полів суперечностей органів місцевого самоврядування Полтавської області. Сформовані нові, альтернативні методи врегулювання конфліктних ситуацій: змагання (конкуренція), пристосування, компроміс, уникнення, співробітництво, визначено їх загальну характеристику. Запропоновано посадовцям з метою досягнення компромісу використовувати техніку відкритої розмови.

Ключові слова: *конфлікт, взаємодія, механізм управління конфліктами, конфліктні поля суперечностей, способи врегулювання конфліктів.*

Анотація. *В статье обобщены теоретические основы определения понятия «механизм», «механизм управления конфликтами».*

Выяснены основные типы конфликтов согласно Закону Украины «О государственной службе»: служебные споры и конфликт интересов - ситуация, при которой личная заинтересованность государственного служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречия между личной заинтересованностью служащего и законными интересами граждан, организаций, общества. Определены основные виды механизмов управления конфликтами: организационно-правовой и социально-психологический с учетом объективных и субъективных факторов, который охватывает систему параметров, последовательного действий, комплекса методов и мер социально-психологического характера. Обоснованно причины возникновения конфликтных ситуаций при взаимодействии органов публичной власти и общественности: объективные (социальные, политические, экономические, идеологические факторы), так и субъективные (производные от объективных). Изображены конфликтные поля противоречий, возникающих в процессе взаимодействия: законодательные основы, политическая сфера, кадровая политика, недемократическим мировоззрение управленцев, экономическая компетентность. Проведен анализ основных конфликтных полей противоречий органов местного самоуправления Полтавской области. Сформированы новые, альтернативные методы урегулирования конфликтных ситуаций: соревнования (конкуренция), приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество, определены их общую характеристику. Предложено должностным лицам с целью достижения компромисса использовать технику открытого разговора.

Ключевые слова: конфликт, взаимодействие, механизм управления конфликтами, конфликтные поля противоречий, способы урегулирования конфликтов.

Summary. *The article summarizes the theoretical principles of defining the concept of «mechanism», «conflict management mechanism». The main types of conflicts according to the Law of Ukraine «On Civil Service» are clarified: official disputes and conflicts of interest – a situation in which the personal interest of a civil servant affects or may affect the objective performance of his duties and in which there is or may occur contradictions between the personal interest of the employee and the legitimate interests of citizens, organizations, society. The main types of conflict management mechanisms are identified: organizational, legal and socio-psychological, taking into account objective and subjective factors, which covers a system of parameters, sequential actions, a set of methods and measures of socio-psychological nature. The causes of conflict situations in the interaction of public authorities and the public are substantiated: objective (social, political, economic, ideological factors) and subjective (derived from objective). Conflict fields of contradictions that arise in the process of interaction are depicted: legislative principles, political sphere, personnel policy, undemocratic worldview of managers, economic competence. The analysis of the main conflict fields of contradictions of local governments of Poltava region is carried out. New, alternative methods of conflict resolution have been formed: competition, adaptation, compromise, avoidance, cooperation, their general characteristics have been determined. Officials were invited to use the open conversation technique in order to reach a compromise.*

Key words: *conflict, interaction, conflict management mechanism, conflict fields of contradictions, ways of conflict resolution.*

Постановка проблеми. Актуальним завданням сучасної української держави є визначення особливостей механізму державного управління конфліктами, що виникають під час взаємодії органів публічної влади та громадськості. Управління конфліктами є одним з перспективних та

важливих напрямів державної діяльності з метою підвищення ефективності взаємодія органів влади та громадськості. Тому розробка механізмів державної політики щодо врегулювання конфліктів у взаємодії органів влади та громадськості на всіх рівнях та етапах (від підготовки рішення до реалізації) забезпечить підвищення ефективності виконання основних владних функцій загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Аспекти механізму управління конфліктною взаємодією між органами влади та громадськістю досліджують зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Ю. Андріанова, В. Бакуменко [1], Т. Карлов [2], Г. Одінцової [5], Н. Нижник [4], І. Русинка [7]. Проте, в наукових працях з публічного управління питання управління конфліктами при взаємодії органів влади з громадськістю не набули достатнього поширення, а механізм управління заслуговує на додаткову та всебічну характеристику.

Метою статті є визначення основних механізмів управління конфліктами між органами влади та громадськістю, їх основних видів (організаційно-правових та соціально-психологічних), суттєвих відмінностей, обґрунтування практичних положень щодо можливих способів врегулювання конфліктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління конфліктною взаємодією у публічному управлінні між органами влади та громадськістю потребує комплексного дослідження з метою запобігання можливим ситуаціям. Якщо механізми конфліктної взаємодії неефективні та не виконують ролі комунікацій та взаємодії, то в такому разі, між органами публічного управління та громадськістю, утворюється «дистанція», в результаті якої можливе виникнення конфліктних ситуацій.

В Законі України «Про державну службу» закріплено два типи конфліктів: «службові суперечки» та «конфлікт інтересів», що мають

різний ступінь формалізації [6]. Конфлікт інтересів розглядається як ситуація, при якій особиста зацікавленість державного службовця впливає або може вплинути на об'єктивне виконання ним посадових обов'язків і при якій виникає або може виникнути протиріччя між особистою зацікавленістю службовця та законними інтересами громадян, організацій, суспільства [6].

Т. Карлов під поняттям «управління конфліктами» вважає процес контролювання конфлікту самими учасниками процесу або зовнішніми учасниками [2]. До таких учасників автор відносить: громадські інститути, владу, підприємців, спеціальних осіб, а метою управління конфліктами вважає попередження їх деструктивного розвитку.

З метою визначення сутності поняття механізм управління конфліктною взаємодією між органами влади та громадськістю варто зупинити нашу увагу на визначенні поняття «механізм» в публічному управлінні (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «механізм»

Автор, автори	Визначення
Г. Одінцова [5, с. 186]	Засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети.
Словник термінів і понять з державного управління [7, с. 117]	Цілі – рішення – впливи – дії – результати.
В. Князев, В. Бакуменко [1, с. 117]	В залежності від факторів впливу виокремлюють такі механізми: політичні, економічні, соціальні, організаційні та правові.
Н. Нижник [4, с. 49]	Протистояння-опозиція-зіткнення індексно протилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок, задумів, критеріїв або ж концепцій суб'єктів в опонентів у процесі спілкування – комунікації.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 4; 5; 7]

Незважаючи на існуючі відмінності у наведених висловлюваннях, все ж автори визначають поняття «механізм управління конфліктами» як сукупність методів управління, взаємопов'язаних між собою, а не перераховування засобів.

Механізм державного управління конфліктами охоплює систему параметрів, що характеризують учасників конфлікту, сукупність проявів самого процесу конфлікту, нормативно-правовий та організаційний простір (ресурси та можливості учасників) [2]. Також механізм включає інформаційні потоки та зворотній зв'язок в системі органів влади і громадськості.

Виділяють наступні види механізмів управління конфліктами: організаційно-правовий та соціально-психологічний з врахуванням об'єктивних та суб'єктивних чинників. Організаційно-правовий механізм управління конфліктами охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплексу методів та заходів організаційно-правового характеру, що визначають нормативно-правовий та організаційний простір (ресурси та можливості учасників конфлікту) і спрямовані на подолання суперечності між інтересами держави та громадськості.

Крім організаційно-правового механізму державного управління конфліктами не менш важливе значення має соціально-психологічний механізм, який охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплексу методів та заходів соціально-психологічного характеру, що характеризують інформаційні потоки та зворотний зв'язок у взаємодії органів влади та громадськості. Він має комплексний характер, забезпечує управління конфліктами з урахуванням суб'єктивних (соціально-психологічних) чинників і відповідає комунікаційному рівню управління [2, с. 71].

У державному управлінні конфлікти у взаємодії органів влади та громадськості можуть проявлятися як у міжособистісній сфері, так і

соціально-політичній чи економічних сферах. Тобто, причини конфліктів можуть бути як об'єктивні (соціальні, політичні, економічні, ідеологічні чинники), так і суб'єктивні (похідні від об'єктивних).

Зобразимо конфліктні поля суперечностей, що виникають в процесі взаємодії органів публічної влади та громадськості рис. 1.

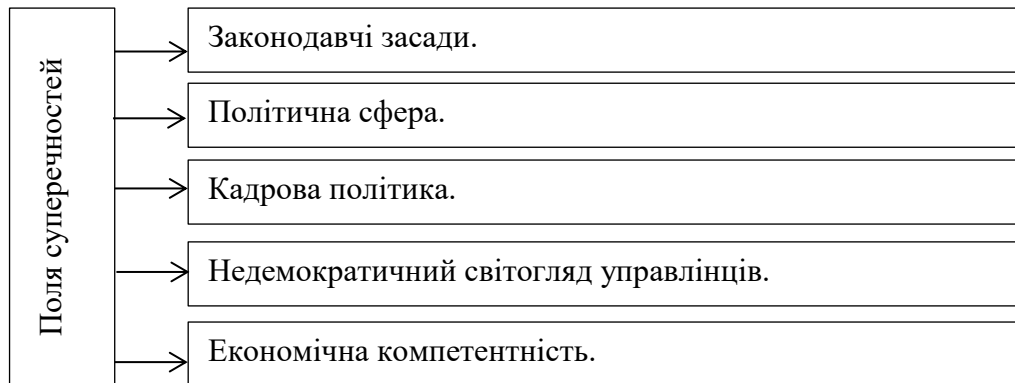


Рис. 1. Конфліктні поля суперечностей, що виникають в процесі взаємодії органів публічної влади та громадськості

Джерело: сформовано автором

Дослідивши діяльність органів місцевого самоврядування в Україні та Полтавській області зокрема, зазначимо, що місцеве самоврядування в Україні внаслідок децентралізації влади перебуває в стані системного становлення. Аналіз функціонування органів місцевого самоврядування Полтавської області дає змогу виділити конфліктні поля суперечностей у їх діяльності (табл. 2).

Все ж поліпшення рівня взаємодії органів публічної влади та громадськості в конфліктних ситуаціях залишається актуальним питанням. За свідченням вітчизняного та міжнародного досвіду, однією з ефективних форм організації взаємодії між органами влади та громадськістю є запровадження нових, альтернативних методів врегулювання конфліктних ситуацій.

Таблиця 2

Основні конфліктні поля суперечностей органів місцевого самоврядування Полтавської області, 2020 р.

№ п/п	Конфліктне поле
1.	Недосконалість конституційно-правових засад місцевого самоврядування
2.	Відсутність теоретичних засад формування та реалізації державної кадрової політики в територіальних громадах області.
3.	Необхідність реформування системи територіальної організації влади.
4.	Відсутність дієвих механізмів запобігання організаційно-функціональним та адміністративно-територіальним протиріччям у системі регіонального управління та їх розв'язання для безконфліктної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування.
5.	неефективність фінансового забезпечення повноважень, що належать до відання місцевого самоврядування.

Джерело: сформовано автором

Можливими способами врегулювання конфліктів (за К. Томасом) в організації є: змагання (конкуренція), пристосування, компроміс, уникнення, співробітництво [8]. Розглянемо їх детальну характеристику (табл. 3).

Таблиця 3

Запропоновані способи регулювання конфліктів за К. Томасом

№ п/п	Назва	Характеристика
1.	Змагання (конкуренція)	Прагнення домогтися задоволення свої інтересів на шкоду іншому.
2.	Пристосування	Противага суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого
3.	Компроміс	Часткове ухвалення точки зору громадськості. Бажання врегулювати виниклі розбіжності шляхом взаємних поступок.
4.	Уникнення	Для нього характерні як відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
5.	Співробітництво	Учасники ситуації доходять альтернативи, яка цілком задовольняє інтереси як органів влади, так і громадськості.

Джерело: доповнено автором на основі [8]

При способі урегулювання конфліктів «уникнення» жодна сторона конфлікту, тобто ні органи влади, ні громадськість не досягають успіху. При формах поведінки: «змагання», «пристосування» чи «компроміс» або

один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або ж обоє програють шляхом компромісних вчинків.

Варто зазначити, що діяльність органів публічної влади повинна спрямовуватись не лише на ліквідацію конфліктних ситуацій з громадськістю, а на виявлення причин, надання якісних публічних послуг. Це в свою чергу сприятиме попередженню конфліктів, а отже і збільшенню рівня довіри до органів влади.

«Співробітництво» у вирішенні конфліктів вигідне для обох сторін. І. Русинка оптимальною психотехнологією управління конфліктами вважає компроміс. На її думку, компроміс – це стратегія вирішення конфліктів, яку використовують для відновлення процесу обміну пропозиціями, думками між опонентами з метою виходу на вищий рівень стосунків, тобто співпрацю за принципом «два в одному» [7].

Стиль компромісу – це бажання та готовність опозиції припинити конфлікт шляхом прийняття рішення на основі взаємних вчинків, характеризує відмову від деяких попередніх вимог. Тобто, завдяки цьому способу врегулювання конфліктів між його учасниками виникає готовність визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, і навіть схильність багато що вибачити своєму опоненту.

Таким чином, компроміс – як один із способів врегулювання конфліктів необхідний, але тільки як тимчасовий захід, який створює умови для переходу до наступного етапу, на якому і починає формуватися дух співпраці. Співробітництво відкриває нові можливості для обох сторін щодо взаємовигідної реалізації їхніх інтересів. Розв'язання конфлікту у формі компромісу, коли кожна з конфліктних сторін робить спроби до зближення поглядів, не завжди усуває причини конфлікту і за певних умов він може знов виникнути. З метою досягнення компромісу рекомендуємо посадовим особам публічної влади використовувати техніку відкритої розмови.

Комплексним засобом розв'язання конфліктів між органами влади та громадськістю є метод принципів переговорів, який містить елементи і психологічних, і організаційних, і правових технологій Переговори – це спільне обговорення органами влади за участю громадськості суперечливих питань з метою досягнення згоди.

Метою такого способу врегулювання конфліктів є вихід на вищий рівень стосунків, де стає можливим пошук реальної згоди на основі відвертого аналізу інтересів громадськості, коли кожна сторона усвідомлює, що діяти в дусі співробітництва набагато вигідніше, ніж лише займатися «позиційними іграми».

Отже, вирішувати конфлікти між органами влади та громадськістю потрібно цивілізовано, шляхом об'єднання зусиль обох сторін. Необхідною умовою при цьому є оптимальне поєднання інтересів як органів влади так і окремої людини чи територіальної громади.

Література

1. Бакуменко В., Князєв В., Сурмін Ю. *Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку* // Вісник Української Академії при Президентові України, 2003. № 2. С. 11 – 27.
2. Карлов Т. *Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід* // Державне управління та місцеве самоврядування, 2018. Вип. 3. (38). С. 69-74. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03\(38\)/11.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03(38)/11.pdf) (дата звернення: 24.11.2020 р.).
3. Малиновський В. Я. *Словник термінів і понять з державного управління*. Київ: Атіка, 2005. 240 с.
4. Нижник Н., Дубенко С., Мельниченко В. *Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб.* К.: УАДУ, 2002. 164 с.

5. Одінцева Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. Державне управління і менеджмент: навч. посібн. утабл. і схемах. Харків : Вид-во ХарВІ УАДУ. 2002. 492 с.
6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 30.11.2020 р.).
7. Русинка І. Психотехнологія управління конфліктами. Вища школа. К.: «Знання», 2013. № 1. С. 72-83.
8. Томас К., Килменн Р. Психология и этика делового общения / Под ред В. Н. Лавриненко. М., 1997.

References

1. Bakumenko V., Kniaziev V., Surmin Yu. Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia: problemy stanovlennia ta podalshoho rozvytk // Visnyk Ukrainskoi Akademii pry Prezydentovi Ukrainy, 2003. № 2. S. 11-27.
2. Karlov T. Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia konfliktamy u vzaiemodii orhaniv vlady ta hromadskosti v Ukraini: rehionalnyi pidkhd // Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, 2018. Vyp. 3. (38). S. 69-74. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03\(38\)/11.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03(38)/11.pdf) (data zvernennia: 24.11.2020 r.).
3. Malynovskyi V. Ya. Slovnyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia. Kyiv: Atika, 2005. 240 s.
4. Nyzhnyk N., Dubenko S., Melnychenko V. Derzhavne upravlinnia v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady: navch. posib. K.: UADU, 2002. 164 s.
5. Odintsova H. S., Mostovyi H. I., Amosov O. Yu. Derzhavne upravlinnia i menedzhment: navch. posibn. utabl. i skhemakh. Kharkiv : Vyd-vo KharVI UADU. 2002. 492 s.
6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (data zvernennia: 30.11.2020 r.).

7. Rusynka I. Psykhotekhnolohiia upravlinnia konfliktamy. Vyscha shkola. K. : «Znannia», 2013. № 1. S. 72-83.
8. Tomas K., Kylmenn R. Psykholohyia y etyka delovoho obshchentya / Pod red V. N. Lavrynenko. M., 1997.