

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

THEORETICAL ASPECTS OF CONFLICTS ISSUES IN PUBLIC GOVERNANCE

Самодай В.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Машина Ю.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Ковтун Г.І.

старший викладач кафедри
бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Samoday Valentyna

PhD (Economics), Associate professor,
Associate professor,
Department of business economics and administration,
Sumy State Pedagogical University
named after A. S. Makarenko

Mashyna Yuliia

PhD (Economics), Associate professor,
Associate professor, Department of International Finance,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

Kovtun Galyna,

Senior Lecturer,
Department of business economics and administration,
Sumy State Pedagogical University
named after A. S. Makarenko

На різних етапах розвитку суспільства теоретичні основи конфліктних ситуацій та їх вирішення або нівелювання у сфері державного управління мають низку своїх особливостей, що виникають унаслідок соціально-політичних, економічних та культурних процесів та зумовлюються характером взаємовідносин у процесі людської діяльності. Оптимізація нівелювання проблематики конфліктних ситуацій залежить від ідентифікації реальних причин виникнення конфлікту та розуміння законів розвитку ситуації, що склалася в процесі кульмінації конфлікту. Оцінка та моделювання варіативності конфліктної ситуації та післяконфліктних наслідків у державному управлінні набувають актуалізації на сучасному етапі розвитку. Це підґрунтя є важливим складником діагностики інциденту та побудови механізму запобігання та врегулювання конфліктної ситуації у вищих ешелонах влади.

Ключові слова: державне управління, стратегія, державна служба, технології, конфлікт, конфліктна ситуація, врегулювання та нівелювання конфлікту, вирішення конфліктної ситуації.

На разных этапах развития общества теоретические основы конфликтных ситуаций и пути их решения или нивелирование в сфере государственного управления имеют свои особенности, возникающие вследствие социально-политических, экономических и культурных процессов, и обусловлены характером взаимоотношений в процессе человеческой деятельности. Оптимизация нивелирования проблематики конфликтных ситуаций зависит от идентификации реальных причин возникновения конфликта и понимания законов развития ситуации в процессе кульминации конфликта. Оценка и моделирование вариативности конфликтных ситуаций и их последствий в государственном управлении приобретают актуальность на современном этапе развития. Это основа является важной составляющей диагностики инцидента и формирования механизма предупреждения и регулирования конфликтной ситуации в высших эшелонах власти.

Ключевые слова: государственное управление, стратегия, государственная служба, технологии, конфликт, конфликтная ситуация, урегулирование и нивелирование конфликта, решение конфликтной ситуации.

The development of public administration in the current environment requires increased attention to work with personnel, first of all, with executives and specialists, who are the main subjects of the management system. Today, the essential foundations of relations in the civil service system are subject to revision, in particular, the formation of basic principles of interaction of public service officials with each other, as well as with citizens, representatives of different public institutions. After all, in modern conditions in interpersonal (intergroup) relations, it is often possible to have various misunderstandings, inconsistencies, conflict situations, etc. In this regard, there is an increased need for specialized knowledge, in particular, in conflictology, the science of the laws of origin and development of conflicts, as well as methods of overcoming and managing them. In the process of human resource development of administrative reform in Ukraine, it is increasingly important to deepen, expand and improve the professional competence of civil servants in the field of building quality interpersonal and social relations. The theoretical aspects of conflict situations and their solution have their features in the sphere of state administration. Social, political, ecological, cultural factors and human activity influences on conflicts regulation in public field. This fact is the basis of the diagnostic of the incident and the development of the mechanism of protection and regulation conflict situation in the public government. The aim of the study is a scientific theoretical foundation of the content, structure, typology and causes of the conflict in public administration, with the prospect of creating the mechanisms to solve them and leveling. Governments cannot exist without the clash of ideas, attitudes, goals as individuals and small and large groups. Regularly there are differences of opinions and all sorts of contradictions that often develop into the conflicts. Until recently, in the system management companies and organizations there were no employees of the conflict areas, and the job descriptions of the managers and specialists among the management functions, didn't have the one to prevent and resolve the conflicts. Their only duty was to create «acceptable psychological climate», meaning existing masking inevitable in a team, contradictions and conflicts collisions. Where the conflicts arose, their solution was entrusted to the trade unions and social organizations. The managers and representatives of state authorities had to settle the conflicts, but the result of intervention depends on their personal experience and intuition. Improving the effectiveness of civil servants' activities in the light of conflictological factors requires not only the formation of knowledge of conflictology, but also the introduction of training training for civil servants on the real conscious management of conflicts in the professional sphere. Such training will not only increase the communicative competence of management staff, but will also significantly influence the improvement of the psychological climate in the teams, will allow to create a positive image of the public institutions to which they are addressing their requests, to solve qualitatively misunderstandings that may arise in the process. social interaction. Despite the considerable number of recent publications on this issue, it should be noted that there is a certain fragmentation of approaches in the study of conflicts in management activity. Therefore, the relevance of our research is determined, on the one hand, by the lack of elaboration of the problem of conflict management in the sphere of public administration, and, on the other, by the need for purposeful preparation of civil servants for solving conflict situations that are constantly arising in their activity.

Key words: state administration, government, state service, technology, conflict, conflict resolution.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика взаємодії в суспільстві, що нерозривно пов'язана з конфліктними ситуаціями, є досить актуальною на всіх еволюційних дистинаціях людської цивілізації. Виходячи з ретроспективного аналізу історії людства, можна стверджувати, що конфлікти не відносяться до тих явищ, які, завдячуючи життєвому досвіду та здоровому глузду, підлягають управлінню. Щоб ефективно впливати на конфліктну ситуацію, перш за все необхідно

розібратися в реальних причинах та витоках конфлікту, зрозуміти закономірності розвитку ситуації, оцінити та спрогнозувати можливі його наслідки.

Сучасний стан суспільного розвитку в Україні нерозривно пов'язаний із конфліктними ситуаціями, що виникають між законодавчою та виконавчою владою, також окремими лідерами політичних об'єднань, партіями й рухами, фракціями у Верховній Раді України, між місцевою владою та центральними управлінськими структурами, апаратом президента й

апаратом уряду, різними верствами населення та владою. Звідси слідує необхідність формування нової політичної системи для України, яка буде враховувати нівелізацію конфліктів, розробляти інноваційні технології запобігання конфліктним ситуаціям та знаходити шляхи їх розв'язання. Для цього необхідно формувати систему наукового осмислення ситуації, пов'язаної з конфліктними аспектами.

На даному етапі розвитку в Україні вже існують певні методи та форми врегулювання конфліктів. Але, на жаль, вони не досить оптимальні та не завжди забезпечують ефективну віддачу. Враховуючи ритм життя та економічні реалії, виникає потреба в удосконаленні рівня апаратної та управлінської роботи, яка має прямий вплив на вирішення конфліктних ситуацій. Щоб уміло регулювати конфліктні ситуації в галузі державного управління та правильно нівелювати їхній негативний вплив на суспільні відносини та перетворення, на визначені суспільством форми розвитку і вирішення, доцільно деталізувати методологічну платформу проблеми конфліктів у сфері державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Для визначення управлінської сфери як діяльності, відповідно вирішення питань нівелізації та запобігання конфліктам економічного характеру та соціального, а їх також розв'язання і визначення системи врегулювання конфліктних та кризових ситуацій суспільного розвитку та виходу з них досліджено методологічні аспекти, теоретичні висновки і практичні рекомендації відомих вітчизняних і зарубіжних учених: В.Д. Бакуменка, А.М. Бандурки, С.Л. Бочарової, Л.М. Гирасиної, Н.В. Гришиної, М. Громової, С.Д. Дубенко, С.Н. Ємельянова, О.Г. Здравомислова, О.Г. Ішмуратова, Л.М. Карамушки, І.В. Кудрявцева, В.І. Лугового, М.І. Пірен, Д.Г. Скотта, В.П. Шейнова та ін.

Дослідження діалектики суспільства та закономірностей виникнення конфліктів представлено у працях К. Маркса, а сутність конфліктного функціоналізму та теоретичні аспекти позитивних боків конфлікту сформульовано у Г. Зіммеля. Уперше поєднав питання влади та конфлікту Т. Веблен. Дослідженням держави та влади як впливових аспектів панування займалися В. Парето, Г. Моска, Р. Міхельс, їх платформу потім використали відомі теоретики конфлікту Р. Дарендорф, Л. Козер. Своєю чергою, Ч. Міллз розглядав конфліктні аспекти критики соціального порядку, аналізував проблеми бюрократії та зосередження влади в руках правлячої еліти. Так, конфлікти у сфері державного управління можуть провокувати різні кризи, включаючи економічні та кризи у сфері державного управління.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є теоретико-економічне обґрунтування змісту, структури, типології та причин конфліктів у сфері державного управління з перспективою створення механізмів їх вирішення та нівелювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Американський психотерапевт Ерік Берн створив у результаті дослідження теорію трансактного аналізу. Відповідно цієї теорії, структура особистості складається з трьох компонентів, так званих станів: «дитина» (джерело спонтанних емоцій, прагнень та переживань); «родич» (потяг до стереотипів, забобон, повчань); «дорослий» (раціональне й ситуативне ставлення до життя). Під час взаємодії між людьми здійснюється трансакція.

Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко призводять до безладу, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо [3].

Праці Р. Дарендорфа та Л. Козера дали можливість розглядати конфлікт за рахунок більш суворого визначення проблемних сфер їх дослідження.

Американський учений М. Амстуті розглянув й удосконалив ідею «корисності» та «негативності» конфліктів. Корисність конфлікту полягає у тому, що він стимулює творчість та ініціативу, дає можливість з'ясувати позиції та інтереси його учасників, а це може запобігти більш серйозним конфліктним ситуаціям та налагодити добрі взаємостосунки в колективі, тобто дає можливість вирішити проблеми цивілізаційним шляхом.

Конфліктна ситуація перестає набувати абстрактного характеру, починає віддалятися від поняття боротьби та набуває визначеності у змісті та реалізується конкретика в окресленні ситуації.

Американські науковці виділяють такі причини виникнення конфліктів: просліджується взаємозалежність завдань, виявляється розбіжність у цінностях, уявленнях та цілях. Вірогідність конфлікту активізується там, де відбувається залежність однієї людини від іншої. Можливість конфліктних ситуацій зростає з поглибленням спеціалізації організації та розмежуванням її на підрозділи. Така тенденція відбувається через те, що спеціалізовані підрозділи, окреслюючи свої цілі самі, хочуть активно брати участь у їх досягненні. У цьому разі цілі усієї організації відходять на другий план, відбувається аполяризація об'єктивної оцінки ситуації, колектив підрозділу вважає себе, свій відділ найефективнішим у вирішенні будь-яких завдань. За неналежної організації виховної роботи таке трапляється. Американська школа сформулювала своє поняття конфлікту: коли негативно думають про конфлікт, то асоціюють його з агресією,

суперечками, війнами. Тому і конфлікти для них – щось небажане явище (веберівська школа) [6, с. 45].

Європейська «школа людських стосунків», своєю чергою, також вважає, що конфлікт – показник неефективної діяльності, організації та поганого управління. Науковці вважають, що здорові взаємини в організації можуть узагалі запобігти виникненню конфліктів.

Теоретики-управлінці сучасності стверджують, що в організації, де присутнє ефективне управління, конфлікти не тільки можливі, а й у деяких ситуаціях можуть бути навіть бажаними. Дон Герлігел, Дж.В. Слокум-молодший вважають, що конфлікт в організаціях може бути позитивною силою. Цілеспрямоване створення або вирішення конфлікту може призвести до конструктивного вирішення проблеми. Необхідність вирішення конфлікту може змусити людей шукати шляхи зміни методів діяльності [5]. Позитивним аспектом конфлікту є його діагностична сутність, тобто він спроможний виявити «вузькі місця», «проблемні ділянки», актуальні питання, допомогти зробити оцінку процесів в організації та ефективності праці. Якщо керівник ігнорує конфліктні ситуації в організації, то у працівників може знизитися інтерес до роботи, що потягне за собою плинність кадрів.

Дон Герлігел і Дж.В. Слокум-молодший вважають, що конфлікти можуть мати серйозні негативні наслідки, які відвертають зусилля від досягнення мети й призводять до марнування часу та коштів, можуть негативно позначитися на психічному стані працівників. Якщо конфлікт тяжкий, суперечливі думки, ідеї та уявлення можуть призвести до виникнення почуття образи, напруження та тривоги. Глибокі й тривалі конфлікти можуть навіть спричинити насильство [5, с. 383]. Дон Тьєсвольд доводить, що конфлікт – це викривлення нормального виробничого процесу та існування колективу взагалі [9, с. 80].

Англійський соціолог Є. Гідденс під конфліктом розуміє реальну боротьбу між діючими людьми або групами незалежно від того, які джерела й засоби цієї боротьби мобілізує кожна зі сторін.

У сучасних умовах в управлінців виникає потреба в діяльності, пов'язаній із запобіганням та вирішенням виникаючих конфліктів. Для цього потрібні ґрунтовні знання як у сфері теорії державного управління, так і знання технології вирішення конфліктів.

Слово «конфлікт» (від лат. *conflictus*) у перекладі буквально означає «зіткнення». У російській мові воно вживається з XIX ст.

Дані підходи до трактування призводять до граничного розуміння природи й суті конфлікту, оскільки акцент переважно робиться на боротьбу протилежних сил (табл. 1).

Зараз у житті суспільства відбувається різке загострення протиріч, яке призвело до збільшення масштабу й гостроти конфліктних явищ; на макрорівні це, передусім, міжнаціональна та міжрегіональна конфліктність, на міжгруповому й міжособистісному рівні – цілий комплекс проблем, здатний спричинити зіткнення інтересів, конфронтацію і міжособистісні ускладнення.

На внутрішньоособистісному рівні збільшується напруження через утрату відчуття безпеки, впевненості у завтрашньому дні. Таким чином, саме реальність актуалізувала конфліктну проблематику. Реалії сьогоденного життя викликають необхідність усвідомити причини виникаючого в суспільстві росту конфліктності.

Сьогодні виникла низка наукових центрів та інститутів, які займаються проблематикою конфліктів. Зокрема, можна вказати на створений при Інституті соціології Російської академії наук Центр із вивчення конфліктів, який видав уже декілька спеціальних випусків власних досліджень, а також Центр соціологічного аналізу міжнаціональних конфліктів при Російському незалежному інституті соціальних і

Таблиця 1

**Тлумачення поняття «конфлікт»
у різних словниках та енциклопедіях**

Назва енциклопедії, довідника	Визначення
Толковий словник В. Даля	Було відсутнє до XX ст.
Енциклопедичний словник Російського бібліографічного інституту «ГРАНТ»	Конфлікт – зіткнення, суперечка, розбіжності між урядом і народними представниками
Друге і третє видання Великої радянської енциклопедії	Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цілей, серйозних розбіжностей, гостра суперечка, яка тягне за собою більш тяжкі форми боротьби
Філософська енциклопедія	Конфлікт – граничний випадок загострення розбіжностей
Українська радянська енциклопедія	Конфлікт визначається як зіткнення протилежних інтересів, поглядів серйозних розбіжностей, тобто розуміння конфлікту не терпить суттєвих змін порівняно з вищевикладеним

національних проблем, що також має відповідні здобутки.

Інтенсивно почалася розроблятися конфліктологічна проблематика в Україні, зокрема в Інституті соціології НАН України, Українському науково-дослідницькому інституті проблем молоді, Національному інституті стратегічних досліджень, Міжнародному інституті глобальної і регіональної безпеки та інших наукових центрах.

У 2003–2006 рр. у м. Чернівці та м. Києві було проведено широкомасштабні конференції, які були присвячені проблемі соціальних і політичних конфліктів.

У 2004 р. у м. Києві відбулися міжнародні конференції з проблем конфлікту в посттоталітарному суспільстві, проведені Міжнародним інститутом глобальної регіональної безпеки. Опубліковано збірник тез, доповідей та повідомлень на цих конференціях.

У жовтні 1996 р. створено Всеукраїнське товариство конфліктології.

Це тільки початковий етап практичного вивчення конфлікту. Попереду ще дослідження актуальних питань теоретичної та прикладної конфліктології, що зумовлено специфікою розвитку суспільно-політичних процесів в Україні. Звідси слідує, що основними завданнями є освоєння українськими управлінцями елементарних знань із теорії конфліктів та технології їх запобігання та вирішення, що вже накопичені світовою та вітчизняною наукою. Без цього результативно здійснювати управлінську діяльність, особливо зараз, на сучасному етапі, на якому знаходиться Україна, неможливо.

Являючи собою досить широкий спектр явищ конфлікт як поняття глибоко висвітлюється вітчизняними науковцями в різних галузях знань: соціології [4], психології [1; 6], конфліктології [3], політології [9]. Щодо ролі конфліктів в управлінській діяльності державних службовців, у державному управлінні можна знайти в працях вітчизняних і зарубіжних учених [5; 7], де висвітлюються загальні питання сукупності поняття «конфлікт», структура, причини, динаміка і функції конфліктів, а також питання мінімізації дисфункціонального впливу конфліктів, шляхи запобігання й подолання конфліктів у ході управлінської діяльності.

Розгляд конфлікту як чинника розвитку організації можна зустріти в літературі з менеджменту [2]. У поданій літературі висвітлюються питання конструктивного сприйняття конфліктних процесів під час здійснення управлінських функцій, питання вибору ефективної моделі поведінки, що має впливовий сприятливий характер на функціонування організацій, типологію конфліктів в організаціях, питання активізації впливу на різних стадіях перебігу конфлікту під час управління колективом.

У другій половині 80-х – початку 90-х років в Україні існували передумови для теоретичного та емпіричного дослідження конфліктів. На відміну від робіт радянських часів у працях українських соціологів І. Бекешкіної, Д. Видріна, Є. Головахи та ін. застосовані історичні аналогі в осмисленні кризового стану і конфліктів у суспільстві, дослідженні конфліктів, що виникають унаслідок захисту виробництва й життєвого рівня. Вагомим внеском у формування конфліктологічного напрямку в Україні стало видання «Словника-довідника термінів із конфліктології».

Намагання теоретично узагальнити й відокремити різні соціологічні підходи, які застосовуються вітчизняними соціологами, обґрунтувати необхідність повернення українських соціологів у світовий процес теоретичних досліджень здійснено В. Королько і В. Танчером. Певний внесок у процес дослідження теорії конфлікту, класифікації його історичних форм та їх порівняльну характеристику зробили А. Ішмуратов, Ю. Мацієвський.

Процес становлення політичної системи України в розрізі теорії конфлікту висвітлено в книзі А. Пойченко, В. Ребало та О. Хворостяного «Конфлікт у політичному житті сучасної України: теорія і технологія вирішення».

Базуючись на сучасному розумінні конфліктологічної парадигми, автори концентрують увагу на особливих умовах формування політичної системи України, розглядають владу як джерело соціально-політичної концепції.

На допомогу тим, хто хоче оволодіти основами наукових знань про конфлікти, з'являються навчально-методичні посібники. Стала відомою книга «Внимание – конфликт!», яка адресується переважно керівникам підприємств, розрахована на те, щоб сформулювати в них конструктивне ставлення до конфліктів. Авторам Ф. Бородкину та Н. Коряку вдалося переконливо, у науково-популярній формі показати, що конфлікт – це особливий вид взаємодії суб'єктів організації, коли дії однієї сторони, зіштовхнувшись із протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

Ту ж мету продовжує навчальний посібник Є. Уткіна «Конфликтологія: теорія і практика». Розглядаючи основні шляхи, форми й методи запобігання конфліктним ситуаціям, а також розв'язання виниклих конфліктів із необмеженими економічними, соціальними втратами від них, автор звертається як до вивчаючих сучасний менеджмент, так і до всіх, хто причетний до конфлікту.

Конфлікт – зіткнення протилежних позицій, думок, оцінок, ідей, які люди намагаються вирішити за допомогою переконання або дій на тлі появи емоцій. Основою будь-якого конфлікту є

накопичені протиріччя, об'єктивні чи суб'єктивні. Розвиток конфлікту проходить за схемою: конфліктна ситуація + інтуїція = конфлікт [10, с. 4]. Чітке розмежування предмета та об'єкта конфлікту запропонував І. Кудрявцев. Предметом конфлікту виступає основна суперечність, через яку та заради вирішення якої суб'єкти вступають у протиборство. Об'єктом конфлікту є будь-який предмет матеріального світу або соціальної реальності [7, с. 274]. А. Кармін розглядає внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, міжнаціональні та інші типи конфліктів, передусім із психологічного погляду, серед найбільш ефективних технологій вирішення конфліктних ситуацій віддаючи перевагу медіації – проведенню переговорів за участі посередників [4, с. 5].

На думку В. Овчинникова, під конфліктом слід розуміти зіткнення невідповідних, часом протилежних інтересів, дій, поглядів окремих особистостей, етнічних груп, держав та державних органів. Науковець розрізняє конфлікти за суб'єктом, за рівнем конфліктних відносин, за об'єктом, а також поділяє на економічні, соціальні, зовнішньо-та внутрішньополітичні, територіальні, мовні, міжконфесійні тощо.

А. Семенов стверджує, що конфлікт можна визначити як усвідомлення протистояння суб'єктів і суб'єктивних об'єднань, яке нагнітається існуючими в суспільстві об'єктивними суперечностями й яке виражене індивідуальною та груповою суб'єктивністю у визначених цілях, розроблених програмах і реально здійснюваних діях. На думку вченого, конфлікти розгортаються між основними структурами суспільства, до яких належать: влада (законодавча, виконавча, судова, чиновництво, бюрократія як самостійний соціальний інститут), підприємства, виробники (інтелігенція, робітники, селяни та ін.). Дві останні категорії утворюють соціальну базу

владних ланцюгів, партій тощо, що мають на меті отримання підтримки.

Усвідомлення конфліктів відбувається на суб'єктивному рівні: конфлікт окремої особи, групи, спільноти, організації, партії. Ці розмежування відрізняються від суперечностей тим, що вирішуються цілеспрямовано.

Продовжує цю думку А. Здравомислов, стверджуючи, що існує велика спокуса розглянути конфлікт як вияв об'єктивних суперечностей. Науковець зазначає, що зовсім інший ракурс проблеми конфлікту спостерігається під час спроб вивести соціальну напруженість із рівня задоволення базових потреб людей і соціальних груп.

У підході, який демонструє П. Сорокін, з'ясовуються питання про причини соціальних конфліктів. Він пише, що безпосередньою передумовою будь-якої революції завжди було збільшення позбавлення базових інстинктів населення, а також неможливість навіть мінімального їх задоволення [8, с. 21–27]. Придушення цих базових інстинктів викликає соціальну напруженість, незадоволеність і конфлікти.

Свою точку зору на природу конфлікту, його вплив на суспільство має український дослідник А. Романюк. Він стверджує, що соціальний конфлікт означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, суттєву розбіжність, гострий опір, що призводить до боротьби. Найважливіша причина суспільних конфліктів – у довготривалій неоднаковості, в якій неминуче перебувають суспільні групи. А результати суспільних конфліктів указують на реальне співвідношення сил між окремими групами в суспільстві та відкривають шлях до різноманітних змін (табл. 2).

Схема аналізу конфлікту, розроблена Л. Петровською, включає структуру конфлікту, його динаміку, функції, типологію. Таке бачення включає весь комплекс методологічних і методичних засобів дослідження проблеми

Таблиця 2

Визначення поняття конфлікту різними вченими

Вчені	Визначення
1	2
А. Анцупов, А. Шипилов	Уважають, що під конфліктом мається на увазі найбільш гострий спосіб вирішення значущих протиріч, що виникають у процесі взаємодії, яка полягає у протидії суб'єктів конфлікту і супроводжується негативними емоціями
С. Ємельянов	Визначає конфлікт як стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень
М. Пірен	Досить глибоко висвітлює суть конфлікту, його види, вирішення, фактори ефективності в управлінській діяльності. Конфлікт – феномен суспільного розвитку. Конфлікт – це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключаючих інтересів і позицій

конфлікту. Своєю чергою, теорія та практика вимагають різних підходів, оскільки кожен конфлікт не є подібним до попереднього. Необхідно додержуватися п'яти правил, перш ніж вирішувати конфліктну ситуацію або її нівелювати:

1. Памятайте, що конфліктна ситуація – це те, що необхідно долати раніше за конфлікт.

2. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом.

3. Сам опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити, як себе поводити в ній.

4. Задавайте собі питання «Чому?» і думайте над ним до того часу, доки дістанетеся до першопричин, з яких виникають конфліктні ситуації.

5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, за можливості не повторюючи слів з описання конфлікту.

Зазначені правила дають можливість найбільш ефективно дослідити конфліктну ситуацію.

Доцільною є думка вчених, що конфлікт як складне соціальне явище, що охоплює всі сфери життєдіяльності, не має однозначного трактування. Але можна окреслити два напрями визначення цього поняття:

– конфлікт є, коли існує боротьба, так звана протидія, просліджується суперечність, активізуються зіткнення (особистостей, інтересів, сил, позицій, поглядів). Точність визначення поняття буде відрізнятися у різних науковців через протистояння, несумісність, протилежність, тотожність формулювання;

– конфлікт можна вважати процесом розвитку взаємодії, різних відносин, системи стосунків, що залежать від різних суб'єктів, так званих учасників конфлікту (від протилежностей інтересів, розбіжності цінностей та видів діяльності).

Автори, що є прихильниками першого напрямку, змальовують конфлікт як процес негативний, своєрідну «хворобу». Відповідно до другого напрямку, конфлікт є природним середовищем існування людей, що вступають у взаємини один з одним, це так званий інструмент еволюції окремої організації, мікросоціуму, суспільства у цілому.

Конфлікт, що виникає у сфері державного управління, є одночасно і процесом спілкування, і процесом розвитку відносин, оскільки під час спілкування вдосконалюються відносини між державними службовцями, коли вони відчувають суперечливість їхніх інтересів, поглядів, позицій. Конфлікт може розглядатися як хвороба спілкування, тому що порушення спілкування характеризується як переростання переконань на сумніви або, навпаки, сумнівів у переконання. Конфлікт спілкування, як і кожна хвороба, має свою симптоматику, конфліктні порушення спілкування. Конфлікт не є системою матеріальних об'єктів, це наше особистісне внутрішнє сформоване бачення ситуації. Якщо взяти поняття «конфлікт», то

це реальне бачення ситуації, що з'являється у свідомості його учасників, тобто кожного з них. Конфлікти не тільки можливі, а й іноді у групах високого рівня розвитку (сектори, відділах та інших підрозділах органів влади, виконавчих комітетах та виконавчих апаратах різного рівня рад) є бажаними. Вони акумулюють різні погляди, допомагають отримати додаткову інформацію, генерувати достатню кількість альтернатив для прийняття рішення, формувати новий рівень розвитку. Якщо звернутися до конфліктів у сфері державного управління, то саме державне управління являє собою вид соціальних відносин, які мають певну специфіку, і саме вона визначає, що конфлікт у сфері державного управління включає процес спілкування, розвитку відносин, коли одна сторона відчуває, що друга протистоїть її інтересам, меті або порушує їх.

Державне управління розглядається у поєднанні з питанням державної служби. Сутність державної служби в Україні зводиться до професійної самореалізації осіб, які обіймають посади в органах держуправління та їх апараті, відповідно виконання на практиці завдань і функцій державного корпусу. Державні службовці мають відповідно до посадових інструкцій повноваження з притаманними їм професійними відзнаками, певним менталітетом та культурними цінностями відрізняються від усіх інших соціальних груп одним важливим ракурсом – відповідальністю за управління в державі. Конкретно ця особливість в усі епохи розвитку суспільства викликала прикінцевий інтерес авторів, який по цепній реакції поширювався на робітників цієї соціально-професійної групи. Причина такої зацікавленості полягає у тому, «що особистість державного службовця – це цілісна сукупність властивостей індивіда, що фіксує органічну єдність індивідуальних якостей людини та особливості її включення до суспільних відносин через сферу державної служби» [9].

Конфлікт у сфері державної служби має визначатися всебічно:

1. Це процес відносин між групами та особистостями.

2. Конфлікт можна вважати проявом протистояння, де стикаються певні тенденції, різні оцінки, нестандартні принципи, різнопланові думки, особистісні характери та еталони поведінки.

3. Конфлікт відображає бажання людей прагнути до ствердження ідеї, яку їм необхідно захищати, дотримуватися принципу, схвалювати окремі вчинки, прагнути до самоствердження.

4. Конфлікт деструктуризує міжособистісні відносини на емоційному, когнітивному чи поведінковому рівні.

5. Конфлікт також можна представити як стиль комунікації людини з іншою людиною,

людини з колективу з іншою, колективу з групою або її частиною, однієї частини колективу з іншою, колективу з колективом.

6. Із погляду психічного стану сторін, що вступили в протиріччя, конфлікт постає водночас й як захист, й як реакція у відповідь.

7. Визначення конфлікту можна відчутти як реакцію на різнопланові несприятливі ситуації, що приносять травму особистості, як реакцію на перешкоди в досягненні запланованих цілей.

8. Оцінюючи результатів конфлікту, його можна вважати дезгенеруючою силою людських відносин, а його подолання – інтегруючою силою.

9. Із погляду інструментального ракурсу конфлікт – це один із засобів самоствердження, подолання заперечуваних особистістю тенденцій.

10. Конфлікт слід розуміти й як процес. У цьому розумінні він являє собою ситуацію незнайденого виходу, розвиток дій, шлях пошуку засобів стабілізації відносин.

Н. Нижник, В. Олуйко, Л. Пашко в монографії «Ділове спілкування у сфері державного управління» виходять із положення про те, що основою управління є людський чинник, що проблема, що виникає в організації, – це проблема, пов'язана з керуванням людськими ресурсами. Вони переконані, що в сучасному суспільстві не може бути ефективної державної адміністрації та результативного управління людськими ресурсами без належної системи як внутрішнього, так і зовнішнього спілкування. Особливості спілкування між людьми визначаються тим, що в системі реалізації комунікації суб'єктивний світ однієї особистості розкривається для іншої.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Найкраща стратегія, яка потрібна управлінцю в його практичній діяльності, в організації, – це бути «на ти» з проблемами та конфліктами, не лякатися, запобігати їм креативним мисленням,

щоб уміло відреагувати на їх причини і дати компетентні відповіді на питання, врегулювати чи запобігти конфлікту.

Процес державного управління не існує без зіткнення життєвих позицій, ідей, цілей як окремих людей, так і малих та великих колективів. Виникають розбіжності в думках і різного роду суперечності, що інколи переростають у конфлікти.

Донедавна в системах управління підприємствами та організаціями були відсутні працівники конфліктологічної сфери, а в посадових інструкціях керівників і фахівців серед функцій управління, запобігання та вирішення конфліктів не було. Їхнім обов'язком було лише формування «прийняттого психологічного клімату», що означало маскування наявних, неминучих у колективі, суперечностей і конфліктних зіткнень. Там, де конфлікти виникали, їх вирішення покладалося на профспілки та громадські організації.

Процес урегулювання конфлікту покладався на керівників і представників органів державної влади, але реальний результат утручання залежить від їхнього особистого досвіду та інтуїції. У разі виникнення ситуацій, в яких керівник, представник органів влади стає безпосереднім учасником конфлікту, активізуються його можливості впливати на хід конфліктної боротьби, управляти нівелізацією та вирішенням розбіжностей залишаються найоптимальнішими. Основне ж полягає у тому, що в такій ситуації керівнику слід поводити себе так, щоб більшою мірою бути відповідальним за результат і наслідки конфліктної поведінки. Проблема для нього може полягати не тільки в тому, щоб розв'язати конфлікт у державному управлінні, а й щоб виключити можливість розвиватися йому стихійно, а також звести до мінімуму його деструктивні наслідки, сформувати й ефективно використовувати технології для вирішення інциденту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Альошина Н.А., Репецкий Ю.А., Семенов И.П. Психодиагностика и развитие рефлексивности и профессионального самоопределения успешных управленцев : учебно-методическое пособие. Сочи : ИРПТИГО МАГО, 2010. 191 с.
2. Андреев В. Саморазвитие менеджера. Москва, 2012. 160 с.
3. Анцупов А.Я., Мальшев А.Н. Введение в конфликтологию : учебное пособие. Киев : МАУП, 2001. 103 с.
4. Ворожейкин И.Е., Кивалов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2001. 224 с.
5. Герлігел Д. Організаційна поведінка / пер. з англ. Київ, 2006. 726 с.
6. Гришина П. Психологія конфлікту. Київ, 2004. 464 с.
7. Дмитриев А.И., Кудрявцев В.Л., Кудрявцев И.В. Введение в общую теорию конфликтов. Москва : Прогрес, 1993. С. 120–134.
8. Соколов Э.В. Культура и личность. Москва : Наука, 2016. С. 171–179.
9. Тимофієв В. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця. *Вісник НАДУ*. 2004. № 1. С. 102–106.
10. Тихомиров Ю.А. Юридическая коллизия: власть и правопорядок. *Государство и право*. 1994. № 1. С. 16–19.

REFERENCES:

1. Aljoshyna N.A., Repeckij Ju.A., Semenov Y.P. (2010) *Psikhodyagnostyka y razvytye refleksyvnyosti y professyonal'nogho samoopredelenija uspešnykh upravlencev* [Psycho-diagnostics and development of reflexivity and professional self-determination of successful managers]. Sochy: ucheb.-metod. posobyе. YRPTyGhO MAGhO. (in Russian).
2. Andreev V. (2012) *Samorazvytye menedzhera* [Manager self-development]. Moscow. (in Russian).
3. Ancupov A.Ja., Maljshev A.N. (2001) *Vvedenye v konfliktologhyju* [Introduction to Conflictology]. Kyev : MAUP. (in Ukraine).
4. Vorozhejkyn Y.E., Kyvalov A.Ja., Zakharov D.K. (2001) *Konfliktologhyja* [Conflictology]. Moscow : YNFRA-M. (in Russian).
5. Gherlighel D. (2006) *Orghanizacijna povedinka* [Organizational behavior]. per. z anghl. / D. Ghenrighel. Kyjiv.
6. Ghryshyna P. (2004) *Psyhologhija konfliktu* [Psychology of conflict]. Kyiv. (in Ukraine).
7. Dmytryev A.Y., Kudrjavcev V.L., Kudrjavcev Y.V. (1993) *Vvedenye v obshhuyu teoryju konfliktov* [Introduction to the general theory of conflict]. Moscow: Proghres. (in Russian).
8. Sokolov E. V. (2016) *Kuljtura y lychnostj* [Culture and personality]. Moscow: Nauka. (in Russian).
9. Tymofijev V. (2004) *Konflikt jak faktor profesijno-osobystisnogho rozvytku derzhavnogho sluzhbovcja* [Conflict as a factor in the professional and personal development of a civil servant]. *Visnyk NADU*, no.1, pp. 102–106.
10. Tykhomyrov Ju.A. (1994) *Jurydycheskaja kollyzyja: vlastj y pravoporjadok* [Legal conflict power and law and order]. *Ghosudarstvo y pravo*, no1, pp. 16–19.