

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Клеопи Наталії Володимирівни

академічної групи 281м-21з-3

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *«Методи та технології управління конфліктами як засіб
підвищення ефективності управлінської діяльності державних
службовців»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Сорокіна Н.Г.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневіська О.В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро 2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Методи та технології управління конфліктами як засіб підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців».

81 стор., 4 табл., 2 рис., 78 джерел.

КОНФЛІКТИ, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ДИСЦИПЛІНАРНЕ
ПРОВАДЖЕННЯ, МЕДІАЦІЯ, ОМБУДСМЕН.

Об'єкт дослідження – є взаємовідносини в органах державної влади.

Предмет дослідження – є методи та технології управління конфліктами як засіб підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців.

Метою дослідження є обґрунтування основних шляхів вирішення конфліктів в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців.

У першому розділі розкрито сутність, зміст та види конфліктів, з'ясовано причини виникнення конфліктів та досліджено нормативно-правове регулювання у сфері вирішення конфліктів на публічній службі.

Другий розділ присвячено зарубіжному досвіду управління конфліктами в діяльності державних службовців.

У третьому розділі запропоновано основні шляхи вирішення конфліктів в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців.

Сфера практичного застосування результатів роботи. Рекомендації та пропозиції, наведені в роботі, можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях з даної теми, а також можуть застосовуватись у практичній діяльності державних службовців.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Methods and technologies of conflict management as a means of increasing the efficiency of the administrative activities of civil servants».

81 pages, 4 tables, 2 figures, 78 sources.

CONFLICTS, CIVIL SERVANTS, CONFLICT MANAGEMENT, PUBLIC SERVICE, DISCIPLINARY PROCEEDINGS, MEDIATION, OMBUDSMAN.

Object of research – mutual relations in state authorities.

Subject of research – methods and technologies of conflict management as a means of increasing the efficiency of the administrative activities of civil servants.

The purpose of the study is to substantiate the main ways of resolving conflicts in the process of increasing the administrative activity of civil servants.

In the first section, the essence, content and types of conflicts are disclosed, the causes of conflicts are clarified, and legal regulation in the field of conflict resolution in the public service is investigated.

The second chapter is devoted to the foreign experience of conflict management in the activities of civil servants.

In the third section, the main ways of resolving conflicts in the process of improving the managerial activity of civil servants are proposed.

The sphere of practical application of work results. The recommendations and suggestions given in the work can be used in further scientific research on this topic, and can also be applied in the practical activities of civil servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	7
1.1. Сутність, зміст та види конфліктів	7
1.2. Причини виникнення конфліктів в системі державної служби.....	21
1.3. Нормативно-правове регулювання у сфері вирішення конфліктів на державній службі.....	25
РОЗДІЛ 2	
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	37
2.1. Особливості врегулювання конфлікту інтересів на державній службі в зарубіжних країнах	37
2.2. Досвід США щодо механізмів врегулювання конфліктів в діяльності державних службовців.....	45
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	61
3.1. Проблемні аспекти врегулювання конфліктів в системі державної служби України	61
3.2. Основні напрями запобігання та управління конфліктами в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців	70
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Суспільство очікує від державних службовців бездоганної чесності, неупередженості і високого професіоналізму. Від моральних якостей державних службовців, їх самовідданості в служінні суспільному благу безпосередньо залежить ставлення громадян до органів державної влади. Будь-які конфлікти, недоліки, помилки, проблеми у вирішенні справ, приниження гідності людини, аморальні вчинки є найсильнішими чинниками дестабілізації суспільства.

Виникнення і розвиток конфлікту в сфері державної служби завжди виражається в негативних наслідках, навіть якщо конфлікт вважається конструктивним. Це так, оскільки відволікаючись на пошук шляхів управління та вирішення конфліктів, керівники менше уваги приділяють виконанню своїх прямих обов'язків. Крім того, інформація про наявність конфлікту в органах державної влади не тільки негативно відбивається на авторитеті окремого державного службовця, але і знижує рівень довіри до інституту державної служби в цілому.

Державна служба є особливим владним інститутом, що здійснює функції державного управління з підготовки та виконання управлінських рішень, за допомогою яких відбувається здійснення державної політики. Специфіка державної служби створює можливості для існування суперечливих інтересів індивіда, соціальних груп, суспільства та самої держави, зіткнення яких в управлінському процесі спричиняє виникнення різноманітних конфліктних ситуацій. Конфлікти в сфері державної служби за своєю природою є однією з найчисленніших різновидів соціально-політичних конфліктів, які виникають внаслідок наявності відмінності інтересів, суперництва та боротьби державних інститутів та структур з приводу перерозподілу й реалізації публічної влади. Тому розробка умов щодо попередження конфліктних ситуацій є вельми важлива для підвищення ефективності діяльності державних службовців й виконання ними посадових обов'язків в необхідному обсязі.

В теорії управління організацією природа конфліктів, причини їх виникнення, способи та методи управління конфліктами розглядаються досить детально. Протягом тривалого часу в рамках управління персоналом, конфлікти в організації розглядалися в роботах таких науковців, як: А. Біловодська, Т. Кириченко, Н. Краснова, А. Куковський, В. Кизима, Т. Мостенська, К. Назаров та ін.

Теоретичним підґрунтям роботи є наукові праці вітчизняних вчених, котрі присвятили свої дослідження сутності, структурі, типології конфліктів та методам їх вирішення. Серед них: Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Легка О., Лопатченко І., Олешко О., Проценко Д., Рак Ю., Токар-Остапенко О., Тертишна, О. та ін. Однак у науковій літературі недостатньо уваги приділяється дослідженню специфіки конфліктів на державній службі та в її структурах. Також недостатня увага приділена конфліктологічній тематиці у програмах професійного навчання державних службовців, помітна слабка розробленість технології управління конфліктами. А як наслідок, відсутність практичного застосування методів розв'язання конфліктів на державній службі.

Метою дослідження є обґрунтування основних шляхів вирішення конфліктів в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі *завдання*:

- розкрити сутність, зміст та види конфліктів;
- з'ясувати причини виникнення конфліктів в системі державної служби;
- дослідити нормативно-правове регулювання у сфері вирішення конфліктів на державній службі;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління конфліктами в діяльності державних службовців;
- визначити проблемні аспекти врегулювання конфліктів в системі державної служби України;

– запропонувати основні напрями запобігання та управління конфліктами в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців.

Об’єктом дослідження є взаємовідносини в органах державної влади.

Предметом дослідження є методи та технології управління конфліктами як засіб підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, як загальнонаукових, так і спеціальних. Серед загальнонаукових методів слід виділити такі як – виявлення і систематизація матеріалу, узагальнення, аналіз, синтез, порівняння, системно-структурний аналіз. Крім того використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як соціологічний, документальний та статистичний аналіз. Дані методи перебувають у діалектичній єдності, взаємозв’язку і доповнюють один одного, що, в кінцевому підсумку, дозволило розглянути тему з позицій об’єктивності. Збір наукової інформації за темою дослідження здійснено за допомогою комплексного та системного аналізу літературних джерел. Метод порівняння був використаний для узагальнення тенденцій щодо механізмів врегулювання конфліктів в Україні та інших зарубіжних країнах; методи індукції та дедукції – при визначенні основних причин виникнення конфліктів на державній службі. Методи абстрагування та узагальнення використовувались для розробки основних шляхів вирішення конфліктів в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців.

Науково-теоретичною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені дослідженню конфліктів в діяльності державних службовців. Нормативно-правовою основою дослідження є нормативно-правові акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжвідомчі нормативні акти.

Структура роботи визначається її метою та завданнями. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність, зміст та види конфліктів

Сучасний світ розвивається зі швидкістю світла. Зміни торкаються усіх сфер життя. Процеси соціокультурних, політичних, економічних та суспільних перетворень супроводжуються суттєвими змінами в соціальній взаємодії – усталені соціальні структури замінюються новими, а це у свою чергу стає подразником для збільшення показника конфліктності суспільства. Іншими словами, конфлікт стає невід’ємним елементом людської діяльності. Для кращого розуміння природи конфлікту варто звернутися до історії виникнення цього поняття.

Існування конфліктів бере свій початок ще з часів зародження людського суспільства. З давніх-давен людина вчилася виживати, протистояти силам природи, захворюванням, проблемам, які виникають на шляху до розвитку, але кожна з цих дій супроводжувалася конфліктними ситуаціями. Роки еволюції призвели до покращення умов життя, але, на жаль, не зуміли витіснити конфлікти. Поняття «конфлікт» поширене в академічній літературі і методологіях, що стосуються вирішення організаційних конфліктів, спорів всередині колективів компаній корпоративного сектору та державних органів.

Поняття державний службовець визначено в Законі України «Про державну службу», а саме, це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, місцевого самоврядування, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного або місцевого бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [1, ст. 1].

Публічно-службова посада це частина організаційної структури державного органу, відособлена і закріплена в офіційних документах (штатах, схемах посадових окладів та ін.), з відповідною частиною компетентності державного органу (організації), що надається державному службовцю з метою її практичного здійснення [2, с. 127].

Термін «конфлікт» має різні освітлення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою кількістю їх різних видів. Для цілей цієї роботи використано наступне визначення поняття конфлікт – зіткнення позицій, інтересів, потреб цінностей. Поняття конфлікт - ширше, ніж просто спалах, загострення, відкрита боротьба. Адже все перераховане - це лише прояви відкритої найгострішої фази конфлікту, так званої «кризи», через що широкий загальний прирівнює конфлікт, як явище, саме до етапу «кризи». Останнє, в свою чергу, зумовлює те, що до конфлікту є негативне ставлення, страх, бажання уникнути, неготовність працювати з ним.

Конфлікт не завжди має позитивний характер, але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію про ситуацію, що склалася у взаєминах між людьми, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем, які слід вирішити для розвитку відносин. Бачення природи конфлікту робить процес прийняття рішень взаємовигідним і з проявом поваги до сторін, створює підґрунтя для задоволення потреби та інтереси сторін.

Під конфліктом на державній службі слід розуміти наявність різних суперечностей, які можуть виникати між окремими державними службовцями, між структурними підрозділами під час процесу їх сумісної трудової діяльності, з приводу реалізації різних цілей та інтересів. Для аналізу конфліктів у сфері державного управління важливе значення має розуміння характеру вертикальних і горизонтальних конфліктів, які виникають у процесі комунікації.

Конфлікт не завжди має позитивний характер, але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову

інформацію про ситуацію, що склалася у взаєминах між людьми, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем, які слід вирішити для розвитку відносин [3, с. 19]. Розуміння природи конфлікту робить процес прийняття рішень взаємовигідним і з проявом поваги до сторін, створює підґрунтя для задоволення потреби та інтереси сторін.

Легка О. В. зазначає, що під конфліктом на державній службі слід розуміти наявність різних суперечностей, які можуть виникати між окремими державними службовцями, між структурними підрозділами під час процесу їх сумісної трудової діяльності, з приводу реалізації різних цілей та інтересів. Для аналізу конфліктів у сфері державного управління важливе значення має розуміння характеру вертикальних і горизонтальних конфліктів, які виникають у процесі комунікації між представниками різних ієрархічних рівнів [4, с. 7].

Визначення усіх складових конфлікту, його змісту, ознак, причин виникнення, принципів групування конфліктів на типи має великий вплив на побудову процесу управління ними в органах влади. Будова систем управління конфліктами має ґрунтуватись на усвідомленні конструктивного позитивного потенціалу конфлікту та його діагностичних властивостей. Науковці, слушно акцентують увагу на тому, що конфлікт сприяє виявленню проблем у функціонуванні установи і навіть здатний підвищити рівень ефективності роботи працівників.

Носієм зразку трансформації конфліктів можна вважати американського дослідника Джона Пола Ледерака. За переконанням Дж. Ледераха, трансформація конфлікту повинна починатися з дослідження, що має забезпечити представлення, зокрема чітке уявлення про проблему чи ситуацію, яка склалася на даний момент, і яка дає можливість побачити як історію та зміст конфлікту, так і патерни (зразки/моделі) відносин його учасників саме в контексті того, як відбувається конфлікт [4, с. 8]. Трансформаційний підхід піднімає два важливих питання: Якими є нагальні проблеми, що потребують вирішення? Яким є загальний контекст, до якого необхідно звернутися для того, щоб змінити деструктивні зразки/моделі поведінки учасників конфлікту

на конструктивні? «Потенціал для змін полягає в здатності конфліктантів визнати, зрозуміти та виправити те, що колись сталося, і створити нові структури і способи взаємодії в майбутньому» [5, с. 198].

Існує велика кількість спроб розрізнити типи конфліктів, які мають практичне і теоретичне значення для роботи з конфліктом. Також відрізняються між собою підходи до самого типотворення.

Аналізуючи конфлікти на державній службі, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях: на макрорівні це конфлікти між державними органами, на мезорівні – конфлікти між структурними підрозділами одного органу. На мікрорівні конфлікти виникають між працівниками структурного підрозділу, а також відносно внутрішньо і особистісний конфлікт [6, с. 264]. Конфлікти у сфері публічного управління представлені конфліктами між різними ланками управлінського апарату, обумовлені серйозною функціональною роздробленістю системи державного управління, і конфліктами між органами місцевого самоврядування і населенням [7, с. 45].

За охопленням: зовнішні і внутрішньо-організаційні конфлікти.

Зовнішні конфлікти по відношенню до організації, наприклад, між державними службовцями і споживачами послуг. Дані типи конфліктів виникають зі стороною не пов'язаною трудовими обов'язками з органом влади.

Внутрішньо-організаційні конфлікти такі, що можливі виключно в організації. Поширеними причинами виникнення внутрішньо – організаційних конфліктів є відмінності працівників державних установ за гендерною ознакою, віком, освітою, стажем роботи, досвідом, відмінностями в повноваженнях, цілях та завданнях, а також різноманітність особистих якостей, ціннісних орієнтирів, інтересів, що виникають у процесі роботи; неточність правил, регламентів у зв'язку із суб'єктивізмом їх укладачів; різні форми нерівності в колективі (наприклад, економічної і соціальної нерівності); «незадоволеність відносинами між окремими структурними одиницями організації».

Для цілей цієї роботи, увага акцентуватиметься на внутрішньо-організаційних конфліктах.

Серед внутрішньо-організаційних конфліктів можна виділити 4 рівні конфлікту, що тісно пов'язані між собою і можуть перетворюватись з одного в інший. Тобто щодо суб'єктів конфліктної взаємодії можна виділити:

- внутрішньо-особистісний та міжособистісний;
- внутрішньо-груповий та міжгруповий [8, с. 184].

Внутрішньо-особистісні конфлікти зазвичай не входять в сферу регулювання на робочому місці, але зрозуміло, що настрій і працездатність працівника може залежати від такого чинника. Цей вид характеризується особистісними особливостями конфлікуючих сторін, в ньому беруть участь двоє або більше людей, які мають різні цілі та цінності, протилежні мотиви та інтереси.

Більшість науковців зводять визначення конфлікту до того, що конфлікт є зіткненням двох або більше різноспрямованих сил для досягнення власних інтересів та цілей в умовах протидії. Зауважимо, що визначення має охоплювати усі види можливих конфліктів, а наведене визначення конфлікту важко застосувати до великої кількості внутрішньоособистісних конфліктів.

Також науковці зазначають, що важливу роль в міжособистісних конфліктах відіграє ірраціональна мотивація, яка особливо підсилилась в умовах швидкого розвитку суспільства та економіки. Все частіше почали виникати конфлікти, причини яких неможливо пояснити логікою взаємовідносин між людьми, фактично люди «грають в ігри», керуючись прихованими і навіть неусвідомленими мотивами, намагаючись отримати при цьому певний психологічний або соціальний виграш.

Усі визначення з домінуванням позитивного, негативного або нейтрального елемента зведено у табл. 1.1.

Класифікація тлумачень поняття «конфлікт»

Аспекти конфлікту	Тлумачення поняття «конфлікт»	Особливості	Автори
Позитивний	Конфлікти змушують змінюватись суб'єктів і ставати справедливішими та розсудливішими.	Відображає динаміку змін суб'єктів конфлікту.	Аристотель
	Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-економічних сил на основі протидії існуючим нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин. Конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається.	Вказує на побудову нової структури відносин або нового балансу сил. Зазначає про динамічну природу конфлікту.	Ю.Г.Запрудський Л. Козер
Нейтральний	Конфлікт є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого не може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не несе ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер є нейтральним.	Зазначає про нейтральність наслідків	М. Фоллета
Негативний	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана з свідомим приниженням потреб та позиції партнера.	Домінують міжособові конфлікти.	В.І. Сафьянов
	Конфлікт – це найбільш гострий засіб розв'язання значних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, що зазвичай супроводжується негативними емоціями. Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, в процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалює тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва.	Зазначають про важливість емоційної складової конфлікту. Названі основні причини конфлікту та негативні наслідки. Вказує на руйнування попереднього статусу-кво.	Л.М. Герасіна, М.І. Панов Л. Козер Ю.С. Борцов

Джерело: сформовано на основі аналізу наукових праць [9, 10, 11, 12]

Беручи до уваги проведений аналіз та враховуючи завдання, поставлені у дослідженні, пропонуємо управлінські конфлікти поділяти за рівнем їхнього виникнення на: корпоративні конфлікти, ділові конфлікти, функціональні конфлікти та виробничі (операційні) конфлікти.

Корпоративні управлінські конфлікти виникають у диверсифікованих організаціях, що займаються діяльністю у різних галузях, на різних ринках діяльності, виготовляють різні продукти, надають диверсифіковані послуги тощо. Загалом можна виокремити такі групи корпоративних управлінських конфліктів: управлінські конфлікти, пов'язані із диверсифікацією (формування критеріїв диверсифікації, вибір сфери діяльності; спосіб диверсифікації – заснування нової компанії, купівля існуючої організації тощо), конфлікти задля посилення конкурентних позицій на ринку, одержання синергетичного ефекту, створення інвестиційних пріоритетів та вкладення ресурсів. Загалом такі конфлікти ведуть до істотних позитивних або негативних наслідків, бо часто є визначальними у діяльності підприємства.

Ділові конфлікти виникають у процесі утвердження та посилення позицій на ринку підприємства. Такі конфлікти охоплюють все підприємство загалом та передбачають залучення великої кількості різних видів ресурсів, а їхні наслідки здатні суттєво змінити діяльність підприємства. Корпоративні конфлікти часто виникають за відсутності координованих дій та планів між керівниками функціональних підрозділів діяльності організації. Тому цілі за функціональними сферами діяльності повинні взаємодоповнюватись і бути взаємопов'язаними, щоб унеможливити виникнення конфліктних ситуацій. Для цього необхідно відмовитись від встановлення вузьких функціональних цілей, а ґрунтувати їх на загальнокорпоративних цілях діяльності органів влади.

Функціональні конфлікти виникають за окремими функціональними напрямками управлінської діяльності (фінанси, управління людьми, ризикменеджмент, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, облік, постачання, інноваційна діяльність тощо). Часто функціональні конфлікти із однієї сфери поширюються на інші, однак, як правило, вони вужчі

та прогнозованіші, аніж ділові конфлікти. Межі функціональних конфліктів легко визначити і відповідно до кожного функціонального конфлікту слід вживати заходів для управління ним із урахуванням конкретної функції, під час виконання якої виникає управлінський функціональний конфлікт.

Виробничі конфлікти виникають на нижчому рівні управління між спеціалістів цього рівня. На відміну від інших видів конфліктів, джерелами яких є нематеріальні речі, джерелом утворення виробничих конфліктів найчастіше стають матеріальні речі (відсутність необхідної сировини, комплектуючих, невчасне постачання ресурсів, поломки та простоювання обладнання, знос основних фондів тощо). Але наслідки виробничих конфліктів є незначними.

Узагальнення класифікації та дослідження управлінських конфліктів за рівнями управління, їхні особливості наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види конфліктів за рівнями управління та їхні особливості

Види конфліктів	Учасники або сторони конфлікту	Основні специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Наслідки
Корпоративні	Керівники відділів (члени правління)	Суперечності щодо диверсифікації, вибору сфери діяльності, встановлення інвестиційних пріоритетів тощо.	Стратегічні
Ділові	Керівники окремих відділів або підрозділів	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, розподіл ресурсів між установами, невдале об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, відсутність конкурентоспроможних заходів тощо.	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів	Неправильні управлінські орієнтири функціональних підрозділів, неузгодженість дій їхніх керівників.	Середні
Виробничі	Керівники підрозділів, керівники нижчої ланки управління	Неадекватно визначені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	Незначні

підприємства з метою вирішення певних проблем планомірно створюють умови для виникнення конфліктів.

Управлінські імпульсивні конфлікти виникають раптово без жодної внутрішньої боротьби та вагання суб'єкта конфліктного процесу, за відсутності підготовки, аналізування та прийняття рішень про доцільність початку явного конфлікту. У разі виникнення імпульсивних конфліктів домінує емоційність та суб'єктивність в оцінках. Серед імпульсивних домінують явні конфлікти, оскільки імпульсивність преваліює. Емоційність є основною ознакою виникнення та перебігу явних конфліктів. Суб'єктами імпульсивних конфліктних ситуацій частіше стають жінки, оскільки, згідно з опитуваннями, жінки-керівники, на відміну від чоловіків-керівників, імпульсивніші та непередбачуваніші. Відповідаючи на запитання: "Чи є якінебудь відмінності в професійній поведінці жінки-керівника порівняно з чоловіком (допускалося кілька варіантів відповідей), респонденти показали такі результати: 41 % – так, жінки емоційніші, ніж чоловіки (імпульсивно приймають рішення); 39 % – так, жінки непередбачувані (не знаю, що від них чекати); 26 % – так, жінки менш об'єктивні; 20 % – так, жінки м'якші й гнучкіші в управлінні; 10 % – так, жінки мають підвищене почуття справедливості; 9 % – ні; 4 % – інших [13].

Однак жінки рідше вступають у конфліктні ситуації порівняно із чоловіками, що, можливо, закладено генетично (жінка насамперед спрямована на відтворення та збереження роду) або історично (активна участь чоловіків у завоюванні нових ресурсів).

Раціональні управлінські конфлікти містять в собі обґрунтовувальний елемент їх виникнення і передбачають проведення попереднього аналізу досягнутих позицій, інтересів, механізмів та рівня захисту інтересів сторін конфлікту і прийняття на цій основі рішення про зміну форми конфлікту з прихованого на явний [14, с. 76]. Раціональні конфлікти найчастіше є спланованими, організованими, а іноді навіть відповідно мотивовані вищим керівництвом (іноді підлеглими) або однією зі сторін. Відповідно раціональні конфлікти можна поділити за ініціатором виникнення конфлікту на раціональні

з позиції: підлеглого, опонента, керівника. Раціональні конфлікти частіше виникатимуть на середніх та вищих рівнях управління, а участь братимуть управлінці з певним досвідом управління та участі в конфліктах.

Раціональні конфлікти реалізують частіше управлінці із високим освітньо-кваліфікаційним рівнем та значним досвідом роботи. За умови групового прийняття управлінських рішень кількість раціональних конфліктів переважатиме кількість імпульсивних, оскільки рішення стають обґрунтованішими, а відповідальність розподіляється між усіма членами групи, що приймали рішення.

Важливою характеристикою та відмінністю між імпульсивними та раціональними конфліктами є те, що за допомогою раціонального конфлікту протилежну сторону можна швидше схилити до порозуміння та прийняття цілей ідей, пропозицій іншої сторони конфлікту. Однак таку здатність мають працівники із великим досвідом роботи [15 с. 48].

Іноді раціональні конфлікти перетворюються на певній їх стадії на імпульсивні і навпаки, залежно від залучення нових членів та використання методів управління конфліктами. А найголовніше, коли сторони шукають причини виникнення протистояння, відмінностей у позиціях та інтересів, а також прогнозування ймовірних наслідків розв'язання конфліктів.

За порядком виникнення та дії управлінські конфлікти доцільно поділяти на синхронні та послідовні. Синхронні управлінські конфлікти виникають одночасно за участю тих самих суб'єктів конфлікту, однак з різними об'єктами конфліктів, або з однаковими об'єктами за участю різних суб'єктів конфлікту. Синхронні управлінські конфлікти небезпечніші для діяльності системи менеджменту, оскільки часове накладення конфліктів може спричинити виникнення мультиплікатора конфліктної ситуації, тобто значного зростання негативних наслідків та неефективності управління конфліктами. Можливі ситуації, коли синхронне виникнення конфліктів призводить до того, що кожний наступний конфлікт сприяє зниженню рівня попереднього управлінського конфлікту.

Послідовні управлінські конфлікти передбачають поступове (рознесене у часі) виникнення конфліктів, між виникненням яких є проміжки часу. Чим більший проміжок часу, більше можливостей для прогнозування управлінського конфлікту та адекватної підготовки до управління ним. За будь-яких наслідків – позитивних чи негативних постійне ведення та розгортання істотних управлінських конфліктів на машинобудівному підприємстві виснажуватиме його як матеріально, так і соціальнопсихологічно. Тому краще, щоб існували часові лаги між істотними управлінськими конфліктами.

Доцільно розрізняти види управлінських конфліктів за етапами виробничо-господарської діяльності підприємства, а саме: етапу входу, етапу перетворення, етапу виходу, етапу споживання та зворотного зв'язку. На етапі входу виникають конфлікти, пов'язані із постачанням на підприємство необхідних ресурсів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів тощо. На етапі перетворення виникають конфлікти, пов'язані безпосередньо із перетворенням отриманих ресурсів на готову продукцію чи послуги. На етапі виходу управлінські конфлікти пов'язані із маркетингом та збутом продукції чи послуг підприємства, на етапі споживання – із гарантійним та постгарантійним обслуговуванням продукції підприємства, зокрема відкликанням продукції за умови виявлення у ній дефектів, браку тощо та відповідно усунення їх.

За періодом виникнення управлінські конфлікти слід поділяти на ретроспективні, поточні, перспективні. Ретроспективні – це ті управлінські конфлікти, які відбувались на підприємстві в попередні періоди діяльності. Виокремлення із сукупності таких конфліктів дає змогу дослідити ймовірність їх виникнення у майбутньому, зокрема місце виникнення, причини, наслідки тощо. Поточні управлінські конфлікти виникають в процесі виконання певного завдання або в певній управлінській діяльності, під час реалізації управлінського проекту. Перспективні управлінські конфлікти – це ті, які, за прогнозами виникнуть у майбутній управлінській діяльності або виникнення яких заплановано у майбутньому з метою вирішення певної управлінської чи виробничо-господарської проблеми.

Вище згадувалось, що управлінські конфлікти виникають лише тоді, коли приймаються та реалізуються управлінські рішення, які є результатом управлінської діяльності. Тому управлінські рішення слід розділяти за етапами управлінських рішень на: конфлікти, що виникають на етапі підготовки управлінського рішення, конфлікти етапу прийняття рішення та конфлікти етапу реалізації рішення. Конфлікти, що виникають на етапі підготовки до прийняття раціонального управлінського рішення, як правило, спричинені неадекватними способами збору необхідної інформації, залученням до цього етапу некомпетентних керівників, неправильним ідентифікуванням проблеми, на розв'язання якої спрямоване рішення тощо. Конфлікти, які виникають на етапі прийняття управлінського рішення, пов'язані, насамперед, із розробленням та вибором альтернатив реалізації рішення, оскільки кожна із них передбачатиме різну кількість та структуру ресурсів, відповідальності тощо. Конфлікти на етапі реалізації рішень, пов'язані із зумисними або незумисними помилками в реалізації правильного рішення або непрогнозованими змінами суб'єктивних умов реалізації управлінського рішення.

Керівник діє в певному середовищі, відповідно виникають міжособистісні управлінські конфлікти, які можна поділити на чотири типи: між керівником та його безпосереднім начальником, між керівником та підлеглим, між керівником та іншим функціональним керівником того самого управлінського рівня, між керівником та керівником контрагента. Кожен із виокремлених конфліктів істотно різнитиметься елементами управління та методами його розв'язання, а саме: способом ідентифікування, методом кількісного оцінювання, заходами для зниження рівня дисфункціональних наслідків тощо. Отже, розглянуті види управлінських конфліктів у діяльності органів влади та виокремлені класифікаційні ознаки видів конфліктів зведено на рис. 1.2.

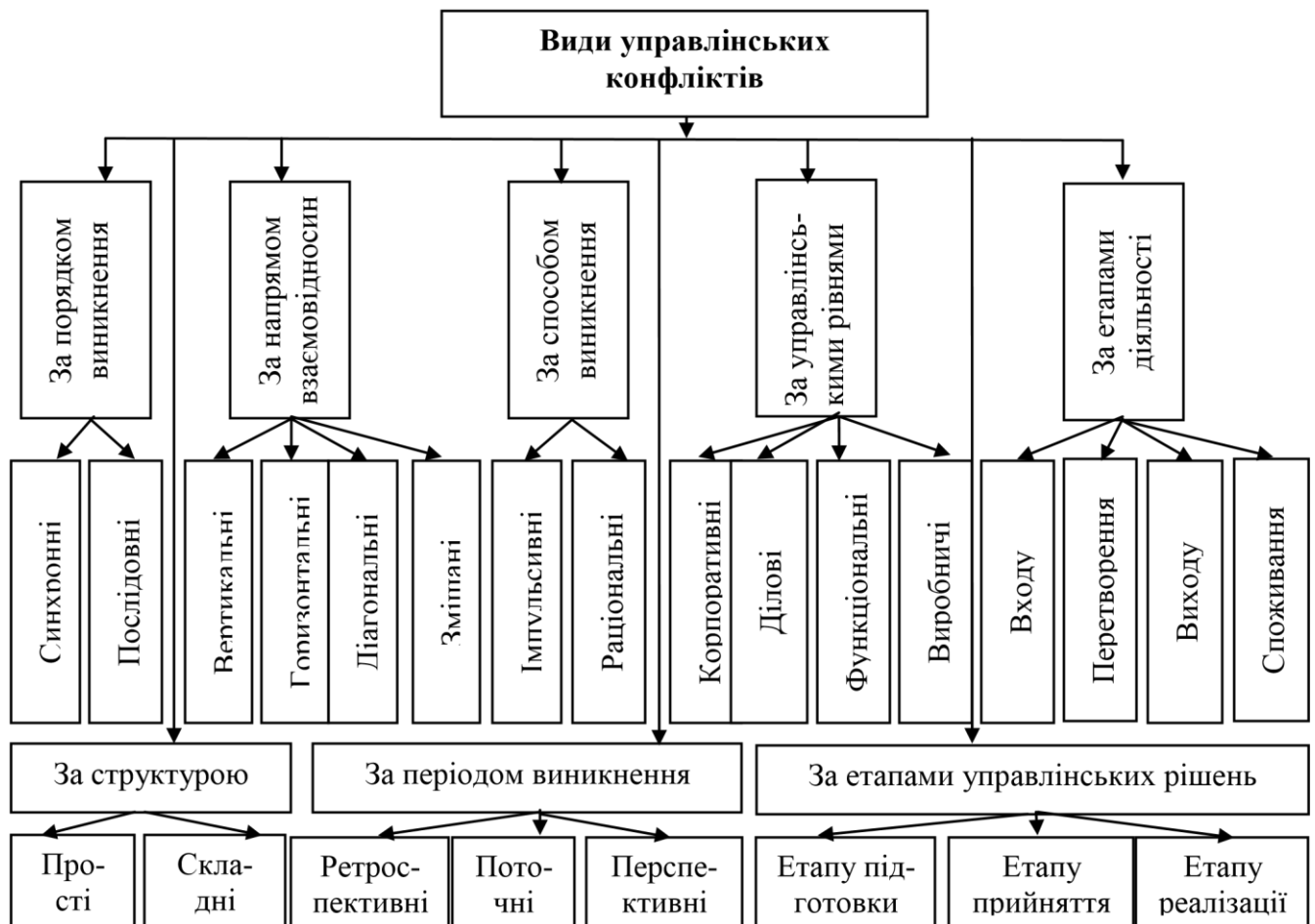


Рис. 1.2. Класифікація управлінських конфліктів підприємств

Під час планування діяльності організації можуть виникати такі управлінські конфлікти: конфлікт між розробниками планів та їх виконавцями, конфлікт між поставленими цілями та отриманими результатами, конфлікт інформаційного забезпечення процесу планування, конфлікт інформаційної асиметрії, конфлікт розроблення стратегічних альтернатив, конфлікти формування бюджетів тощо.

Мотивування конфліктологів полягає у визначенні матеріальних, соціально-психологічних та моральних стимулів для спонукання конфліктологів до виконання встановлених цілей та завдань у сфері управління конфліктами, збільшення кількості об'єктивно обґрунтованих конфліктів та зменшення кількості суб'єктивних. Мотивувати можна також працівників інших підрозділів з метою управління конфліктами, зокрема планування управлінських конфліктів для отримання функціональних наслідків від їх дії.

1.2. Причини виникнення конфліктів в системі державної служби

Існують різні причини, що зумовлюють виникненню конфліктів в публічному управлінні. Їх попередження і вихід з них залежить від встановлення особливостей кожного окремо взятого конфлікту. Щоб забезпечити попередження та вирішення конфліктів в публічному управлінні, необхідно розуміти істинні витoki та причини виникнення конфлікту, виявити причину його розвитку й прогнозувати вчасно його можливі наслідки.

Особливості виникнення конфліктів в органах місцевого самоврядування, в основному залежать від сфери їх діяльності та створеній робочій атмосфері і відносин всередині установи. Всі державні установи побудовані за ієрархічною структурою та в своїй діяльності і діяльності державних службовців керуються відповідними нормативно правовими актами, в тому числі якість роботи, норм та правил поведінки працівників. Безперечно, системи заохочення і покарання впливають на якість роботи та надаваних послуг, відносини в колективі. На думку Легкої О.В. «З одного боку, ієрархічна організація диктує і регламентує ту чи іншу ступінь проявів ініціативності та творчих здібностей, а з іншого – не може перешкоджати природному прагненню працюючих там людей до професійної кар'єри, кваліфікаційного та посадового росту. Ця відмінна риса управлінської системи, суттєво, сприяє виникненню конфліктів, які, по суті, є результатом і наслідком її ієрархічної організації». Таким чином, можна зробити висновок про те, що під час аналізу конфліктів потрібно враховувати тип побудови установи.

Комплекс потреб, інтересів та цінностей державних службовців, організація діяльності та структура органу влади, керівні нормативно-правові акти визначають специфіку корпоративної культури державної служби кожної окремої установи. Як позначає Легка О. В., корпоративна культура – це система етичних норм, цінностей, законодавчо встановлених заборон і обмежень, властивих державній службі, яких у процесі спільної діяльності повинні дотримуватися державні службовці в певному органі державної влади, задля

досягнення цілей державної служби. Основою для вироблення безконфліктного середовища та його відображення в корпоративній культурі мають діючі правила етичної поведінки і внутрішнього трудового розпорядку в органі влади. Ступінь їх реалізації працівниками під час зіткнення інтересів визначає місце внутрішньо-організаційно конфлікту в корпоративній культурі.

Ефективна робота з конфліктом можлива лише за умови сприймання конфлікту як комплексного явища. Відсутність страху перед ним, а також знання механіки конфлікту дає можливість використати позитивний потенціал конфлікту, енергію, що народжується у зіткненні, тобто використати конфлікт, як ресурс для розвитку, та переходу на новий рівень взаємодії, змін у розумінні та усвідомленні [16, с. 38].

Куракін О. М. наголошує на тому, що державна служба є комплексним правовим інститутом, що поєднує і адміністративно-правові, і трудові норми. Перші визначають перелік прав та обов'язків державного службовця під час практичного виконання завдань і функцій держави; трудові правовідносини передбачають виникнення прав і обов'язків у працедавця і державного службовця стосовно організаційно-адміністративної діяльності, організації трудового процесу, оплати праці тощо [17]. Отже, можна виділити наступні причини виникнення конфліктів за участю державних службовців в органах влади, враховуючи, що державні службовці є працівниками, що перебувають у трудових відносинах і мають спеціальний статус:

- з приводу трудових відносин: трудові спори.
- в внутрішньо-організаційній і управлінській сфері: конфлікт між суб'єктами і об'єктами управління – групові конфлікти, ймовірна причина яких це порушення принципів управління, погані комунікації, низька професійна підготовка кадрів та інше;
- конфлікти за джерелом походження: структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні конфлікти.

Нагаєв В. М. виділяє наступні причини:

- конфлікт планування – конфлікти через порушення принципів планування; порушення ієрархії стратегічного, тактичного і оперативного планування; суб’єктивізм;
- конфлікти організації – конфлікти внаслідок невдалого планування; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами;
- конфлікт мотивації – конфлікти через порушення принципів мотивації; прорахунки у підборі і розстановці кадрів;
- конфлікт контролю – конфлікти через неадекватність відображення у свідомості суб’єктів і об’єктів управління функції контролю в управлінській діяльності; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуації [18, с. 147].

На державних службовців поширюються специфічні дисциплінарні та етичні норми державного службовця, відповідно можуть мати місце спори, пов’язані саме з цією сферою. Окрім серйозних правопорушень (шахрайство, фальсифікація документів, розголошення службової тайни тощо), певні протиправні дії входять у ті самі дисциплінарні рамки і можуть призвести до відповідних слідчих дій, а саме:

- адміністративний персонал не докладає необхідних зусиль для спрощення адміністративних процедур та усунення адміністративного тягаря;
- державний службовець не відповідає громадянину або умисно затримує відповідь йому;
- державний службовець порушує принцип нейтралітету або незалежності і суб’єктивно ставиться до справ громадян;
- державний службовець поводиться «неадекватно» під час служби або у своєму приватному житті;
- публічно-правові спори, зокрема коли посадова особа є стороною, а спір стосується прийняття, переведення, звільнення з державної служби та інші;

- конфлікти з громадянами як отримувачами адміністративних послуг або з питань, які не врегульовані службовою дисципліною та етикою;
- конфлікти з представниками інших державних структур у ході реалізації спільних завдань, проектів;
- конфлікт інтересів, що фактично є внутрішньоособистісним конфліктом, однак оскільки особа з таким конфліктом перебуває на службі і може завдати шкоди публічним інтересам, то законодавство містить певні настанови та процедури з метою запобігання таким негативним наслідкам [18, с. 156].

Проаналізувавши праці Н. Довгань, Т. Карлової та Ю. Рак серед основних причин виникнення конфлікту на державній службі слід виділити:

- зіткнення інтересів державних службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем. Це можна означити як природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;
- нерівномірна завантаженість різних підрозділів і окремих співробітників;
- протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження суб'єктів управління;
- прогалини в нормативних документах: нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами, дублювання функцій, паралелізм у роботі, слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; порушення конституційного обов'язку забезпечення прав та свобод людини; зловживання повноваженнями; ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці; непідготовленість спеціаліста та інше;
- відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин державних службовців. Сьогодні спостерігається недостатня толерантність стосовно один одного. На державній службі зустрічаються ситуації, коли

ненавмисно принижується почуття власної гідності та зачіпаються інтереси інших людей;

– недостатність матеріальних і духовних благ. Якщо на державній службі з'являється можливість підвищити оплату роботи для обмеженої кількості співробітників, то, природно, виникають конфлікти між тими, хто отримує це підвищення, та іншими працівниками. Розподіл премій, відряджень, інших матеріальних і духовних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом;

– недосконалість кадрової політики: крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, пониження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами); намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; тощо;

– різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності [19; 20].

Виявлені причини до повторюваності випадків потребують аналізу і втручання. Виявлення зазначених причин вимагає постійного відстеження кадрової ситуації на державній службі. Для цього необхідно забезпечити дотримання однакових основоположних принципів і концепцій розв'язання конфліктних ситуацій, наприклад, право на конфіденційність, доступність альтернативних способів розв'язання конфліктів на державній службі [21 с. 39].

1.3. Нормативно-правове регулювання у сфері вирішення конфліктів на державній службі

Загалом процес конфлікту у певному сенсі можна асоціювати з системою: системою функціонування структурних компонентів конфлікту; системою відносин між державними службовцями певного структурного підрозділу

мецевої державної адміністрації (у разі міжособистісного конфлікту); системою віносин державного службовця до самого себе, до ролей (і між ролями), які він виконує у сустрільному, професійному житті (у разі внутрішньособистому конфлікту); чи системою відносин між колективами державних службовців (у разі міжгрупового конфлікту) тощо.

Тож можна з впевненістю застосовувати у процесі роботи з конфліктами загальну систему управління, якою слід розуміти всі необхідні алгоритми обробки інформації і засобів їх реалізації, об'єднані з метою досягнення поставлених цілей управління в об'єкт.

В Україні існує законодавча база, яка регулює питання функціонування державної служби, її прав та обов'язків та ряд нормативно-правових актів покликаний регулювати всі додаткові відносини, які виникають між різними суб'єктами з приводу здійснення державної служби, а також, значущими є нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників на державній службі. Ефективність діяльності органів влади багато в чому визначається якістю кадрового складу, його здатністю та готовністю до вирішення складних задач, високопрофесійністю та відповідним рівнем професійної компетентності.

Спеціальні положення про вирішення спорів на державній службі містяться в нормативно-правових актах таких як Закон України «Про державну службу», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [22] та «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [23] та Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 депутатів місцевих рад» [24] тощо.

Визначення єдиних вимог щодо державних службовців, зокрема щодо службовців, які займають посади державної служби категорії «А» здійснено у

Типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». Типові вимоги визначають загальні та спеціальні кваліфікаційні вимоги, що висуваються до кандидатів на посади державної служби категорії «А» [25], які, у свою чергу, містять перелік спеціальних знань, умінь та навичок, що є основою для формування критеріїв загального рівня професійної компетентності конкретного державного службовця. Окрім того, відповідно до зазначених Типових вимог, виокремлюються професійні та особистісні компетенції (із зазначенням їх компонентів), як складових частин компетентності, що співвідносяться як частини до цілого.

В Законі України «Про запобігання корупції» [26] визначено морально-етичні аспекти поведінки державних службовців під час проходження служби. Нажаль, внутрішньо-організаційний конфлікт на державній службі не знайшов детального відображення в наукових джерелах або в коментарях до Закону України «Про державну службу».

Для посідання певної посади державний службовець має відповідати певному профілю, тобто мати визначений обсяг спеціальних знань та навичок, моральних та ділових якостей, що сприятимуть належному виконанню покладених на нього службових обов'язків. До вимог може відноситись рівень професійної підготовки та наявність певних компетентностей, вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, ступеня вищої освіти, досвіду роботи, знань, умінь та навичок.

Відповідно до ст. 13 Закону України «Про державну службу», Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує політику у сфері державної служби, також його діяльність регламентовано Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» [27]. Воно виконує функції організаційно, нормотворчого, кадрового, інформаційного забезпечення на сферу державної служби, формує перелік компетенцій за якими оцінюється кваліфікація державних службовців.

Протягом 2020 – 2022 років Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) напрацьовано ще низку нормативно-законодавчих актів, серед яких – Постанови Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 16.12.2020 року № 1265 [28]; «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» від 28.12.2020 року № 1343 [29]; Розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 13.05.2020 року № 536 [30]; «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» від 21.10.2020 року № 1314-р [31]; «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік» від 28.12.2020 року № 1646 [32] тощо.

Також було затверджено Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [33]. Указаним документом передбачено наявність таких компетентностей: стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, упровадження змін, управління персоналом), а також організаційних, аналітичних, виконавських, комунікативних та особистісних. В свою чергу, комунікативні компетентність передбачає п. 26 вимогу «Управління конфліктами». Що для Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» не передбачено.

На практиці з метою регулювання конфліктів застосовуються наступні нормативно-правові акти в сфері регулювання трудових відносин: Кодекс законів про працю [34], Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [35], Указ Президента України від 17.11.1998 року № 1258/98 «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» [36] (є постійно діючим державним органом, створеним Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів)), наказ НАДС від 03.03.2016 року № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» [37], Постанова Кабінету Міністрів України № 246 від 25.03.2016 року «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» тощо [38].

Важливу роль для визначення питань професійної компетентності державних службовців, які займають посади в конкретних органах державної влади, відіграють посадові інструкції, які затверджуються на локальному рівні та належать до внутрішнього блоку правового регулювання. Необхідність створення, порядок розроблення і затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби в органах влади та визначення вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на державну службу визначається Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки [39].

Управління контролю за реалізацією права на державну службу НАДС, систематично надає Рекомендації з питань практичного застосування законодавства про державну службу щодо найбільш поширених ознак порушень у державних органах влади, встановлених за результатами аналізу контрольної діяльності [40].

Як наголошує Чопенко А. також, необхідно врахувати наявність вимог міжнародного стандарту серії ISO 9001, що прийнятні для органів влади, та розроблені на їх основі системи управління якістю TQM (total quality management) в органах влади. Саме бізнесові технології дозволяють сформувати в органах влади систему управління якістю, яка забезпечить

належний рівень виконання функцій. Такий підхід поширений у передових країнах світу у вигляді системи TQM. Міжнародний досвід застосування системи управління якістю довів ефективність її функціонування в органах державного управління більшості країн ЄС. В Японії ця система запроваджена майже у 90% муніципальних органів [41]. Державний комітет стандартизації та методології України створено на базі цієї системи національний стандарт ДСТУ ISO 9001:2001.

Реформування державної служби у контексті адаптації законодавства до принципів та стандартів Європейського Союзу обумовлює необхідність не лише законодавчого регламентування компетентнісного підходу до формування корпусу державних службовців, але й запровадження ефективного механізму впровадження цього підходу у практиці функціонування інституту державної служби [42, с. 151].

Серед методів забезпечення трудової дисципліни застосування дисциплінарних стягнень посідає важливе місце. Використання дисциплінарної відповідальності є цивілізованим способом забезпечення належного виконання працівниками своїх трудових обов'язків. Дисциплінарні стягнення в Україні встановлюються відповідно до закону, а їх перелік є вичерпним. Частково й опосередковано регулюють питання вирішення спорів внутрішні положення про центральні органи державної влади, типові положення та, за умови використання аналогії права, Кодекс законів про працю. Кодекс законів про працю у ст. 140 передбачає можливість застосування до несумлінних працівників заходів дисциплінарного впливу. Відповідно до ст. 147 Кодекс законів про працю за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано стягнення шляхом оголошення догани або звільнення. Щодо окремих працівників спеціальним законодавством, статутами чи положеннями про дисципліну передбачено можливість застосування інших стягнень. Спеціальні види дисциплінарних стягнень передбачені Законом України «Про державну службу», що передбачає наступні види: зауваження, догана,

попередження про неповну службову відповідність, звільнення з посади державної служби [1, ст. 66].

Управлінням контролю за реалізацією права на державну службу НАДС було проведено моніторинг дисциплінарних проваджень та застосованих дисциплінарних стягнень до державних службовців в 2020 році в порівнянні з 2018 роком [43]. Моніторинг свідчить про зниження дієвості інструменту забезпечення службової дисципліни. Дисциплінарних стягнень у 2020 році було 1225 випадків, 85% з них застосовано за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень [44]. Проведений моніторинг представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Дисциплінарне провадження у державних органах влади
за 2019, 2020 роки та I півріччя 2021 року у порівнянні**

Кількість іноваційних дисциплінарних проваджень	За результатами дисциплінарного провадження встановлено відсутність дисциплінарного проступку	Виключено можливість застосування дисциплінарного стягнення	Встановлено наявність дисциплінарного проступку
2019 рік			
5802	43% (2217)	4% (201)	53% (2715)
2020 рік			
2624	50% (1355)	5% (121)	45% (1225)
I півріччя 2021 року			
1424	48% (731)	6% (85)	46% (696)

Відповідно до Рекомендацій з питань практичного застосування законодавства про державну службу щодо найбільш поширених ознак порушень у державних органах влади, встановлених за результатами аналізу контрольної діяльності опублікованих 11 жовтня 2021 року управлінням

контролю за реалізацією права на державну службу НАДС [45], найпоширенішими порушеннями є:

– щодо недотримання положень ст. 69 Закону України «Про державну службу» та вимог Порядку здійснення дисциплінарного провадження, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 04 грудня 2019 року № 1039 [46], під час формування дисциплінарних комісій з розгляду дисциплінарних справ. По факту в установах дисциплінарні провадження здійснюються дисциплінарною комісією з розгляду дисциплінарних справ, яка утворена одноразово та діє на постійній основі. Це порушення п.2 Порядку № 1039, яким визначено процедуру (послідовність дій) здійснення дисциплінарного провадження, що порушується. Формування дисциплінарної комісії та її складу має відбуватись після прийняття рішення про порушення дисциплінарного провадження;

– щодо порушення вимог ст. 67 Закону України «Про державну службу» та пп. 33-34 Порядку № 1039 при визначенні виду дисциплінарного проступку дисциплінарною комісією. Порушуються ст. 67 Закону України «Про державну службу» та п. 34 Порядку № 1039, а саме: в мотивувальній частині подання за результатами розгляду дисциплінарної справи не зазначаються обставини, що пом'якшують чи обтяжують дисциплінарну відповідальність; відомості, що характеризують державного службовця; результати оцінювання службової діяльності державного службовця; наявність заохочень, стягнень; ставлення державного службовця до державної служби; ступінь вини державного службовця; характер дисциплінарного проступку, ступінь його тяжкості, настання тяжких наслідків. Статтею 74 Закону України «Про державну службу» встановлено, що дисциплінарне стягнення має відповідати ступеню тяжкості вчиненого проступку та вини державного службовця. Під час визначення виду стягнення необхідно враховувати характер проступку, обставини, за яких він був вчинений, обставини, що пом'якшують чи обтяжують відповідальність, результати оцінювання службової діяльності державного службовця, наявність заохочень, стягнень та його ставлення до

служби. Дисциплінарне стягнення може бути накладено тільки у разі встановлення факту вчинення дисциплінарного проступку та вини державного службовця. Вчинення державним службовцем діянь у стані крайньої потреби або необхідної оборони виключають можливість застосування дисциплінарного стягнення.

В касаційній інстанції (Верховний Суд у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду) протягом 2020 – I півріччя 2021 років розглянуто 239 адміністративних справ за позовами державних службовців про визнання протиправними та скасування наказів про застосування дисциплінарного стягнення, за результатами розгляду яких винесено постанови, які є остаточними та оскарженню не підлягають. З них: 116 адміністративних позовів задоволено та скасовано накази про застосування дисциплінарного стягнення; 86 – відмовлено у задоволенні позову; 37 – справу передано на новий розгляд [47].

Для порівняння, за наданою державними органами інформацією, протягом 2020 року у 62% випадків оскарження рішень про накладення дисциплінарного стягнення до адміністративних судів України було задоволено позовні вимоги державних службовців та скасовано накази про накладення дисциплінарного стягнення.

Відповідно до ч.1 ст. 63 Закону України «Про державну службу» керівник державної служби в державному органі несе відповідальність за неналежний рівень службової дисципліни і здійснює повноваження щодо притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності. Відповідно до ч.4. тієї ж статті керівник державної служби, який в установленому Законом порядку не вжив заходів для притягнення підпорядкованого йому державного службовця до дисциплінарної відповідальності за вчинений дисциплінарний проступок, несе відповідальність згідно із Законом. Відповідно до ч. 2 ст. 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у

державному органі, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [1].

В результаті узагальнення матеріалів в рамках заходів контролю з початку 2021 року, а також проведеного моніторингу дисциплінарних проваджень та застосованих дисциплінарних стягнень до держслужбовців на підставі досліджень наведених вище, Національне агентство України з питань державної служби звернулось до Кабінету Міністрів України з проханням звернути увагу державних органів на необхідність забезпечення контролю за дотриманням Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів з питань державної служби, в частині поєднання методів переконання, виховання і заохочення із заходами дисциплінарної відповідальності. Адже аналіз аналітики свідчить про необхідність удосконалення в державних органах діяльності, пов'язаної із забезпеченням умов реалізації громадянами права на державну службу та попередження виникнення порушень Закону України «Про державну службу».

Отже, традиційне дисциплінарне провадження забирає багато часу і ресурсів у всіх учасників процесу, особливо коли це стосується процесів оскарження та розгляду скарг. Ці процедури необхідні для забезпечення справедливого та неупередженої системи, коли працівники позбавляються (тимчасово або назавжди) роботи або платити, але процес може призвести до негативних наслідків для всіх учасників. Мета традиційного дисциплінарного стягнення – констатувати, що поведінка є неприпустимим для того, щоб утримати працівника від повторення, а також для стримування інші від подібних дій, демонструючи, що керівництво серйозно ставиться до неправомірної поведінки.

Можна виділити наступні недоліки: ресурсозатратний процес; при успішному оскарженні, повертатись працівнику після звільнення може бути дискомфортно; державна установа має сплатити заробітною платою за час розгляду справ та юридичні витрати, у разі скасування стягнення; працівник тривалий час знаходитиметься у скрутному фінансовому положенні та стресі до

вирішення справи; втрата можливого досвіду/практики працівником на час розгляду справи та інші.

Конфлікти виникають між працівниками в організації, між організаційними підрозділами та між організаціями в цілому. Стосунки, що складаються в процесі роботи у колективах є різноманітними і комплексними, відповідно, і типи конфліктів, є різноманітними. Вміння виявляти причини виникнення суперечностей, оперувати засобами попередження конфлікту та передбачати його виникнення, вміння ведення перемовин і організації діалогу, ефективна комунікація є важливими професійними якостями представників органів влади. Практичне значення типології конфліктів полягає в забезпеченні можливості як більш глибокого якісного і оперативного аналізу, так і ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх вирішення в управлінській сфері. На практиці існує певна несистематизованість понятійного апарату і не вистачає дієвих практичних розробок щодо ефективних методів розв'язання конфліктів в діяльності державних службовців України. В свою чергу, велике розгалуження класифікацій конфліктів дозволяє дати оцінку конфлікту з різних сторін, полегшити ідентифікацію, розробити превентивну стратегію, визначити потенційні способи для врегулювання. Володіння державними службовцями навичками управління конфліктами є об'єктивною необхідністю і сприяє формуванню технології управління конфліктами в органах влади.

На основі аналізу та вивчення теоретичних матеріалів використаних під час написання роботи можна прийти до висновку, що теоретичні й практичні основи управління конфліктами в органах державної влади, потребують подальшого науково-практичного вивчення, а законодавство України цій у сфері недосконале і несистематизоване. Поняття «конфлікт на державній публічній службі» визначається через поняття порушення трудової дисципліни, тобто умов трудового договору, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання доброчесності та карається накладенням дисциплінарного стягнення. Крім того законодавством чітко

визначено види відповідальності за недотримання положень Законів. Тому роботодавці не мають права безпідставно його розширювати і самостійно запроваджувати нові види стягнень до працівників. Для забезпечення прав і законних інтересів державних службовців важливо дотримуватися порядку накладення дисциплінарного стягнення, оскільки порушення цього порядку може призвести до його скасування в суді. Відсутність альтернативного способу вирішення конфлікту призводить до перевантаження судів та адміністративних органів. Цей механізм потребує удосконалення і, щонайменше, розширення переліку механізмів, крім застосування дисциплінарних стягнень.

Спеціалізований виконавчий орган завданнями якого є формування та реалізація державної політики у сфері державної служби; функціональне управління державною службою в державних органах; консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється Національним агентством України з питань державної служби [48]. Тим не менш, нинішня ситуація не дає змоги зробити висновки про ефективність практичного застосування законів, регламентів та системи контролю, про це сигналізує рівень занепокоєності Національного агентства України з питань державної служби. Отже, нормативно-правовий механізм врегулювання конфлікту на державній службі в Україні існує, але не є ефективним.

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Особливості врегулювання конфлікту інтересів на державній службі в зарубіжних країнах

Конфлікти на державній службі є вкрай важливими, зважаючи на їх функцію сигналізатора для влади та суспільства про наявність протиріч, які вимагають вирішення та дослідження. Так само стимулюють дії, які сприяють подоланню негативних аспектів у державному управлінні. Як уже було зазначено в попередньому розділі, конфлікт інтересів – це протиріччя між особистими майновими та немайновими інтересами особи або її близьких людей та її службовими обов'язками. Розгляд конфлікту інтересів на державній службі є вкрай важливим у зв'язку не тільки із питанням поліпшення ефективності роботи державних структур та службовців, відповідності їх функціонування до постанов та законів, що безпосередньо регламентують їх діяльність, а ще й з огляду на гостре питання наявності корупції на державній службі. Варто зазначити, що наявність конфлікту інтересів не завжди призводить до фактів корупції, проте істотно підвищує рівень корупційних актів, а отже – є їх передумовою.

Альтернативні способи вирішення конфліктів відомі ще з часів античності, середньовіччя. У Стародавньому Римі, починаючи з Дигест Юстиніана, з'явилося законодавче закріплення положення посередників, які іменувалися по-різному: *internuncius*, *medium*, *intercessor*, *interpolator*, *conciliator*, *interlocutor*, *interpres* і, нарешті, *mediator*. Класичне римське право мало розвинену систему дружніх угод – *transactio*, за допомогою якого сторони конфлікту шляхом взаємних поступок врегулювали або запобігали спору з приводу наявності або точного змісту взаємних прав і обов'язків [49, с. 20]. В умовах руйнування інституційних механізмів правосуддя роль посередника у

врегулюванні конфліктів взяла на себе церква. Вона заснувала періоди перемир'я (неділя та основні релігійні свята), взяла під захист окремі категорії людей (клірики, діти, хворі, а згодом усіх, хто не мав права на зброю) та окремі місця (храми, шпиталі та притулки при них). Одночасно церква відновила та взяла під свою опіку практику медіації. Символічною фігурою в цьому плані став відлюдник Микола з Флю, човникова медіація якого врятувала його співгромадян від громадянської війни, а країну – від розпаду [50, с. 135]. У праві середньовічної Англії, в англо-саксонській його період, в обох порядках вирішення спорів – судовому та арбітражному – сторони були уповноважені спочатку врегулювати свій спір за допомогою медіаторів (ними нерідко ставали судді) й укласти полюбовну угоду (*amicable agreement*) та це не все, є безліч інших прикладів [51].

Утворення національних держав і, відповідно, великих імперій на європейських територіях призвело до державної монополії правосуддя та концентрації вирішення спорів у національних судах. Акцентуючи увагу на необхідності пристосування до застарілих методів вирішення конфліктів, запровадження гнучких методів вирішення конфліктів, тобто впровадження альтернативних методів вирішення спорів між адміністративними органами та приватними особами, свідчать такі нормативно-правові акти:

– Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах»[52].

– Рекомендація Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами, ухвалені Комітетом Міністрів Ради Європи на 762 засіданні заступників міністрів 5.09.2001 році [53]. Це один з основних документів ради Європи щодо реалізації програм відновлювального правосуддя.

– Керівні принципи № 15 для кращого виконання наявної Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і 33 сторонами (далі по тексту – Керівні принципи) – приватними особами,

Ухвалені Європейською комісією з ефективності правосуддя 7.12.2007 році [54].

Саме в Керівних принципах визначено наступні перешкоди для запровадження альтернативного розв'язання спорів:

- держави не усвідомили потенційну корисність і ефективність альтернативного розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами;

- відтак, вони вживали мало заходів для роз'яснення адміністративним органам переваг альтернативних моделей розв'язання таких спорів, які можуть призвести до нетрадиційних, ефективних і раціональних результатів;

- недовіра судів до розвитку позасудових альтернатив судовому вирішенню спорів у адміністративній царині;

- відсутність поінформованості щодо різних альтернативних методів розв'язання спорів у цій конкретній сфері;

- відсутність спеціально підготовлених нейтральних посередників у зазначеній сфері;

- невеликий обсяг наукових досліджень альтернатив вирішенню адміністративних спорів у судовому порядку [54, с. 2].

Зараз медіація активно розвивається в країнах Європи, Австралії та Америки, а також формується на території країн пострадянського простору [55, с. 235]. У багатьох країнах широко практикується отримання альтернативних способів вирішення спорів на державній службі, практика мирного вирішення спорів позасудовим шляхом, визначені правові основи їх використання.

При розробці механізму ефективної боротьби з корупцією на державній службі в Україні доцільно вивчати позитивний зарубіжний досвід у вирішенні даного питання. Аналіз зарубіжного досвіду може допомогти вибрати набір антикорупційних заходів, який при певної адаптації до сучасних умов призведе до реального зниження рівня корупції. Організація об'єднаних націй (ООН) виробила три основних принципи, які повинні бути враховані законодавством будь-якої країни по боротьбі з корупцією:

- забезпечення прозорості діяльності державних органів влади;
- забезпечення їх підзвітності суспільству;
- закріплення панування права.

В Україні питання врегулювання конфлікту інтересів вперше регламентовані в «Загальних правилах поведінки державного службовця» від 23 жовтня 2000 р. Згідно з положеннями цього акту, державний службовець повинен на вимогу заявляти про наявність чи відсутність у нього конфлікту інтересів.

Як справедливо зазначає Токар-Остапенко О. В., «очевидне бажання України стати рівноправним членом міжнародного (особливо європейського) співтовариства робить необхідним вивчення та втілення у життя зарубіжного досвіду, насамперед діючих у розвинених демократичних країнах політичних, організаційних і правових механізмів запобігання та подолання негативних наслідків конфлікту інтересів на державній службі» [56, с. 32].

Як слідує з досвіду міжнародних партнерів, зокрема країн Східної та Західної Європи, беруть початок і так звані європейські та міжнародні стандарти, і найбільш ефективні практики щодо врегулювання конфлікту інтересів у діяльності державних службовців.

Результати порівняльного дослідження, відображені у Документі SIGMA № 36 «Політики і практики запобігання конфлікту інтересів у дев'яти країнах Європейського Союзу (ЄС). Порівняльний огляд», засвідчують, що у європейських країнах (насамперед у країнах ЄС) національні програми запобігання конфлікту інтересів розроблялися в межах одного з двох підходів:

- програми запобігання конфлікту інтересів є частиною стратегії запобігання та протидії корупції;
- програми запобігання конфлікту інтересів є складником стратегії гарантування та підвищення етичних стандартів професійної поведінки в державному секторі [56, с. 35].

Порівняння дев'яти країн Європи щодо врегулювання конфлікту інтересів зробила у своїй роботі Тегза К. [57, с. 55]. Наведемо його у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняння дев'яти країн Європи: політики і практики запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

Велика Британія	Британський порядок вирішення конфлікту інтересів є найдавнішим – Закон про боротьбу з корупцією було прийнято ще 1989 року. Британський підхід базується на ідеї, що конфлікти інтересів є аспектом етичних норм поведінки державних і публічних службовців. Стосовно всіх державних службовців застосовуються «Сім принципів» публічного життя, а Комітет з питань стандартів публічного життя розробляє рекомендації по кожному з них.
Португалія	Португальський підхід перебуває під значним впливом британського, але він також передбачає різні заходи, що не дуже захищають право осіб на приватне життя – наприклад, декларування доходів і майна з оприлюдненням таких декларацій. Причина суворості такого підходу полягає в незадоволенні громадськості проявами корупції, виявлених в Португалії останніми роками, та браком громадської упевненості у спроможності органів державного управління та судової влади ефективно працювати.
Латвія	Порядок вирішення конфлікту інтересів в Латвії є частиною ширшої політики щодо запобігання і протидії корупції. Латвійський підхід ґрунтується на наявності вельми сильного Бюро, відповідального за виявлення, розслідування і припинення випадків корупції.
Франція	Найбільш відрізняє французький підхід зосередження уваги на роботі державних службовців після їх звільнення з державної служби. Іншою його визначальною рисою є застосування карних санкцій у разі переслідування посадовою особою своїх особистих інтересів під час перебування на посаді державної служби, а також роботи (після звільнення з державної посади) у приватних компаніях, які контролювалися такою посадовою особою під час перебування на посаді державної служби впродовж останніх п'яти років.
Угорщина	Угорщина має комплексну систему правил і нормативних актів щодо невідповідностей, але досі не має нормативного документу щодо 55 запобігання конфлікту інтересів, як також і незалежного органу для неупередженого виявлення і розслідування конфлікту інтересів.
Польща	Польща є країною, де сприйняття корупції є найбільш негативним за решту досліджених країн. Пояснення причин такого явища є комплексним і складним для підсумкового аналізу, але один з моментів заслуговує на увагу: польське суспільство не зв'язує конфлікт інтересів з корупцією. Можливо, це є однією з причин, чому правова система, передбачена законодавством, не повністю виконується, і чому там спостерігається певна безкарність державних посадових осіб, які порушують порядок регулювання конфліктів інтересів. Потрібні соціальні і законодавчі заходи для виправлення такої ситуації, і новий уряд має приділити цьому увагу.
Німеччина	Німецька модель є найкращим прикладом належного правового підходу до проблеми конфлікту інтересів. Безумовно, було б доцільно мати добре розвинуті і продумані адміністративноправові умови для запровадження таких умов в інших країнах.

Італія	Італія є країною, яка серед максимально розвинутих країн щонайбільше потерпає від корупції. Зараз вона має ще одну специфічну рису, а саме, той факт, що найбагатша особа в країні – власник найбільшого медіа холдингу – обрана Прем'єр-міністром. Зрештою, більшість професій державного сектору італійської економіки приватизовані й з 1993 р. підлягають укладанню колективних трудових угод, хоча обов'язки державних службовців досі визначаються державним роботодавцем в односторонньому порядку відповідно до статті 54 Конституції, в якій зазначено, що громадяни, яким довірено виконання державних функцій, мають виконувати їх дисципліновано і добросовісно. У будь-якому випадку, відповідальність за визначення правопорушень і дисциплінарних стягнень лежить на колективних трудових угодах, які не передбачають санкцій щодо конфлікту інтересів.
Іспанія	Іспанія доклала значних зусиль щодо встановлення порядку вирішення конфліктів інтересів. Іспанські нормативні акти, за лише окремими виключеннями, запроваджують обмеження доступу 56 державних посадових осіб до процесу укладання комерційних угод тощо.

Якщо говорити вцілому, бачимо відсутність стандартного набору інструментів спрямованих на запобігання та попередження конфлікту інтересів в європейських державах.

Однак, найбільш важливими та поширеними заходами є такі:

- обмеження додаткової зайнятості (суміщення посад);
- декларування особистих доходів;
- декларування сімейних доходів;
- декларування особистого майна;
- декларування сімейного майна;
- декларування подарунків;
- декларування приватних інтересів, пов'язаних із контрактними зобов'язаннями;
- декларування приватних інтересів у зв'язку з голосуванням і прийняттям рішень;
- безпека та контроль за доступом до внутрішньої інформації;
- публічне розкриття декларацій про доходи та майно;
- обмеження та контроль за комерційною діяльністю після звільнення з посади (припинення повноважень);
- обмеження та контроль за подарунками та іншими формами пільг;

– обмеження та контроль за зовнішніми паралельними призначеннями (наприклад, у громадській організації, політичній партії або державній компанії);

– дискваліфікація або звичайне звільнення державних посадових осіб з державної посади, коли участь у переговорах або прийнятті конкретного рішення може спричинити конфлікт [57].

Міжнародні конвенції ставлять вимоги щодо створення спеціалізованих органів. Проте, існування цих інституцій як таких не приводить до зниження рівня корупції, адже для забезпечення ефективної діяльності вони повинні мати у своєму розпорядженні всі необхідні засоби.

Політика країн щодо врегулювання та запобігання конфлікту інтересів міститься у положеннях Конвенції ООН проти корупції, серед функцій яких зазначено: запобігання конфліктові інтересів, майнові декларації, забезпечення етики та прозорості державної служби, попередження відмивання грошей і фінансовий контроль за витрачанням бюджетних коштів.

Більшість цих функцій у деяких європейських країнах здійснюється в межах уже існуючих органів, це можуть бути «органи виконавчої влади, органами контролю та аудиту, комісії з етики та запобігання конфліктові інтересів, інститут омбудсмена, спеціалізовані служби та підрозділами із запобігання корупції, органі з боротьби проти відмивання грошей».

До прикладу, у Португалії виявленням конфлікту інтересів займаються незалежний органи влади – Конституційний Суд. Так само у Латвії врегулюванням даного питання займається Бюро по боротьбі з корупцією. У Чехії – адміністративні суди, У Хорватії – спеціалізований орган Комісія з питань вирішення конфліктів інтересів. В Іспанії таку функцію виконує Офіс із питань конфлікту інтересів [57 с. 56].

Протилежним прикладом може слугувати досвід Франції, у якій комплексний контроль за дотриманням усіх обмежень щодо конфлікту інтересів, відсутній як такий, однак функціонують органи, які забезпечують дієвість окремих механізмів запобігання конфліктам інтересів. У Франції це

Комісія із питань прозорості політичного фінансування, утворена як спеціальний орган для контролю за декларуванням доходів посадових осіб, відповідно забезпечення дотримання обмежень щодо можливості працевлаштування у приватному секторі посадових осіб, повноваження яких були припинені, займаються комісії з питань професійної етики.

Найбільш рішучої політикою в боротьбі з корупцією за допомогою законодавчих засобів, на думку експертів, відрізняються США. кримінальну законодавство США містить більш широке поняття кримінально-караною корупції, ніж в інших країнах. Крім того, одним з ключових понять в американському законодавстві є «конфлікт інтересів». У Зводі законів США (USCode) міститься гл. 11 титулу 18, яка так і називається: «Підкуп, незаконні доходи і конфлікт інтересів».

Для досягнення більшої відкритості і прозорості в державному управлінні в даний час широко використовуються комп'ютерні технології, так зване «електронний уряд», покликаний сприяти боротьбі з корупцією, так як робить процеси доступними, прозорими, зводить до мінімуму особисті контакти, що знижує ризик дачі та одержання хабара.

Немаловажливу роль відіграють також ЗМІ, основним завданням яких є об'єктивне висвітлення подій соціально-політичної реальності для громадськості та роблять можливим доступ до вивіреної інформації, а отже, до прав кожного громадянина, завірених в Конституції України.

Досвід зарубіжних країн в Україні необхідно враховувати та застосовувати після систематизування та адаптації. На нашу думку, прийняття окремого Закону «Про конфлікт інтересів у діяльності державних службовців» дасть змогу уникнути непорозумінь та закласти підвалини для його ефективного регулювання. Окрім законодавчо-регулятивних практик, застосовуваних у зарубіжних країнах, нам видається повчальним досвід Німеччини, Польщі та Угорщини, у яких і зовсім відсутні органи, що здійснюють моніторинг конфлікту інтересів у державній владі, їх функцію виконують ЗМІ, неурядові установи та інститут громадянського суспільства.

2.2. Досвід США щодо механізмів врегулювання конфліктів

Для більшості розвинутих країн Заходу завжди актуальне питання ефективного управління та його постійного вдосконалення. Це й використання ефективних форм та інструментів попередження конфліктів у державному управлінні, мінімізація деструктивного потенціалу, своєчасне виявлення та ефективне використання проактивних функцій. Кожна країна і кожне суспільство має власну історію та культуру, а в них вироблені методи вирішення конфліктів.

Україна давно обрала напрямок стати рівноправним членом міжнародного співтовариства, що робить необхідним вивчення та застосування на практиці зарубіжного досвіду, насамперед діючих у розвинених демократичних країнах організаційних і правових механізмів запобігання, управління конфліктів та подолання їх негативних наслідків на державній службі.

Наявність регламентів, законів, спеціальних нормативно-правових актів та органів, не надає державі повного імунітету від негативних явищ, зокрема, виникнення внутрішньо-організаційних конфліктів. Це стосується не лише України, а й інших країн. Різниця між країнами та дієвістю законів в них полягає саме у структурній, етичній, функціональній зрілості як кожного окремого суб'єкта влади, так і системи в цілому.

Ускладнення і диференціація проблем у суспільному житті обумовлюють необхідність підвищення різноманітності гнучких та ефективних управлінських засобів їх вирішення. Ці засоби впершу чергу повинні бути спрямовані на те, щоб конфлікт не перешкодив діловій співпраці його учасників. Розвиток механізмів узгодження в Європі тісно пов'язаний з формуванням міжнародних правил врегулювання конфліктів, що значною мірою обумовлено взаємодією з транснаціональними і американськими компаніями, які зацікавлені в ефективному механізмі врегулювання комерційних суперечок. Організації, що представляють інтереси великих компаній, сприяють поширенню знань про те,

як можна вирішувати спори, не звертаючись до суду і зберігаючи нормальні ділові відносини. Пересічний управлінець витрачає близько 25 % часу на вирішення робочих конфліктів [58].

Зараз у правовій системі США широко використовуються численні форми вирішення спорів. Вони з'явилися як альтернатива цивільному судовому процесу, який, хоч і важливий для суспільства, був дорогим, формальним, тривалим і важким для сторін.

Необхідність пошуку інших методів – більш простих, економічних, швидких і ефективних – призвела до створення «неформального правосуддя» для вирішення правових конфліктів. Для його позначення спочатку в американській теорії, а потім на практиці в законодавстві були прийняті загальний термін «альтернативне вирішення спорів» (Alternative Dispute Resolution) і офіційна аббревіатура – ADR. Виникнувши як інструмент процесуальних перетворень, як спосіб подолання кризової ситуації в правосудді, альтернативні процедури поступово перетворилися в невід'ємну частину американської правової системи. Різноманітні комбіновані альтернативні процедури існують і застосовуються не лише в США, але і в інших державах поряд з традиційним цивільним судочинством. Вони не замінюють правосуддя і не позбавляють заінтересованих осіб конституційного права на судовий захист. Навпаки, їм надається можливість вибору між державними та недержавними формами вирішення цивільних спорів, дозволяючи сторонам самим вирішувати, яка процедура найкраще відповідає характеру їхнього спору [59, с. 356].

Альтернативне дисциплінарне провадження є одним з альтернативних механізмів вирішення спору. Цю процедуру можна ефективно застосовувати для вирішення, зменшення та усунення конфліктів у державному секторі на робочому місці, пов'язаних із дисциплінарними стягненнями. Традиційні дисциплінарні процедури, поширені в більшості країн світу, спрямовані на покарання працівників за порушення етичних кодексів, трудової дисципліни або дисциплінарних стягнень, надаючи цьому процесу негативне забарвлення.

Основна ідея альтернативного дисциплінарного провадження в тому, щоб дисциплінарні заходи обмежувалися мінімальними діями, необхідними для виправлення проступку працівників та застосовуються з метою підтримки дисципліни і морального духу серед працівників, колективу, а не з каральною та показовою метою як традиційна дисциплінарна процедура. Я вбачаю наступні принципи роботи цього інструменту, які не притаманні традиційному дисциплінарному провадженню, але чітко проявляються тут: розумність, індивідуальний підхід, справедливість, співпраця, конфіденційність та збереження репутації сторін.

У США традиційне дисциплінарне провадження в системі федеральної служби найчастіше передбачає застосування попереджень та доган, призупинення повноважень, а також пониження рангу держслужбовця або звільнення. У відповідних обставинах працівникам може бути запропоновано укласти альтернативну угоду про дисциплінарні стягнення замість традиційних дисциплінарних стягнень. Альтернативна дисципліна пропонується виключно на розсуд керівництва та його застосування є добровільним. Керівник та працівник повинні домовитися про використання альтернативних дисциплінарних заходів. Керівник або відділ кадрів не може в односторонньому порядку прийняти рішення про застосування іншої дисциплінарної процедури [60].

Позитивні аспекти застосування альтернативного дисциплінарного провадження:

- творчій і гнучкій підхід (наприклад, під час кваліфікації проступку враховується не тільки саме діяння, а і його виконавець, інші обставини, такі як вплив діяння на колег. Тобто враховується кожний нюанс, відповідно для двох осіб за один проступок може бути обрано різні види альтернативного дисциплінарного провадження);
- основний принцип – співпраця і згода сторін (спільна співпраця двох сторін для обрання і погодження між собою відповідного заходу);

- інструмент дієвого зниження адміністративних витрат, людського і часового ресурсу пов'язаного з реалізацією традиційною дисциплінарного провадження;
- спонукає керівників/менеджерів відігравати більш активну роль в управлінні працівниками, проявити лояльність;
- надає працівникам можливість продемонструвати відповідальність за свої дії;
- швидке повернення до виконання своїх обов'язків працівником до котрого застосовано такий захід.

Наприклад, традиційні дисциплінарні процедури не підходять у ситуаціях, коли працівники намагаються сумлінно виконувати свою роботу, але якість виконаної роботи не відповідає очікуванням, незважаючи на всі зусилля співробітників.

Як така, неправомірна поведінка відсутня, що сприяє виникненню конфлікту та може бути вирішена застосуванням альтернативного дисциплінарного провадження, а саме, зобов'язанням відвідати програму виправлення або тренінгів, рекомендовану відповідно до ситуації або працювати у вихідні і неробочі дні [61].

На практиці державної служби США найпоширенішими видами альтернативних стягнень є такі:

1. Працівник зменшує щорічну відпустку за програмою перенесення відпусток на суму, еквівалентну оплаті часу, який було витрачено на припинення і виправлення наслідків його проступку.
2. Працівники виконують громадські роботи протягом часу, рівноцінного часу припинення та усунення наслідків своїх проступків.
3. Працівник виконує дослідження проступку, який він вчинив, щоб визначити спричинену матеріальну і нематеріальну шкоду, завдану його робочому підрозділу. Також працівник може провести тренінг з запобігання таким ситуаціям серед колег.

4. Працівник висловлює публічні вибачення особам, які постраждали від його неправомірної поведінки.

5. Працівник погоджується працювати в найменш бажані робочі зміни протягом певного періоду часу.

6. Працівник відвідує програму виправлення або тренінгів, рекомендовану Програмою допомоги працівникам (Employee Assistance Program (EAP)). Наприклад, за підвищення голосу на керівника чи колегу працівник відвідує заняття з управління гнівом, а за зловживання психоактивними речовинами — програму з подолання залежностей.

7. Держслужбовець може працювати у вихідні і неробочі дні, щоб компенсувати фінансові стягнення організації або щоб запобігти фінансовим втратам.

8. Щоб пом'якшити фінансовий вплив покарання на працівника, його можуть відсторонити від виконання обов'язків не на один суцільний період часу: термін відсторонення може бути розділений на кілька невеликих відтинків часу протягом кількох періодів виплати заробітної плати.

9. Невихід на роботу без поважної причини фіксується як неоплачувана відпустка для того, щоб не вносити запис про дисциплінарне стягнення в особову справу.

10. Працівника відсторонюють від виконання обов'язків умовно: працівник продовжує працювати і отримувати платню. Проте запис про відсторонення має юридичні наслідки і залишається в особовій справі.

11. Штраф накладають умовно й у випадку вчинення проступку повторно, до завершення дії угоди, працівник сплачує обидва штрафи.

12. Працівника відсторонюють від виконання обов'язків на меншу кількість днів, ніж визначено санкцією за вчинений проступок (кількість днів відсторонення від виконання обов'язків працівника скорочується).

Лише 20 % альтернативних процедур відбуваються згідно з політикою певного державного органу, а в решті 80 % випадків встановлюється відповідно

до ситуації процедура з супроводом спеціаліста відділу кадрів, безпосереднього керівника або без такого супроводу.

При належному застосуванні альтернативні дисциплінарні процедури можуть бути набагато ефективнішими, ніж традиційні варіанти дисциплінарних стягнень, коли існує висока ймовірність реабілітації працівника. Дослідження свідчать про ефективність альтернативних форм дисциплінарного провадження та їх позитивний вплив на працівників державних органів.

Також слід зазначити, що застосування механізму медіації є важливим при врегулюванні конфліктів в органах державної влади.

Умовно виділяють позасудову і судову медіацію. Позасудова медіація часто використовується як спеціалізована сфера проведення переговорів у конфліктах, що стосуються підприємницької діяльності, конфліктної взаємодії органів влади і громадськості, коли внаслідок очікуваної довгої тривалості судового процесу, пов'язаних з цим величезних витрат, шлях переговорів дозволяє припускати більш ефективне вирішення конфлікту та врегулювання спірних питань, також за необхідності здійснити підготовку сторін до майбутнього співробітництва, чи з питань напрацювання умов і правил подальшої співпраці, партнерства, укладення та виконання контрактів, врегулювання спорів між керівництвом і колективом або внутрішніх конфліктів на підприємствах, між учасниками товариств та інше. Позасудова медіація активно використовується органами влади, коли виникають труднощі у врегулюванні суперечок, розголошення яких у випадку звернення до суду може вплинути на особисті та ділові зв'язки, репутацію, виявити подробиці ведення бізнесу або завадить врегулювати питання утримуватися від подальшого поширення негативної інформації чи видалити її з інформаційного простору [62].

Медіація – це низка дій, ініційованих сторонами для вирішення існуючих конфліктів за допомогою третьої особи, медіатора. Медіатор – неупереджена особа, яка не приймає рішень, а лише сприяє сторонам врегулювати конфлікт. Для цього потрібна система, де такі механізми вирішення конфліктів можливі

[63]. Організаційна медіація (або «медіація на робочому місці») є засобом несудового врегулювання конфлікту між працівниками. Він зменшує та коригує негативні наслідки конфлікту, відновлює колишні відносини, дозволяє підтримувати конструктивну та продуктивну атмосферу на роботі.

У Сполучених Штатах Америки програми медіації на робочому місці підтримує держава. Програми запроваджують такі державні агентства як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування (Federal Equal Employment Opportunity Commission (ЕЕОС) та Поштова служба США (USPS)). В країнах Європейського Союзу організаційну медіацію задіюють Європейська Комісія та уряди країн — членів Європейського Союзу. Центри, що пропонують застосування організаційної медіації, були відкриті у Франції (Центр вирішення конфліктів), Італії, Нідерландах (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччині та Великій Британії (наприклад, Медіація на робочому місці у Великій Британії). У кількох країнах медіація була включена в політику та закріплена на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або *Verbetering Poortwachter* у Нідерландах) [64].

До медіації можна запобігти для врегулювання практично будь-якого конфлікту в організації. Наприклад, кейсів пов'язаних з порушенням трудового законодавства чи норм етики та комплаєнсу в організації. Звернення до такого механізму дозволяє врахувати інтереси обох сторін справи та передбачає взаємодію, відповідно і пошук взаємовигідних позицій [64, с. 332].

Якщо медіатор є професіоналом і володіє набором навичок і досвіду, необхідних для ведення конкретної суперечки, більш імовірно, що це призведе до угоди між сторонами, але налаштування сторони також впливають на результат медіації. Висновки більш імовірні, коли сторони дотримуються підходу співпраці [65 с. 509].

Прикладом застосування організаційної медіації може слугувати Федеральна Служба Медіації та Посередництва США (ФСМП), яка, крім співпраці зі службою омбудсмена, використовує й інші альтернативні способи

вирішення спорів на державній службі, зокрема медіацію. В структурі ФСМП є медіатори, які можуть бути посередниками у вирішенні в порядку несудового розгляду різних типів конфліктів — від сексуальних домагань до дискримінації.

Також схеми інституту омбудсмена стали важливою та постійною особливістю правових систем в цілому світі в останні десятиліття, і відповідна модель розробляється з інструменту конституційної підзвітності до незалежного механізму розгляду скарг, який широко використовується в приватному секторі, як альтернативний спосіб вирішення спорів.

Омбудсмен – це посадова особа, зазвичай призначена урядом, яка розслідує скарги (зазвичай приватних громадян) щодо підприємств, фінансових установ, державних департаментів чи інших державних установ, а також є посередником або рекомендує суперечки чи проблеми, що виникають. Основні функції омбудсмена полягають, по-перше, наданні консультацій; по-друге, у роботі зі скаргами, по-третє, у проведенні, за необхідності, розслідування, по-четверте, підготовці та оприлюдненні звітів і рекомендацій за результатами розгляду скарг та проведених розслідувань, по-п'яте, ухваленні рішень, як правило, у формі рекомендацій за результатами розгляду скарг.

Оскільки практика США є країною, що має найбільш розвинену і розгалужену систему сервісу омбудсмена, в роботі буде розглянуто цей альтернативний механізм вирішення конфлікту на прикладі США. Служба організаційних омбудсменів в США є незалежною структурою. Всі омбудсмени входять до професійної Асоціації омбудсменів США [66].

Омбудсмен захищає права працівника під час виникнення та перебігу міжособистісних конфліктів в організації або державному органі. Посада омбудсмена може бути запропонована як окрема штатна одиниця в організації або як частина зовнішньої незалежної служби, що надає послуги з вирішення спорів, суперечок і суперечок, а також захисту прав та інтересів державних службовців. Згідно з класифікацією Американської асоціації юристів, у США існує декілька моделей діяльності омбудсмена.

У США можна зустріти наступні види омбудсменів: класична служба омбудсмена, законодавчий (легіслативний) омбудсмен, виконавчий омбудсмен, омбудсмен-адвокат, організаційний омбудсмен, медіа-омбудсмен та інші.

Саме організаційний омбудсмен – це особа, яка виконує функції нейтрального представника в певній організації та надає послуги з вирішення конфліктів та вирішення проблем працівників організації (внутрішній омбудсмен) та/або клієнтам або клієнтам організації (зовнішній омбудсмен). Організаційні омбудсмени існують у всіх секторах (корпоративних, академічних, державних, неурядових та некомерційних). Він надає конфіденційну, неофіційну, незалежну та неупереджену допомогу особам за допомогою методів вирішення спорів і вирішення проблем, таких як консультування щодо конфліктів, посередництво, фасилітація та човникова дипломатія. Може розглядати проблемами, що постають всередині організації, розглядає скарги, що ініційовані працівниками, членами організації, її посадовцями та підрядниками стосовно їх будь-якої діяльності. Може конфіденційно повідомляти про тенденції, системні проблеми та організаційні проблеми керівникам/менеджерам. Такий омбудсмен не виступає за інтереси окремих осіб, групи чи організації, а керується принципами справедливості та рівності. Не бере участь у судових розглядах справи, провадженнях, юридичних процедурах пов'язаних з конфліктом, з приводу якого до нього звернулися [67].

Омбудсмен надає допомогу з вирішення внутрішньо-організаційних конфліктів на неформальному рівні, використовуючи ряд гнучких методів. Ці методи можуть включати як медіацію, консультування стосовно предмету конфлікту, так і коучинг та консультування щодо управлінських рішень, взаємодії в колективі. Організаційний омбудсмен, згідно з визначенням Американської асоціації юристів, є незалежною, неупередженою особою, яка допомагає вирішити конфлікти, гарантуючи конфіденційність [68].

Принципи, якими керується організаційний омбудсмен є незалежність, неупередженість, конфіденційність та інші.

Організаційний омбудсмен має повноваження робити запити та діяти відповідно до неформального процесу, визначеного Кодексом служби омбудсмена; запитувати про суперечки; повідомляти про проблемні питання та повідомляти про них; відстоювати зміни в Організації; Ви маєте повноваження впливати на покращення адміністративної політики [68].

Як зазначають практики альтернативного вирішення спорів, у США інститут організаційного омбудсмена допомагає скаржнику у ситуації конфлікту на державній службі або в бізнесі- структурі доволі гнучко. Зустріч скаржника з омбудсменом може відбутись у безпечному місці поза офісом. Омбудсмен може допомогти особі сформулювати і озвучити скаргу, свій запит або проблему без тиску і в комфортних умовах, на противагу умовам, в яких відбуваються формальні процедури в адміністративних провадженнях, або під час використання юридичних механізмів вирішення спорів. Такі гнучкі умови особливо ефективні, коли йдеться про питання сексуальних домагань (харасменту) на робочому місці [69], або інших конфліктів з чутливих тем. Зберігаючи конфіденційність, організаційний омбудсмен може відслідковувати систематичні прояви таких порушень і ухвалювати відповідне рішення з приводу предмету конфліктів. Або омбудсмен може ініціювати розгляд справи і передати скаргу на розслідування або судовий розгляд, якщо має місце підозра щодо кримінального правопорушення.

Також слід звернути увагу, що значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США було усвідомлено державою ще на початку ХХ століття. Вже 1918 року була створена Служба Примирення США (U.S. Conciliation Service) при Департаменті трудових відносин. А 1947 року служба стала незалежною державною агенцією, що функціонує і дотепер, — Федеральною Службою Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service).

Федеральна Служба Медіації та Примирення США може розглядати в органах державної влади за своїми процедурами (арбітраж, медіація, фасилітація, переговори тощо) як колективні трудові спори, так і всі види

спорів, зокрема індивідуальні трудові. На сьогодні Служба є найпотужнішим зовнішнім надавачем послуг з альтернативного вирішення спорів для державних органів США. Окрім класичної медіації, офісні працівники зазвичай пропонують послуги з вирішення спорів та організаційної (організаційної культури) оцінки, фасилітація (малі, середні, великі групи та багатосторонній діалог), переговори та посередництво, коучинг конфліктів, коучинг з лідерства та розвитку, проведення та розвиток тренінгів з емоційного інтелекту; розробка систем вирішення спорів, послуги з організаційних змін та реалізації стратегічних планів. Наприклад, послуги медіації медіатори Служби на постійній основі надають Департаменту охорони здоров'я, Департаменту внутрішніх справ, Департаменту сільського господарства, Комісії з рівних можливостей працевлаштування, Офісу з управління персоналом, Податкової служби, Федерального бюро розслідувань тощо [70].

Також законодавці і уряд США створили умови для того, щоб керівники державних органів були зацікавлені у конструктивному і ранньому вирішенні внутрішніх конфліктів, а подекуди зобов'язали їх це зробити шляхом ухвалення законодавчих актів [71]. Наприклад, Акт про Вирішення Адміністративних спорів від 1996 [72], Федеральний Акт про рівне працевлаштування ЕЕОС 29 С.F.R. 1614. Дані нормативно правові акти регламентують аспекти застосування альтернативних процедур в державних органах влади, теоретичні і практичні підґрунтя застосування альтернативних процедур, яким чином документально закріпити положення про такі механізми на місцях, їх зміст, керівні принципи роботи такої спеціальної служби на місцях і вимоги до практикуючих працівників і їх навчання.

Окрім США, інші країни прецедентного права також ухвалили подібні законодавчі акти. Показовим прикладом є Закон Канади «Про трудові відносини у сфері державної служби» (Canada's Public Service Labour Relations Act 2003) [73], в якому безпосередньо визначений дизайн системи вирішення конфліктів на робочому місці.

Згідно зі ст. 8 цього Закону, кожен заступник першого керівника, який отримує скаргу на працівника, повинен, проконсультувавшись з експертами з переговорів, створити консультативний комітет. Цей комітет складається з представників заступника Голови та експертів з переговорів і призначений для обміну інформацією про роботу цих працівників та отримання різноманітних думок і порад. Запитання можуть включати питання про домагання на робочому місці. Розголошення інформації про протиправну діяльність на державній службі та захист від кримінального переслідування працівників, які розголошують таку інформацію.

Відповідно до ст. 207, кожен заступник керівника органу державної влади зобов'язаний, проконсультувавшись із експертами з переговорів, що представляють працівників тієї частини державного органу, в якій він або вона є заступником, створити неформальну Службу управління конфліктами (Informal Conflict Management Services, ICMS) та інформувати працівників про її наявність. Кожен працівник будь-якого державного органу має доступ до безкоштовних, конфіденційних і добровільних неформальних послуг з управління конфліктами.

З часом наукової концептуалізації сформувались різні підходи щодо цілісних систем управління конфліктами. Сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов'язані між собою процедури і алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами з підрядниками, постачальниками і споживачами товарів та послуг.

Школа Інтегрованих систем управління конфліктами (Integrated Systems of Conflict Management) одна із шкіл управління конфліктами в організаціях, а саме вивчає ефективне управління конфліктами в організаціях як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. За Гослайном, інтегровані системи управління конфліктами — це системний підхід до запобігання, управління та розв'язання конфліктів в організації.

Друга школа – дизайн систем вирішення спорів — більше фокусується на самому процесі розробки внутрішніх організаційних систем вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів (Alternative Dispute Resolution). Уперше термін «дизайн систем вирішення конфліктів» був використаний у книзі відомих фахівців, отців гарвардської школи переговорів Юрі, Брет і Голберг [74].

Конфліктні ситуації та альтернативні способи вирішення спорів, забезпечення доступу до правосуддя та зменшення навантаження на суди – це інші методи вирішення спорів, зокрема альтернативні дисциплінарні процедури, організована медіація та залучення омбудсменів.

А також ключовим дієвим механізмом є реалізація на місцях інтегрованих систем управління конфліктами. Спільною ознакою для наведених способів вирішення конфліктів є те, що їх реалізація можлива тільки за згодою сторін та покликані на збереження трудових відносин з працівником. Всі запропоновані мною до розгляду системи мають алгоритм дій і покликані забезпечити умови, щоб сторони змогли прийти до результату найбільш ефективним способом із використанням найменшої кількості ресурсів для обох сторін.

Застосування дисциплінарного провадження є традиційним підходом, що транслює поширення відносин зверху вниз, створює розрив, не дає підґрунтя для взаємодії, примирення та можливості вести переговори. Натомість необхідно приділяти більше уваги горизонтальній взаємодії серед державних службовців, виявляти інтереси сторін, їх потреби і цінності. В свою чергу, альтернативне дисциплінарне провадження – це сучасний захід, який вживає відповідальний керівник/менеджер, у разі якщо традиційні дисциплінарні стягнення не є відповідними до ситуації, що склалася і хоче зберігти трудові відносини з працівником. Це менш формалізована процедура, що забезпечує скоріше повернення працівника до роботи, двосторонню співпрацю і згоду сторін. Під час пошуку застосованого варіанту альтернативного дисциплінарного стягнення, сторони ведуть перемовини і співпрацюють, щоб виправити завдану шкоду, навіть можуть домовитися про пом'якшення або

скасування дисциплінарного стягнення і укласти про це письмову угоду. Прикладом альтернативного дисциплінарного провадження, що застосовується в державних органах та агенціях США можуть бути: висловлення публічного вибачення; згода працювати в найменш бажані робочі зміни протягом певного строку; відвідання навчального заходу; робота у вихідні і неробочі дні та інші.

Відповідно до іншої практики США, запобігання до послуг організаційного омбудсмену є ще одним дієвим рішенням. Такий омбудсмен допомагає вирішувати як внутрішньо-організаційні так і зовнішні конфлікти, в яких учасниками є державні службовці, які виникають під час виконання ними службових обов'язків. Унікальність його залучення полягає в його авторитеті, незалежності, неупередженості, можливості гарантувати конфіденційність і доступних йому інструментах та ресурсах. Омбудсмен надає допомогу з вирішення конфліктів на неформальному рівні (не бере участі у судових процесах, провадженнях, юридичних процедурах), використовуючи ряд гнучких методів, наприклад, медіація, консультування, коучинг та інші. Посада омбудсмена може бути передбачена всередині установи як окрема штатна одиниця та він може працювати у складі зовнішньої незалежної служби, яка надає конфіденційні послуги з вирішення спорів та захисту прав і інтересів працівників державної установи.

Також альтернативою є запобігання до організаційної медіації. У США програми медіації на робочому місці підтримує держава. Організаційна медіація дозволяє сторонам вийти з нібито безвихідного становища, продемонструвати високий рівень культури спілкування сторін, може не лише бути механізмом досягнення взаємовигідного результату, а й допомагати сторонам усвідомити ризики і втрати (фінансові витрати чи зіпсована репутація), на які вони можуть наражатися та досягти саме консенсусу у вирішенні конфлікту. В центрі процесу є працівник і його / її інтереси, а кожна сторона конфлікту у медіації вкладає рівні зусилля для ухвалення консенсуального рішення.

Наявність інтегрованих систем управління конфліктами та дизайн систем вирішення спорів в органі державної влади є запорукою здорових умов праці і продуктивності органів державної влади, вони працюють на забезпечення сталості ефективності і результативності державних службовців в майбутньому. Інтегрована система управління конфліктами є комплексним інструментом, що фокусується на запобіганні конфліктам. Така система передбачає наявність чітко визначеної відповідальні особи за вирішення конфліктів, наявний алгоритм дій та активну позиція сторін конфлікту. Їх особливістю є можливість охоплення ними великої кількості типів конфліктів як внутрішніх так і зовнішніх, інтеграція внутрішніх організаційних систем вирішення спорів з передбаченням систем альтернативного вирішення конфліктів.

Враховуючи вищевикладене ми з'ясували способи мінімізації конфліктної напруженості органах державної влади, окреслили складові успішного запобігання та управління конфліктами в державних організаціях а також привели сучасну систему запобігання конфліктам інтересів та їх врегулювання. З'ясували сутність гнучкого підходу до вирішення питання з врегулювання конфлікту інтересів. Доречними у контексті дослідження були й викладені у посібнику ОЕСР практичні інструменти сприяння підтримки державними інституціями доброчесності при прийнятті рішень на рівні держави.

Аналізуючи контекст існування конфлікту інтересів та організаційного конфлікту в державному управлінні, визначили, що недосконалість інституційних механізмів врегулювання конфлікту інтересів та відсутність реальних механізмів врегулювання та подолання наслідків конфлікту інтересів являють собою корінь проблеми врегулювання цих конфліктів. Аналіз досвіду зарубіжних країн дав змогу порівняти практики різних країн у контексті запобігання та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі, як висновок можемо сказати, що законодавчі підвалини для ефективного врегулювання конфлікту інтересів в Україні були впровадженні, однак інституційна спроможність органів виконавчої влади для реалізації цих засад

поки не є цілком готовою. Зарубіжні країни, окрім органів контролю та регулювання конфлікту інтересів, покладаються також на відкриті, об'єктивні ЗМІ, які дають змогу вчасно сигналізувати суспільству про появу тих чи інших конфліктів в органах державної влади. Після цього, потужний інститут громадянського суспільства спроможний впливати на швидкість та ефективність розв'язання конфліктів на усунення їх наслідків. Таким чином прослідковується міцна взаємодія між суспільством та владою, як і належить демократичній державі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Проблемні аспекти врегулювання конфліктів в системі державної служби України

Досить важливим аспектом будь - якого конфлікту є шляхи і способи його упередження, припинення і вирішення. Якщо брати це до уваги, то майже кожен із них можна назвати юридичним, оскільки не буває, напевно, такого випадку, коли не було б можливим за допомогою юридичних норм та інститутів втрутитися в розвиток тих чи інших подій. Не кожен конфлікт є юридичним, але майже кожен може завершуватись тією чи іншою юридичною процедурою. Юридичні можливості упередження, вирішення або припинення конфлікту в принципі є ширшими, ніж правова природа конфлікту. Однак у більшості випадків для юридичного втручання в конфлікт із самого початку існують правові підстави.

Конфлікти публічної влади мають велике значення, враховуючи їхню функцію сигналів для урядів і суспільства про існування конфліктів, які потребують вирішення та розслідування. Наразі українська влада не має практики запровадження системи управління суперечками. Частково це пояснюється відсутністю нормативної бази для такої діяльності.

Розглянемо результати досліджень конфліктів на публічній службі в Україні в 2021 році. А саме, було проведено якісне дослідження розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині колективів органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади, виконане залученими Координатором проєктів організацій з безпеки і співробітництва в Європі в Україні експертами у серпні-вересні 2021 року у рамках якісної соціології та із застосуванням глибинних напівструктурованих інтерв'ю. Загалом були опитані 15 експертів (8 чоловіків та 7 жінок), які представляють

органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, профілів та з різних регіонів України [21, с. 40].

По результатам опитування виділені наступні аспекти якісного дослідження, на які необхідно звернути увагу:

Культура державної служби в органах місцевого самоврядування, обласних державних адміністраціях та районних державних адміністраціях характеризується приховуванням або ігноруванням конфлікту. Механізмів і алгоритмів запобігання суперечкам, як правило, бракує для залучення нейтральних посередників. Внутрішньовідомчі спори обговорюються з керівництвом, за результатами керівництво приймає рішення щодо вирішення спору.

Державні службовці, які не проходили навчання з основ ефективної комунікації та способів роботи з конфліктами, не мають базового понятійного підґрунтя, тобто не оперують поняття конфлікт, відповідно не можуть його ідентифікувати і визначити його ознаки, учасників, причини та наслідки, стадії розгортання.

Особою, яка здатна вирішувати конфлікт, на думку опитаних, може бути керівник або представник служби управління персоналом. Безпосередній керівник може виступити медіатором, а його нейтральність та безпосередня зацікавленість у розв'язанні конфлікту між підлеглими важлива. До представника служби управління персоналом звертаються частіше у випадках неможливості залучення керівництва та ставляться з довірою.

Виходячи з наведеного вище опису ситуації, стає зрозумілим, що до вирішення конфліктної ситуації звертаються вже запізно, тоді, коли конфлікт вже в стадії загострення і його виносять на загальне відома, а також, на місцях відсутні представники володіючи навичками управління конфліктами. Залучення керівника не завжди є можливим для вирішення ситуації, оскільки він може бути стороною конфлікту або особою, що може мати певні вподобання або інтереси у вирішенні конфлікту. Не завжди є фізична можливість/запит до

залучення для вирішення ситуації третіх осіб – представників з інших функції або незалежних (не задіяних/незацікавлених) осіб.

В рамках того ж дослідження було проведено кількісне дослідження як частина національного опитування «Державна служба в Україні: ваша точка зору», проведеного Національне агентство України з питань державної служби у жовтні-листопаді 2021 році шляхом анонімного онлайн-опитування. Інструментарій опитування був побудований з орієнтацією на державних службовців центральних органів виконавчої влади і місцевих органів влади. Опитування охоплювало всю територію України. Цільовою групою дослідження були державні службовці категорій Б та В і посадові особи органів місцевого самоврядування. Аналізування отриманих даних здійснювався кількісними методами за допомогою програми SPSS. В рамках масового опитування 18852 службовців (75 % жінок та 25 % чоловіків) державних установ центральних органів виконавчої влади та місцевих органів влади. По результатам дослідження, слід виділити наступне:

Можна побачити взаємозв'язок між двома дослідженнями вище. Тобто поняття конфлікту, його причини (зокрема, відсутність можливості поговорити про конфлікт із безпосередніми учасниками), методи його вирішення (орієнтація керівника на авторитет і рівень незадоволеного спілкування), довіра між опитуваними, почуття тощо.

Втім, у відповідях службовців можна побачити й деякі відмінності, як от у випадку сприйняття ролі керівника. Наприклад, вони проявляються через почуття небезпеки та загального рівня готовності ділитись інформацією, адже не всі службовці можуть висловлювати власне невдоволення наявним рівнем спілкування. Тобто, існує негласна культура замовчування проблем, а також особистого невдоволення, що проявилось і в матеріалах якісного дослідження [21, с. 41].

Опитані державні службовці та посадові особи ОМС поняття «конфлікт» пов'язують з іміджем державного службовця, зі стратегіями поведінки у конфлікті, аніж з ознаками чи складовими конфлікту.

Переважна кількість респондентів в описі конфлікту зауважують, що це «невміння йти на компроміс», трохи більше половини опитаних пов'язують конфлікт з «невмінням опанувати свої емоції»; на третьому місці відповідей варіант «конфлікт неприйнятне явищем для державного службовця». Останнім по обранню була відповідь 21,5% респондентів, вони вбачають у конфлікті можливість розібратись у ситуації, щоб знайти вихід і запобігти виникненню подібного у майбутньому.

Значна більшість респондентів 78,5 % не знайома з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення.

Серед визначених причини конфліктів усередині установи можна виділити наступні три ключові:

- нечіткі або невизначені організаційні директиви;
- реформування органу;
- рівень кваліфікації працівників.

Чинником конфлікту для значної кількості опитаних є неможливість сказати «ні». Майже третина респондентів зауважує, що у них немає змоги прямо обговорити напружені ситуації з учасниками / учасницями конфлікту» [21, с. 46].

Також, серед причин конфлікту варто виділити менеджерську складову та організацію праці (навантаження на роботі, відповідність поставлених завдань посадовим інструкціям, час виділений на відповідну задачу, харасмент, справедливу оплату праці та інші).

Опитані державні службовці обирають кілька стратегій для вирішення напружених ситуацій. Найпопулярніша поведінка для цього, за розподілом респондентів, це пряма розмова (переговори) з тим, з ким є непорозуміння / конфліктна ситуація. Більше половини опитаних для того, щоб вирішити конфлікт, звертаються до керівництва. Значна кількість респондентів проводять кулуарні розмови про цю проблему з іншими. Найменше опитаних звертаються до служби управління персоналом, пишуть офіційні скарги на ім'я керівника

органу, залучають до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів).

У баченні варіантів ідеального вирішення конфлікту найпопулярнішим варіантом є встановлення чіткого алгоритму вирішення непорозумінь/конфліктних ситуацій всередині організму, щоб було зрозуміло, до кого і коли звертатися.

Його обрало більше половини опитаних. А отже, є запит на обговорення конфлікту серед їх учасників і створення відповідного безпечного середовища для цього. Але, відповідно до дослідження, не всі респонденти розуміють, чим їм може допомогти чіткий алгоритм і як він працює на практиці. Це свідчить про відсутність практики вирішення конфліктів, повного розуміння ситуації, варіантів виходу з конфлікту.

Друге місце серед ідеальних варіантів для вирішення конфлікту посідає «потреба у навчанні працівників врегулюванню конфліктів. На третьому два варіанти – залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій і вирішення конфліктів за сприяння внутрішнього спеціаліста, який допомагатиме в таких ситуаціях. Найменше опитуваних схиляється до залучення зовнішнього спеціаліста та говорять про залучення служби управління персоналом до вирішення конфліктів.

Постійне інвестування у професійний розвиток персоналу має бути пріоритетом будь-якої сучасної організації. Відповідно до положень Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, за минулий період реформування державного управління було вжито ряд заходів для планування та здійснення навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, утворено Українську школу урядування. Однак забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління [39].

Також відкритим залишається питання залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій, їх самостійного бачення та ролі в суперечці. Залучення третіх сторін (наприклад, колег, незалежних експертів, представників відділу кадрів) з метою вирішення спорів.

Наведені вище дослідження яскраво демонструють попит на розвиток комунікаційних навичок серед державних службовців, відсутність теоретичного підґрунтя (що таке конфлікт, причини його виникнення, варіанти управління виходу з конфлікту тощо), зрозумілих і напрацьованих алгоритмів як і куди звертатись для вирішення конфліктних ситуацій, відсутність алгоритмів поведінки.

Активна позиція керівника під час врегулювання конфлікту може звести нанівець всі переваги застосування на практиці механізмів вирішення конфлікту. Тому мною пропонується дотримуватися певних алгоритмів з мінімальним залученням керівників в процес вирішення конфліктів. Основне врегулювання має здійснюватися з залученням третьої сторони – незалежної особи.

Управління конфліктами на державній службі вимагає комплексного підходу, який приводить у дію системи й інструменти, здатні запобігти можливим негативним наслідкам конфлікту. Зазвичай, якщо сторони самі не справляються з конфліктом, то справа передається до рук суду – це традиційний, проте не єдиний спосіб. Чинне законодавство України визнає та регламентує й інші методи розв'язання спору, такі як альтернативні, зокрема: третейський розгляд, медіація, примирення за участі судді, розв'язання колективних трудових спорів за участі трудових арбітрів та посередників тощо. Але кількість методів альтернативного розв'язання спорів є значно різноманітнішою, ніж закріплено чинним законодавством України.

Для альтернативного врегулювання конфліктів загалом властивий нижчий ступінь регламентування й ресурсовитратності, але і поширення, зокрема в Україні. Водночас перевагами для використання альтернативного вирішення спорів є таке:

- особиста участь учасників конфлікту і відповідно залученість, мотивованість, вплив на результат;
- гнучкість процесу розв'язання конфлікту;
- доречна конфіденційність процесу розв'язання конфлікту;
- відносини і атмосфера, які поліпшуються і оздоровлюються;
- поштовх до системних змін в установах.

Ефективність застосування певного методу вирішення конфлікту залежить від правильних та професійних дій і рішення керівника у виборі оптимального способу його врегулювання. Багатоманітність конфліктних ситуацій, наявність ресурсів для їх розв'язання, специфіка організації, особливості їхньої організаційної культури тощо впливатиме на те, який спосіб розв'язання буде найдоречнішим. Конфлікти мають суттєвий вплив на продуктивність державних послуг та реалізацію запроваджених реформ чи змін у відомствах, і тому потребують більш систематичного вирішення за допомогою індивідуальних підходів. Це дає можливість знаходити взаємовигідні рішення ситуацій. .

Для запровадження альтернативного дисциплінарного провадження в Україні необхідно: закріпити таку можливість на законодавчому рівні, оскільки наразі процедура притягнення до відповідальності різних категорій держслужбовців є чітко визначеною нормативно-правовими актами. До того, затвердити таку можливість на рівні органу державної влади, шляхом розроблення регламенту і алгоритму використання цього механізму; провести спеціальні навчальні заходи окремо серед працівників служб управління персоналом, керівників/менеджерів, працівників державної установи; дозволити на державному рівні використовувати альтернативне дисциплінарне провадження як варіант, а не вимогу; вести статистику його використання та аналізувати дію на майбутню поведінку працівників. Саме наявність обліку дозволить зацікавленим сторонам аналізувати і вивчати практику, з метою в майбутньому скоординувати дії і використовувати відповідні альтернативні інструменти розв'язання спорів до відповідних категорій справ; заохотити

менеджерів/керівників бути проактивними: оцінювати ситуацію в кожному конкретному випадку; визначити, який підхід найімовірніше дозволить вирішити конфлікт.

Щодо медіації, то ефективність її застосування вже підтверджується завдяки чисельним пілотним проектам, проведеним в нашій країні за сприяння Європейської Комісії та Ради Європи, за підтримки Канадського національного судового інституту та інших інституцій, якими у державі проводилася низка заходів щодо впровадження медіації в українську судову систему, а також залучення медіаторів до старту спільних проектів у різних сферах ділового життя.

Відповідно до Кодексу законів про працю, що трудові спори можуть вирішуватися шляхом переговорів, за допомогою комісій з вирішення трудових спорів чи в судовому порядку. На практиці сторони не так часто в змозі домовитись самостійно, що, врешті, призводить до завантаження суду надмірною кількістю справ, значну частину з яких можливо було б вирішити мирним шляхом за допомогою медіації. З останніми змінами до Кодексу законів про працю, у законодавстві з'явилося згадування про медіацію як окремого способу вирішення трудових спорів, адже медіація є різновидом переговорів. Однак, внаслідок низької поінформованості сторін трудових спорів, що по суті і є конфліктом, учасниками котрих є держані службовці, про існування такої альтернативи як медіація є стопором і вона майже не використовується. Сьогодні ані працівники, ані роботодавці не володіють інформацією про ефективність медіації при вирішенні трудових спорів, тому в трудових договорах зазвичай відсутні пункти про медіацію. Крім того, низький попит на процедуру медіації також обумовлений короткими строками для звернення до суду, які можуть бути пропущені поки сторони трудового спору братимуть участь у процедурі медіації та потребуватимуть поновлення. Досвід іноземних країн доводить ефективність медіації не тільки при вирішенні індивідуальних, але й колективних трудових спорів. Безумовно, медіація в

колективних трудових спорах має специфіку, пов'язану з особливістю правової природи таких спорів та суб'єктивним складом [63, с. 21].

Омбудсмен забезпечує гарантії реалізації та гарантії захисту прав, свобод та правових інтересів людини й громадянина, виконує широкі контрольні функції, що сприяють удосконаленню механізму державного регулювання й покращенню адміністративної практики, уникненню порушень з боку органів публічної адміністрації та їх посадових осіб. Банах С. В. зазначає, у сучасному світі відбувається переосмислення завдань та функцій омбудсмена, продиктоване розвитком суспільних відносин, в тому числі, активізацією процесів глобалізації, розширенням переліку прав і свобод людини і громадянина тощо. наслідок, деякі правові норми застаріли та не відповідають дійсності. Це також стосується врегулювання правового статусу Омбудсмана та розширення кола його функцій.

Наслідуючи правовим традиціям демократичних країн, в Україні було запроваджено інститут омбудсмена – Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини; інститут омбудсмена у справах дітей, який отримав назву Уповноваженого Президента України з прав дитини, його діяльність регулюється Указом Президента України від 11 серпня 2011 року № 811; Уповноважений із захисту державної мови, запроваджений Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року; освітній омбудсмен, який діє на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 6 червня 2018 року № 491 «Деякі питання освітнього омбудсмена»; Рада бізнес-омбудсмена – незалежний консультативно дорадчий орган Кабінету Міністрів України, що захищає інтереси українського бізнесу у стосунках з державними органами. Рада утворена відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 691 та інші.

Тому, враховуючи вищезазначену практику в Україні, для роботи служби омбудсмена необхідне належне законодавство. Але, світова практика показує, що державні органи влади можуть заснувати посаду омбудсмена всередині

установи. Таким чином без внесення змін до нормативно-правових актів, лише на локальному рівні.

Якщо говорити про особливості потенційного запровадження інтегрованих систем, то вони передбачають реалізацію декілька різних механізмів вирішення і запобігання конфліктам у цілісну функціональну систему. Такі системи розробляються і впроваджуються з урахуванням індивідуальних умов установи, вони не регулюються законодавством, тобто вони формалізуються на локальному рівні, можливо за підтримки та супроводу Національного агентства з питань державної служби.

Крім того, для реалізації будь-якого з наведених вище механізмів, слід розглянути наступні питання: про освіту в складі кадрових служб державних органів підрозділів з роботи з конфліктами, в тому числі про призначення посадових осіб, відповідальних за цю роботу; про визначення органу, який забезпечуватиме контроль за дотриманням вимог до посадової поведінки осіб, що обіймають керівні посади, і врегулювання конфліктів на робочих місцях.

Отже, окрім обов'язкової підготовки відповідних працівників для набуття ними необхідних навичок, потрібна реформа нормативної бази, а також можливість спрямовувати бюджетні кошти на проведення інформаційної кампанії, навчань, пілотних проектів з запровадження внутрішніх систем управління конфліктами і їх вивчення з метою запобігання конфліктам.

3.2. Основні напрями запобігання та управління конфліктами в процесі підвищення управлінської діяльності державних службовців

Актуальним напрямком оптимізації управлінських рішень з врегулювання конфліктів на державній службі є впровадження в практику роботи державних органів влади низки заходів і інструментів. Пропонуємо умовно в механізмі управління конфліктами виділити два аспекти:

- 1) інструменти, спрямовані на профілактику та попередження конфлікту;

2) інструменти, спрямовані на управління конфліктом, що виник та мінімізації його негативних наслідків.

До першої групи відноситься:

1. Здорова корпоративна культура на державній службі. Виникнення та якість взаємовідносин, що формуються під час виконання службових обов'язків, міжособистісного спілкування, визначається не лише впливом умов середовища проживання працівників, а й клімату, створеного самою організацією та на робочому місці. Потапюк звертає увагу на необхідність управління конфліктами через механізми корпоративної культури, чітке визначення функцій та обов'язків персоналу [75, с. 172]. До основних компонентів корпоративної культури А. Воронкова відносить прийняту систему лідерства, стилі, методи вирішення конфліктів, систему комунікації, місце працівника на підприємстві, загальноприйняту символіку, традиції [76].

Забезпечивши ефективну систему методів, інструментів, покликаних управляти внутрішньо-організаційними конфліктами, а також включивши їх у загальну систему організаційної культури (цінності, моделі поведінки, зовнішня політика організації), можливо забезпечити продуктивне робоче середовище і уникнути ряду потенційних конфліктних ситуацій.

Критерії організаційної культури, які впливають на систему управління суперечками та постійно пов'язані з нею: ставлення до суперечок всередині організації, ступінь регламентації діяльності співробітників, системи спілкування [77, с. 104].

2. Поінформованість. На загальному рівні, наприклад, Національному агентству України з питань державної служби рекомендується створити окрему сторінку про систему вирішення конфліктних ситуацій та альтернативні методи їх врегулювання. На ній необхідно розмістити приклади кейсів застосування механізмів врегулювання конфліктів в Україні і зарубіжний досвід, а також інформацію про оцінки впливу використання таких інструментів на атмосферу в колективі, статистичну інформацію про кількість внутрішньо – організаційних конфліктів, трудових спорів тощо в державних органах влади.

На такій спеціальній сторінці також можна розміщувати інформацію про моніторинг і оцінку різних аспектів органів влади, що впливають на рівень конфліктності, інформацію щодо моделей та пілотних проектів з впровадження таких систем та реєстр - перелік тих, кого можна залучити як третю особу (наприклад, хто надає послуги з медіації, посередництва), посилання на інші корисні сайти тощо.

3. Навчання/Заходи: проведення спеціальних тематичних програм та заходів з підвищення рівня обізнаності, семінари й конференції, круглі столи для широкого загалу та серед всіх державних службовців; провести освітні заходи в складі кадрових служб державних органів влади та особливо для підрозділів, що залучаються до роботи з конфліктами; підвищення кваліфікації для державних службовців з опанування механізмами управління конфліктами і розвиток комунікаційних навичок; створення осередку для обміну досвідом охочих; інституційні програми підвищення кваліфікації державних службовців повинні включати компоненти розвитку комунікативних навичок та управління конфліктами.

4. Етичний кодекс. Етичні кодекси покликані задавати морально-етичні орієнтири поведінки державних службовців. Соціально-психологічні моральні механізми поведінки людини тісно пов'язані з етичним регулюванням. Етичний кодекс держслужбовця відіграє значну роль у нормах протидії конфліктам, він повинен мати дотичні значення та тлумачення понять таких як прозорість, справедливість, відповідальність, ефективність, доброчесність, комунікація, тощо. Також він повинен регламентувати відносини або містити норми покликані забезпечити безпечне і правильне вирішення конфліктів, наприклад, стосовно опанування відповідних компетенцій державними службовцями і можливі механізми вирішення конфліктів.

5. Розвиток відповідних компетенцій у державних службовців. Наявність конфліктологічної компетенції сприяє у вирішенні конфліктів на державній службі, оптимізації взаємодії між суб'єктами та інститутами. Тертишною О. А. запропоновані способи мінімізації конфліктної напруженості органах влади, які

в першу чергу пов'язані із формуванням саме компетенцій з конфліктології, складової професійної компетентності державного службовця, що включає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування конструктивного відношення до конфліктів;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації;
- наявність навичок управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний ресурс виникаючого конфлікту;
- уміння передбачати можливі наслідки конфлікту;
- уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти, усувати негативні наслідки конфліктів [78].

6. Розроблена і впроваджена стратегія управління конфліктами, яка є складовою стратегії управління персоналом.

7. Система заохочень. Національному агентству України з питань державної служби підтримувати й заохочувати впровадження системи управління конфліктами, шляхом популяризації і лобіювання запровадження альтернативних механізмів вирішення конфліктів і інтегрованих систем.

До другої групи належать інструменти, спрямовані на вирішення та врегулювання конфлікту, подолання його наслідків.

1. Першим пунктом в управлінні конфліктами є ідентифікація їх наявності. Інструменти для їх виявлення можуть бути, наприклад, опитувальники, тестування, гаряча лінія, систематичні зустрічі типу «One-to-one meeting». Тестування/опитувальник на робочих місцях мають проходити систематично не менше одного разу на тиждень. Державні службовці, у яких змінилось коло повноважень або керівник, тощо - зміна обставини може призвести до зростання ризику виникнення конфліктної ситуації. Тестування/опитувальник мають з'ясовувати загальний емоційний стан державного службовця, рівень навантаження, необхідність проведення навчальних чи командоутворюючих заходів, дають можливість провести

оцінювання працівника та присвоєння певного статусу за рівнем ймовірності участі у конфлікті. Наявність гарячої лінії дає можливість повідомляти про ті чи інші випадки або порушення до незалежних органів уповноважених розглядати такі випадки в будь-який момент. Структуровані зустрічі з керівниками сприяють налагодженню співпраці, відкритості та довіри між співробітниками та всередині команд [21, с. 48].

Суб'єкти, на яких можуть поширюватись вимоги щодо запобігання та врегулювання конфліктів, у разі виявлення їх ознак чи з моменту, як ним стало відомо про потенційний конфлікт повинні:

- вжити заходів для запобігання реальному/потенційному конфлікту;
- повідомити відповідальних осіб (вище керівництво, службу управління персоналом, на гарячу лінію тощо) не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли особі стало відомо про існування реальному/потенційному конфлікту.

2. Передбачення внутрішніми нормативно-правовими актами організацій можливості врегулювання та вирішення конфліктів за допомогою втручання третьої сторони. Пілотування альтернативних систем управління конфліктами як однієї з форм конструктивного управління конфліктами у пілотному режимі.

3. Систематизувати конфліктні ситуації притаманні органам державної влади, розробити відповідне їх групування та на формальному рівні закріпити можливість в залежності від категорії конфлікту застосовувати: добровільно, частково-добровільно, обов'язково механізми вирішення конфліктних ситуацій з залученням третіх осіб.

За добровільної згоди сторони самі вирішують, чи хочуть вони спробувати той чи інший алгоритм. Немає обов'язку і санкцій, якщо сторони конфлікту вирішають не використовувати відповідні інструменти. Це означає, що цей варіант має місце лише у випадку, якщо учасники конфлікту добровільно домовляються про їх застосування.

Частково-добровільна відрізняється від попереднього варіанту тим, що існують санкції за те, що сторони не доклали зусиль для врегулювання

конфлікту. Такі санкції можуть, наприклад, дисциплінарним провадженням. Тобто є обов'язок використовувати певний алгоритм вирішення конфлікту.

Якщо має місце обов'язкова реалізація, застосування механізмів вирішення конфлікту є обов'язковим із залученням відповідних кваліфікованих осіб. У цьому конкретному випадку спроба досягти врегулювання конфлікту через певний механізм є обов'язковою, що попередить ескалацію конфлікту, винесення його на публіку, запобігання негативним репутаційним наслідкам і іншим негативним проявам конфлікту.

4. Моніторинг. З метою оцінки ефективності та результативності механізму управління конфліктами на державній службі пропонується здійснювати моніторинг реалізації діючих механізмів управління конфліктами, який передбачає оцінку показників безпосереднього і кінцевого результатів в процесі і за підсумками реалізації механізму. Критерій ефективності реалізації механізму – досягнення мети вимірюється за допомогою низки показників: «Частина державних службовців, які пройшли навчання з питань етики, управління конфліктами і навичок комунікації, в загальній кількості державних службовців»; «Ступінь задоволеності громадян роботою державних службовців, в тому числі їх відкритістю»; «Частина органів, в яких затвержені і введені в дію системи управління конфліктами, в загальній кількості державних органів влади» та ін. Індикатором ефективності систем державного управління є позиція держави у відповідних міжнародних рейтингах. Згідно з показниками Індексу глобальної конкурентоспроможності (за 2018 рік) Україна займає 110 місце (серед 140 держав) у категорії «державні інституції», 49 місце в категорії «бюджетна прозорість», 82 місце в категорії «тягар державного регулювання» [21, с. 52]. Покращення позицій України свідчатиме про успішність реалізації цієї Стратегії.

Всі елементи запропоновані вище можуть існувати як разом так і окремо, але вони взаємопов'язані і в комплексі працюватимуть найкраще.

Діяльність із здійснення функцій держави характеризується високим рівнем організаційної взаємодії й підвищеною відповідальністю державних службовців у процесі прийняття управлінських рішень. За результатами дослідження в органах влади виявлено: процвітання культури приховуванням або ігноруванням конфліктів, відсутність механізмів запобігання конфлікту та алгоритмів залучення нейтрального посередника, практика обговорення конфлікту із керівництвом із наступним ним ухваленням рішення щодо врегулювання конфлікту; відсутність розуміння конфлікту і як з ним працювати; відсутність альтернатив крім керівництва або служби управління персоналом для внутрішнього розв'язання конфлікту. У працівників є сформований запит на дієвий алгоритм урегулювання конфлікту. Опитування підтвердило запит на необхідність наявності робочого алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктних ситуацій, прозорості комунікації, потреби у навчанні працівників врегулюванню конфліктів.

В цьому розділі проведено аналіз потенційних механізмів управління конфліктами, які можливо застосувати на державній службі в Україні: альтернативного дисциплінарного провадження, організаційної медіації та залучення організаційного омбудсмена. Традиційна дисциплінарна процедура, а також легалізм і формалізм не дозволяють використовувати інші дієві механізми втручання в управління конфліктами та закрили доступ до прогресивних методів, що активно використовуються в зарубіжних країнах. Основною не вирішеною проблемою застосування альтернативних механізмів управління конфліктами, як складової профілактики та вирішенні конфліктів в яких стороною є державні службовці є законодавча неврегульованість, непоінформованість і необізнаність працівників, що значно знижує ефективність її поширення в нашій країні.

Найменше труднощів для впровадження в Україні є для організаційної медіації, оскільки нормативно-правова база наявна, професійні медіатори є. Необхідним і ключовим елементом для впровадження цього механізму є ініціатива державних органів і імплементація можливості застосування цього

механізму на рівні установ. Для впровадження інституту організаційного омбудсмена на державному рівні, необхідно передбачити його наявність законодавством України, отже створити інститут з нуля. Але це можна зробити по аналогії з іншими діючими інститутами омбудсмена в Україні. Як вихід можливо запровадити таку посаду омбудсмена всередині органу влади, що потребуватиме тільки внесення змін до н.п.а. установи. Найбільше труднощів для впровадження є з реалізацією альтернативного дисциплінарного провадження. Для нього відсутній понятійна і законодавча база, в тому числі наївний тягар з проведення відповідного навчання державних службовців і представників функції управління персоналом, відсутня подібна практика в Україні. Запровадження цього механізму потребує багато ресурсів і пілотування цього механізму в Україні. Отже, застосування альтернативних стягнень та пом'якшених видів покарань за дисциплінарний проступок державного службовця сьогодні не можливі.

Отже, з метою оптимізації управлінських рішень щодо вирішення конфліктів в органах влади, запропоновано ряд заходів, які є складовими успішного запобігання та управління конфліктами. Такі заходи умовно поділені на інструменти спрямовані на профілактику та попередження конфлікту та інструменти спрямовані на управління конфліктом і мінімізації його негативних наслідків. Серед них: навчальні заходи; створення алгоритмів і протоколів вирішення конфліктів; збільшення вимог до керівних посад; покращення корпоративної культури в установах; інструменти виявлення і сигналізування про конфлікти; моніторинг тощо.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. На основі аналізу теоретичних основ управління конфліктами на державній службі з'ясовано, що під конфліктом на державній службі слід розуміти наявність різних суперечностей, які можуть виникати між окремими державними службовцями, між працівниками різних структурних підрозділів під час процесу їх сумісної трудової діяльності. В роботі встановлено, що конфлікти розрізняють: за сферами прояву (соціально-політичні, виробничо-економічні, ідеологічні, соціально-психологічні, родинно-побутові); за масштабами, тривалості й напруженості (глобальні, загальні та локальні; бурхливі, швидкоплинні, короткочасні; гострі, тривалі, затяжні; слабо виражені й уповільнені; слабо виражені й швидкоплинні); за управлінськими рівнями корпоративні, ділові, функціональні, виробничі); за напрямом взаємовідносин (горизонтальні, вертикальні, діагональні, змішані); за способом виникнення (імпульсивні, раціональні); за наслідками (позитивні й негативні; конструктивні та деструктивні; творчі й руйнівні); за формами і ступенем зіткнення (відкриті й приховані; спонтанні, ініціативні і спровоковані; неминучі, вимушені, недоцільні).

2. Аналіз причин виникнення конфліктів в системі державної служби дозволив з'ясувати, що основними серед них є : зіткнення інтересів державних службовців (матеріальних, духовних), які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем; нерівномірна завантаженість різних підрозділів і окремих співробітників; недостатність матеріальних і духовних благ (розподіл премій, відряджень, інших матеріальних і духовних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом); протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження державних службовців; прогалини в нормативних документах, що регулюють порядок публічного управління (нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами; зловживання

повноваженнями; ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці; невідповідність спеціаліста ін.); недосконалість кадрової політики; різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності тощо.

3. В результаті дослідження нормативно-правового забезпечення у сфері вирішення конфліктів на державній службі встановлено, що спеціальні положення щодо цього питання містяться в таких нормативно-правових актах як: Кодекс законів про працю, Загальні правила поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» тощо. Зазначено, що у цих нормативно-правових актах поняття «конфлікт на державній службі» розуміється виключно через поняття порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання доброчесності державних службовців або ж через поняття спорів, що виникають на підставі трудових правовідносин і спричинені порушенням умов трудового договору. Також відсутня чітка процедура чи принаймні підхід до правового регулювання вирішення саме міжособистісних конфліктів на державній службі, що є суттєвою прогалиною законодавства.

4. Зарубіжний досвід свідчить про те, що використання механізмів управління конфліктами можливе тільки за сприяння держави. В роботі проаналізовано досвід США з цього питання та з'ясовано, що ефективними заходами з регулювання конфліктів на державній службі є: альтернативне дисциплінарне провадження, організаційна медіація, залучення омбудсмена. Зокрема, альтернативне дисциплінарне провадження – це захід, який обирає керівник, у разі якщо традиційні дисциплінарні стягнення не є відповідними до

ситуації, що склалася і хоче зберегти трудові відносини з працівником. Це менш формалізована процедура, яка по суті є переговорним процесом між працівником і роботодавцем, що забезпечує скоріше повернення працівника до роботи. Організаційна медіація – один з найпрактичніших механізмів, який спирається на залучення незалежного посередника (медіатора) для організації процесу, в якому сторони конфлікту самі не знаходять його вирішення. Організаційний омбудсмен допомагає вирішувати внутрішньо-організаційні та зовнішні конфлікти в яких учасниками є державні службовці. Унікальність його залучення полягає в його авторитеті, незалежності, неупередженості, можливості гарантувати конфіденційність і доступних йому інструментах та ресурсах. Він може виступати і в якості арбітра, і в якості медіатора.

5. В роботі наведено аналіз дослідження конфліктів на державній службі, що було проведено в 2021 році Національним агентством України з питань державної служби. За результатами дослідження в установах виявлено: процвітання культури приховування або ігнорування конфліктів; відсутність механізмів запобігання конфлікту та алгоритмів їх вирішення; відсутність розуміння конфлікту і як з ним працювати; відсутність вибору інструментів для внутрішнього розв'язання конфлікту. Дослідження виявило потребу в дієвих алгоритмах вирішення непорозумінь і конфліктних ситуацій, прозорій комунікації, навчанні працівників щодо вирішення спорів, запровадженні альтернативних систем вирішення спорів. Встановлено, що основною невирішеною проблемою застосування альтернативних систем управління конфліктами в Україні є законодавча неврегульованість, непоінформованість і необізнаність, щодо можливості використання цих механізмів. З огляду на потребу дати простір для розвитку системи вирішення конфліктів на місцях, обсяг та змістовність нормативно-правових актів має носити рамковий характер, тобто закон має обмежуватися положеннями, які надаватимуть змогу використовувати різні системи вирішення конфліктів або положення рекомендаційного характеру.

6. Виділено ряд заходів, які є складовими успішного запобігання та управління конфліктами. Такі заходи умовно поділені на інструменти спрямовані на профілактику та попередження конфлікту та інструменти спрямовані на управління конфліктом і мінімізації його негативних наслідків. Серед них: навчальні заходи; поінформованість, створення алгоритмів і протоколів вирішення конфліктів; збільшення вимог до керівних посад; покращення корпоративної культури в установах; інструменти виявлення і сигналізування про конфлікти; моніторинг тощо.

На основі дослідження визначено, що з держава має взяти на себе функції, які пов'язані з забезпеченням прозорості і дієвості механізмів вирішення конфліктів на державній службі, зокрема:

- інформування і забезпечення доступу працівників до процедур вирішення конфліктів;
- гарантії доступу до альтернативних способів врегулювання спорів на місцях;
- забезпечення якості підготовки керівників, що займають менеджерські посади в аспекті управління конфліктами;
- розробка сприятливого психологічного середовища для впровадження механізмів альтернативного вирішення конфліктів на місцях;
- введення до Загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування положень пов'язаних з необхідністю комунікаційних навичок та навичок роботи з конфліктами;
- розробка і впровадження навчальних програм і інформаційної кампанії щодо управління конфліктами тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
3. Крестовська Н., Романадзе Л. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник. Одеса: Екологія, 2019. 129 с.
URL:<https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>
4. Легка О. Особливості управління конфліктами в державних установах: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня магістр спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв, 2020. 12 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1285>
5. Маруховська-Картунова О. Логіка та методологічні принципи парадигми трансформації конфліктів. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип.111. С.196-200.
- 6 . Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 254–265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28
7. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*, № 1 (82). 2021. С. 42-47. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124>
8. Винограденко М. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. *Збірник студентських наукових праць*. 2017. С. 183-186. URL: <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/1naukovyj-poshuk-studenta-16-lystopada-2017-r..pdf#page=184>
9. Зінчина О. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.

10. Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000. 235 с.
11. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.
12. Робер Р. М. Психология индивида и группы / Р. М. Робер, А. Тильман; пер. с фр. ; предисл. Ф. В. Толстых. М., 1988. 256 с.
13. Жінки-керівники імпульсивні і непередбачувані: опитування. URL: <http://vcourse.ua/ua/society/impulsivny-inepredskazuemu-opros.html>
14. Найссер У. Познание и реальность. М.: Прогресс, 1981. 232 с.
15. Моррис Д. Новое – это всегда крайности, посредственность же вызывает только стагнацию. *Deutschland*. 2004. № 4. С. 48-49.
16. Гусева К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : практичний посібник. Київ, 2019. 52 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>
17. Куракін, О. Трудові правовідносини в сфері державної служби: теоретико-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2016. Вип. 4. С. 36-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2016_4_11
18. Нагаєв В. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.
19. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ 28 трав. 2004 р. К. : Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148-149.
20. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2015_2_18
21. 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: Ваіте, 2021. 224 с.
22. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету міністрів

України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

23. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету міністрів України від 6.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08. 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету міністрів України від 22.07.2016 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>

26. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

27. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету міністрів України від 1.10.2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

28. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету міністрів України від 16.12.2020 № 1265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1265-2020-%D0%BF#Text>

29. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: Постанова Кабінету міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>

30. Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів

місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету міністрів України від 13.05.2020 р. № 536-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/536-2020-%D1%80#Text>

31. Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України: Розпорядження Кабінету міністрів України від 21.10.2020 р. № 1314-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-2020-%D1%80#Text>

32. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади на 2021 рік: Розпорядження Кабінету міністрів України від 28.12.2020 р. № 1646-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text>

33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>

34. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

35. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

36. Про утворення Національної служби посередництва і примирення: Указ Президента України від 17.11.1998 № 1258/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text>

37. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

38. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

39. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

40. Рекомендації з питань практичного застосування законодавства про державну службу щодо найбільш поширених ознак порушень у державних органах влади, встановлених за результатами аналізу контрольної діяльності. НАДС. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/news/rekomendaciyi-z-pitan-praktichnogo-zastosuvannya-zakonodavstva-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-najbilsh-poshirenih-oznak-porushen-u-derzhavnih-organah-vladi-vstanovlenih-za-rezultatami-analizu-kontrolnoyi-diyalnosti>

41. Чопенко А. Особливості впровадження в органах державної влади України систем управління якістю за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. №4. URL: http://cpk.org.ua/components/com_booklibrary/ebooks/10cavvms.pdf

42. Кушнір С. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2020. №4 (70). С.149-153. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf

43. Управління контролю за реалізацією права на державну службу. НАДС. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/upravlinnya-kontrolyu-za-realizaciyeyu-prava-na-derzhavnu-sluzhbu-komanda-yaka-stoyit-na-zahisti-prav-derzhsluzhbovciv>

44. Звіт щодо проведених дисциплінарних проваджень та застосованих дисциплінарних стягнень до державних службовців протягом 2020 року.

НАДС. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/news/protyagom-2020-roku-inicijovano-2624-disciplinarnih-provadhennyu>

45. Рекомендації з питань практичного застосування законодавства про державну службу щодо найбільш поширених ознак порушень у державних органах влади, встановлених за результатами аналізу контрольної діяльності: НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/rekomendaciyi-z-pitan-praktichnogo-zastosuvannya-zakonodavstva-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-najbilsh-poshirenih-oznak-porushen-u-derzhavnih-organah-vladi-vstanovlenih-za-rezultatami-analizu-kontrolnoyi-diyalnosti>

46. Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1039 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-%D0%BF#Text>

47. Доручення Кабінету Міністрів України щодо підтримки пропозиції НАДС щодо запобігання порушенням про державну службу. НАДС. 2021 URL: <https://nads.gov.ua/news/kabinet-ministriv-ukrayini-pidtrimav-propoziciyi-nads-shchodo-zapobigannya-porushennyam-pro-derzhavnu-sluzhbu>

48. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт URL: <https://nads.gov.ua/misiya-nads>

49. Давиденко Д. Примирення процедури у європейській правовій традиції. М: Інфотропик Медіа, 2013. С. 96-101.

50. Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2014. Вип. 65. С. 134-139.

51. Sanchez V. A. Towards a History of ADR: The Dispute Processing Continuum in Anglo-Saxon England and Today. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*. 1996. Vol. 11/1. P. 38-42.

52. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах : Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21.05.2008. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>

53. Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами приватними особами. Ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 762 засіданні заступників міністрів 5 вересня 2001 року. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2001_9_2001_09_05.pdf

54. Керівні принципи для кращого виконання наявної Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами—приватними особами. Ухвалено Європейською комісією з ефективності правосуддя, 7.12.2007 р. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-for-a-better-implementation-of-the-existing-recommendation-/16809ede90>

55. Лопатченко І. Система медіації як важлива складова профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості. *Збірник наукових праць*. Випуск 2 (11). 2019. С. 232-241. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10372/1/Zb%D1%96rnik%20NU%20CZU_2019_2%20%2811%29_-232-241.pdf

56. Токар-Остапенко О. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні: аналіт. доп. К. : НІСД, 2013. 48 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-02/Polituka_Tokar-2b850.pdf

57. Тегза К. Врегулювання організаційних конфліктів та конфліктів інтересів в органах державної влади: магістер. дис. на здоб. освітн. ступ. магістр спец. 054 «Соціологія». Київ, 2020. 84 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38316/1/Tehza_magistr.pdf

58. Bass, B., & Bass, R. *The handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press. 2009.

59. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України : навчальний посібник / Верба-Сидор О., Воробель У., Грабар Н., Дутко А., Юркевич Ю. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 416 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3835/1/verba-sydor_26-05-21.pdf

60. McPhie, N.A.G. *Alternative Discipline: Creative Solutions for Agencies to Effectively Address Employee Misconduct*, DIANE Publishing, 2009.

61. United States Department of Agriculture Office of Human Resources Management. Washington, D.C. 20250. June 3, 1998. URL: <https://www.dm.usda.gov/ohcm/apsd/bul7513.htm>.

62. Крутий О. Медіація як комунікаційний засіб розвитку культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. № 2. С. 25-34.

63. Гар-Аналіз впровадження інституту медіації в Україні / Б. Маан, Р. ван Пі, А. Сергєєва, С.Сергєєва, Л. Романадзе, В.Родченко. 2020. 71 с. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5f5/f7d/2a9/5f5f7d2a9b5cb356474501.pdf>

64. Dolder C. The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*. 2004. 33(4). 320-342.

65. Mareschal, P.M. What makes mediation work? Mediators' perspective on resolving disputes. *Industrial Relations*. 2005. 44(3). 509-517.

66. United States Ombudsman Association URL: <https://www.usombudsman.org/>

67. UCONN. Ombuds office, Types of Ombuds. URL: <https://ombuds.uconn.edu/types-of-ombuds/>

68. American Bar Association-Ombuds. n.d. Accessed August 16, 2021. URL: <https://www.americanbar.org/en/>

69. Howard C.L. A Broader View of Dispute Resolution. *Dispute Resolution Magazine*. 2016. 23(1). 7-10.

70. Federal Mediation and Conciliation Service, Conflict Management & Prevention. URL: <https://www.fmcs.gov/aboutus/agency-departments/division-of-agency-initiatives/ocmp/>

71. U.S. Department of the Interior, Office of Collaborative Action and Dispute Resolution. URL:<https://www.doi.gov/pmb/cadr/authorities>

72. The Administrative Dispute Resolution Act of 1996. URL: <https://www.congress.gov/bill/104th-congress/house-bill/4194>

73. Justice Laws Website. Government of Canada. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-33.3/>

74. Ury, L.W. et al. (1988). Getting disputes resolved: designing systems to cut the costs of conflict.

75. Потапюк І., Даниленко К., Мокієнко Є. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5(05). С. 170-175. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf

76. Воронкова А., Баб'як М., Коренєв Е. Корпорації: Управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

77. Сазонова Т., Шульженко І., Хавронюк В. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Економіка і управління підприємствами*. 2020. Випуск 47. С. 104–116. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf

78. Тертишна О. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.