

планомірний процес. Виділяють такі етапи формування репутації, як постановку цілей, оцінку цінностей органу державної влади, оцінку інтелектуальних і поведінкових активів керівництва та ін. Його складові: бажана репутація (передбачення); справжня репутація (самопізнання); розвиток репутації; створення репутації; захист репутації.

А. Трубецький розглядає репутацію як ключовий ресурс управління, що дає серйозну конкурентну перевагу. Основу репутації становить сприйняття вже доконаних фактів, оцінка реальних справ. Якщо імідж значною мірою декларативний, то репутація відображає те, як виконуються і реалізуються обіцянки.

Для того щоб репутація могла залишатися стабільною, імідж повинен постійно коректуватися, але неодмінно в межах тієї самої системи моральних цінностей, яка забезпечила формування позитивної репутації. Це пояснюється таким [3]:

1) система цінностей завжди буде більшою чи меншою мірою стабільною в часі, оскільки ґрунтується на стійких уявленнях, які, у свою чергу, базуються на особливостях менталітету;

2) для збереження досягнутих позитивних оцінок постійно змінна навколишня дійсність буде вимагати внесення коректив у дії суб'єкта (державного службовця), який повинен виправдовувати, постійно підтверджувати свою репутацію.

Таким чином, репутація державного службовця – це суспільна оцінка його професійних та службових якостей за результатами виконання ним своїх службових обов'язків. Репутація державного службовця безпосередньо залежить як від нього самого, так і зумовлена умовами, у яких працює державний службовець (імідж та репутація державного органу та державної служби).

Ураховуючи викладене, можна зробити висновок, що на основі репутації кожного окремого державного службовця (його професійних та особистих моральних якостей) утворюється імідж державної служби в цілому. Процес формування позитивного іміджу державної служби повинен відбуватись поступово, планомірно, постійно, чітко за відповідною схемою, залежно від обставин, ураховуючи найменші дрібниці й, на нашу думку, повинен обов'язково починатись зі створення позитивної репутації її суб'єктів, тобто державних службовців.

### Список використаних джерел

1. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства / Берницька Д. І., Кравчук Н. О. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf).

2. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.01 / Колосок Сергій Васильович / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – К., 2003. – 19 с.

3. Комаровський В. С. Управління суспільними відносинами / В. С. Комаровський. – М. : РАГС, 2003. – 400 с.

4. Малєина Н. М. Защита чести, достоинства и деловой репутации / Н. М. Малєина // Законодательство и экономика. – 1993. – № 24. – С. 18.

5. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою та суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

6. Сімеоніди І. А. Формування іміджу державної служби / І. А. Сімеоніди. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Apdup/2010\\_1/2\\_136-146.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Apdup/2010_1/2_136-146.pdf).

7. Трубецкой А. Ю. Психология репутации / А. Ю. Трубецкой. – М. : Наука, 2005. – 291 с.

Надійшла до редколегії 06.04.12

УДК 35.08:316.48

Юлія АНДРІЯНОВА

Національна академія державного управління  
при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

## КОНФЛІКТ ЯК ЯВИЩЕ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Досліджуються погляди сучасних науковців на конфлікт в управлінській діяльності. Особлива увага звертається на аналіз наукових досліджень, присвячених конфлікту в галузі наук з державного управління.

**Ключові слова:** конфлікт, управлінська діяльність, суперечність, дослідження конфліктів, державне управління, державна служба.

**Юлія Андріянова. Конфликт как явление управленческой деятельности: анализ научных исследований**

Исследуются взгляды современных ученых на конфликт в управленческой деятельности. Особое внимание уделяется анализу научных исследований, посвященных конфликту в области науки государственного управления.

**Ключевые слова:** конфликт, управленческая деятельность, противоречие, исследование конфликтов, государственное управление, государственная служба.

**Iuliia Andriianova. Conflict as a phenomenon of management: the analysis of scientific investigations**

The article deals with the investigations of contemporary scientists views on conflict in managerial activity. Special attention is focused on analysis of investigations, which are dedicated to conflict in public administration science.

**Key words:** conflict, managerial activity, contradiction, investigation of conflict, public administration, public service.

Конфлікт як явище виникає майже в усіх сферах суспільних відносин та людського буття. Не є винятком і професійна діяльність державних

© Андріянова Ю. В., 2012

службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Проте конфлікти, що виникають у цій сфері, безпосередньо впливають не лише на службовців і на виконання ними професійних обов'язків, а й опосередковано на суспільство або окремих громадян. У зв'язку із цим вивчення й аналіз конфліктів в управлінській діяльності набуває не лише актуальності, а й суспільної значущості.

Дослідженню сутності конфлікту, його характерних ознак, причин виникнення, типології конфліктів присвячені праці таких сучасних науковців: А. Анцупов, С. Баклановський, А. Бобро, А. Гірник, Н. Гришина, А. Ішмуратов, В. Казаков, В. Котигоренко, Г. Ложкін, М. Пірен, В. Ребало, С. Хаджирадєва, а також М. Альберт, Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Козер, К. Константино, У. Мастенбрук, К. Мерцент, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін. У сфері державного управління проблематиці конфліктів присвячені дослідження Л. Беззубко, Н. Довгань, Т. Сенюшкіної, О. Тертишної, В. Тимофієва, Н. Федчун та ін.

Метою статті є виявлення на основі поглядів сучасних науковців на конфлікт в управлінській діяльності проблем, які недостатньо вивчені та потребують більш детального дослідження.

Конфлікти як складова суспільних відносин супроводжують людину протягом життя. Проте не всі суперечності й непорозуміння, що виникають під час взаємодії людей, є конфліктами. Термін «конфлікт» походить від лат. *conflictus, conflictio* й означає зіткнення, боротьбу протилежних поглядів [18, с. 381]. Протягом усієї історії існування людства це явище відіграло ключову роль у житті як окремої людини, так і суспільства в цілому. Кожний історичний етап характеризується властивими саме йому суспільними проблемами, що, безперечно, відображається на поглядах щодо конфлікту філософів і науковців давнини. У зв'язку з цим нашу увагу, перш за все, привертають праці сучасних учених, зокрема ті, що присвячені вивченню конфлікту в управлінській сфері сьогодення.

Відомо, що всередині ХХ ст. сформувався самостійний науковий напрям – конфліктологія, який являє собою міждисциплінарну галузь суспільствознавства, що поєднує соціологічний, психологічний, філософський та інші підходи щодо дослідження теоретичної бази конфліктів. У межах зазначених підходів конфлікт має свої особливості концепту [1, с. 7 – 8], проте для досягнення мети статті виокремимо управлінський концепт конфлікту.

Оскільки управлінська діяльність – це виконання конкретних управлінських функцій суб'єктами управління в межах стадій управлінського процесу, для якого властиві управлінські відносини, що формуються під час прямого й опосередкованого управлінського спілкування, то серед її особливостей варто виділити такі: постійна взаємодія і спілкування з людьми, взаємозалежність і взаємозв'язок суб'єктів управління. Тому формулюючи управлінський концепт

конфлікту як суперечність між суб'єктами в процесі спільної управлінської діяльності, ми зазначаємо, що згадані раніше положення не тільки допомагають, а й доповнюють характеристики конкретних конфліктних ситуацій управлінської діяльності. Наприклад, соціологічний концепт може описати конфлікт між особою і групою або міжгрупові конфлікти, що виникають в управлінській діяльності; психологічний концепт найбільш точно характеризує сутність конфлікту інтересів, що виникає в процесі управлінської діяльності; політологічний концепт пояснює природу вертикальних конфліктів в управлінській діяльності, тобто тих, що виникають на різних рівнях управління, зокрема, між керівником і підлеглим тощо. Дійсно, управлінський концепт увібрав у себе наведені вище концепти й переніс їх у конкретну площину – управлінську діяльність.

Варто звернути увагу на те, що поняття *конфлікт* часто використовується поряд із поняттями *суперечність*, *суперництво*, *конкуренція*, *напруження* тощо. Проте між зазначеними поняттями є суттєва відмінність. Конфлікт від *суперечності* відрізняється наявністю суб'єктів-носіїв відмінних поглядів та інтересів, які зіткнулися в певній ситуації – у певному просторі й часі з конкретного приводу. Дійсно, *суперечність* як відносини між протилежностями завжди лежить в основі конфлікту, а *суперництво*, на наш погляд, є конкретною формою прояву конфлікту, що виражається активними діями суб'єктів-носіїв суперечностей. До того ж відповідно до концепції Томаса – Кілмена, яка описує п'ять стратегій поведінки в конфлікті, однією із таких є *суперництво* (іншими є поступливість, уникнення, компроміс і співробітництво).

Співвідношення понять *конфлікт* і *конкуренція* також є проблематичним. На нашу думку, *конкуренцію*, що не виходить за межі правових та моральних норм, не варто вважати конфліктом, а якщо виходить за ці межі – тоді вже вона має спільні риси із *суперництвом*, яке не передбачає поступок і поблажливості та прагне однобічної перемоги.

Для теорії М. Дойча характерне ототожнення понять *конфлікт* і *конкуренція*. Виділяючи два типи міжгрупової та внутрішньогрупової взаємодії – кооперацію і конкуренцію – дослідник відстоює переваги першої і цей висновок впливає із таких його тверджень: для кооперативного типу груп характерна більш ефективна внутрішньогрупова комунікація; вербалізується більше ідей; члени групи уважніші один до одного, активно здатні сприймати ідеї інших; під час дискусії виявляється дружнє ставлення та взаємодопомога; члени такої групи задоволені групою та її рішеннями, прихильно приймають внесок інших її учасників; у кооперативних групах виявляється координація зусиль, чіткіший розподіл праці, правильна орієнтація на розв'язання завдань, відвертість в обговореннях і вища продуктивність тощо [14, с. 73].

Відмінність понять *конфлікту* й *напруження* чітко характеризує В. Котигоренко, який визначає напруження як індикатор передконфліктного стану [9, с. 85]. Тієї самої думки дотримується О. Шушпанніков, який вважає, що напруженість є етапом розвитку конфлікту, першим кроком на шляху до усвідомлення сторонами конфлікту реального протиріччя – основи конфлікту [22, с. 64 – 65].

Розглянувши вищезазначені поняття, доходимо висновку, що *суперечність, конкуренція, напруження* (окрім *суперництва*, бо це є формою поведінки в конфлікті) можуть бути частковими проявами конфлікту, але недостатніми для того, щоб вважатися власне конфліктом. На нашу думку, це пов'язано з тим, що конфлікт – складне явище, яке має власну структуру і залежно від конкретного середовища набуває особливих рис.

Оскільки управлінська діяльність здійснюється безпосередньо або опосередковано через управлінське спілкування, доцільно зазначити, що А. Ішмуратов [8], визначаючи конфлікт як хворобу спілкування (порушення нормального спілкування), на прикладі міжособистісних конфліктів розглядає динаміку конфлікту як зміну його чотирьох фаз – латентної, демонстративної, латентно-агресивної, демонстративно-агресивної. Особливістю поглядів ученого є те, що значну увагу він зосереджує на когнітивних процесах особистості як учасника конфлікту.

Відома вітчизняна дослідниця конфлікту М. Пірен у своїх працях розглядає конфлікт як суспільний феномен, що проникає в усі сфери людського соціуму, зокрема і в управлінську діяльність. М. Пірен і В. Ребкала, досліджуючи конфлікти в системі управлінської взаємодії, зазначають, що конфлікт як відкрите протистояння є наслідком взаємовиключних інтересів і позицій [13]. Виділяючи такі основні складові конфлікту: конфліктуючі сторони, зона розбіжностей, уявлення про ситуацію, мотиви, дії, автори акцентують увагу на тому, що існують об'єктивні (реально існуючі в дійсності обставини) і суб'єктивні (стимули до конфліктних дій, зумовлені ілюзорними обставинами) фактори, вплив яких штовхає людей на конфлікт. Підкреслюючи причинно-наслідковий зв'язок у перебігу конфлікту, М. Пірен і В. Ребкала визначають три аспекти визначення меж конфліктів (просторові, часові, суб'єктивні) і такі суттєві ознаки конфлікту: момент протистояння, протиборства; біполярність, що означає і взаємозв'язок, і взаємопротилежність одночасно. Дослідники спираються на погляд Р. Дарендорфа, згідно з яким будь-який конфлікт зводиться до взаємовідносин двох елементів. Наприклад, коли в конфлікті беруть участь кілька груп, між ними утворюються коаліції і конфлікт знову набуває біполярності, з чим не можна не погодитись.

Досліджуючи погляди А. Гірника і А. Бобро [5] на природу конфліктів, бачимо, що вчені розрізняють конфлікт справжній, або істинний (зумовлений об'єктивною розбіжністю інтересів і сторони

адекватно сприймають ситуацію), та хибний (об'єктивні засади зіткнення сторін відсутні й конфлікт розпочався через викривлення інформації, неправильне розуміння сторонами інтересів, намірів, цінностей іншої сторони). Як зазначають автори, особливістю конфлікту як виду взаємодії між сторонами в процесі вирішення проблеми є протидія однієї сторони іншій. До того ж А. Гірник і А. Бобро, на відміну від М. Пірен і В. Ребкала, не вважають справжнім конфліктом зіткнення сторін, спричинене суб'єктивними факторами, а підкреслюють виключне значення об'єктивних засад зіткнення. Водночас дослідники конфлікт розглядають так: учасники конфлікту; спірні питання; простір та обставини конфлікту; мотиви, інтереси й цілі учасників; перебіг конфлікту; часові виміри. На нашу думку, це дійсно допоможе досягнути не тільки причини та межі конфлікту, а й звернути увагу на перебіг конфлікту.

У дослідженнях учених галузі наук з державного управління конфлікт розглядається різнопланово, зокрема Л. Беззубко, досліджуючи колективні трудові конфлікти як особливий вид і форму соціально-трудова відносин, що виникають між роботодавцями і найманими робітниками та їх представниками, державою в особі її центральних, місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, пропонує розглядати зазначені конфлікти, з одного боку, як явище, що являє собою результат існування різних видів протидій особистостей і груп з приводу значущих для них цілей, інтересів, цінностей, настанов у соціально-трудова відносинах, а з іншого – як процес, діяльність суб'єктивних конфліктів, державних органів, які впливають на його розвиток на різних рівнях і стадіях конфлікту [3].

На думку Н. Довгань, конфлікт у державному управлінні являє собою процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам, загальній меті [7]. При цьому автор, визначаючи структуру конфлікту в державному управлінні як сукупність його стійких зв'язків, що забезпечують цілісність, відповідність самому собі, акцентує на проблемі інформаційного забезпечення управління конфліктом як найважливішої умови результативної роботи керівника. Це пов'язано з тим, що в процесі спілкування викривлена і спотворена інформація впливає на формування інформаційної моделі конфліктної ситуації, яка, у свою чергу, визначається специфікою цінностей, мотивів і цілей людей. Характерно, що, за Н. Довгань, процес управління конфліктами включає такі види діяльності: профілактика й запобігання виникненню конфлікту; діагностика й регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників; прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; вирішення конфлікту.

Під іншим кутом зору розглядала конфлікт Т. Сенюшкіна, спираючись на теорію соціального конфлікту, що ґрунтується на вченнях М. Вебера, Р. Дарендорфа, Л. Козера, Р. Коллінза та ін., розкриває сутність

конфлікту через ресурсну залежність [17]. В. Тимофієв, визначаючи конфлікт, з одного боку, як стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого – як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації, в основу типології причин виникнення конфліктів також закладає ресурсний фактор [20]. З-поміж інших науковець виділяє такі: взаємозалежність завдань, які виконують державні службовці; розбіжність цілей; розбіжність в уявленнях і цінностях посадових осіб; різниця в стилі поведінки й життєвому досвіді посадовців; незадовільні міжособистісні комунікації державних службовців. В. Тимофієв вважає, що процес управління конфліктами є однією зі складових професійної діяльності державних службовців і окремо наголошує, що для цього в державних установах та організаціях необхідно, щоб дії щодо управління конфліктами органічно вписувалися в професійну діяльність державних службовців, стали її складовою і застосовувались у процесі прийняття управлінських рішень. На його думку, володіння основними принципами і підходами до управління конфліктами особливо важливе для державних службовців під час здійснення ними професійної діяльності, пов'язаної з необхідністю численних комунікацій.

Аналізуючи конфлікти, що виникають під час взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування на регіональному рівні, Н. Федчун виділив конфліктні поля суперечностей, що виникають у процесі зазначеної взаємодії, а саме: законодавчі засади, політичну сферу, кадрову політику, недемократичний світогляд управлінців, економічну компетентність [21]. Ураховуючи зазначене, дослідник пропонує організаційно-функціональні та соціально-економічні шляхи вирішення конфліктів, окремо наголошуючи, що розробка і законодавче утвердження державної регіональної політики в Україні, з-поміж кількох можливих наслідків, може стати додатковим фактором стабільності в державі, що, у свою чергу, приведе до попередження конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування.

Привертає увагу також дослідження О. Тертишної, присвячене розробці теоретико-методологічних основ використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України [19]. Аналізуючи зміст соціального конфлікту, дослідник виділяє його мотиваційно-психологічні та поведінкові компоненти, а також такі структурні елементи конфлікту: причини, джерела виникнення (об'єктивні й суб'єктивні); суб'єкти, зміст, форми, засоби, хронологія, наслідки конфлікту. На наш погляд, досить цікавим є залучення автором поняття соціальної дистанції, що допомагає збагнути суть послідовних стадій конфлікту: передконфліктного стану, інциденту, завершення конфлікту. Як зазначає О. Тертишна, у ситуації інциденту соціальна

дистанція між опонентами зникає, а в завершальній стадії – відновлюється або перевстановлюється. На її думку, конфлікту властива така модульна характеристика, як конструктивний ресурс – сукупність чинників, що дозволяють відновити (встановити) консенсусну соціальну дистанцію або запобігти її порушенню. Крім того, автор, описуючи структуру конфліктного простору в системі державної служби, виділяє зони напруження (інституційна, організаційна, позиційна) та джерела конфліктів (потреби, інтереси, цінності). Варто підкреслити, що О. Тертишна, на відміну від раніше згаданих авторів, досліджувала також джерела і причини розвитку конфлікту інтересів у державній службі. Ми погоджуємося з нею в тому, що невирішений конфлікт інтересів на державній службі призводить до корупційних явищ, які можуть викликати серйозні соціальні наслідки.

Перш ніж перейти до аналізу поглядів на конфлікт сучасних зарубіжних (у тому числі російських) науковців, слід зазначити, що сформувалися вони під впливом двох альтернативних соціологічних теорій – структурно-функціональної теорії Т. Парсонса (конфлікт як соціальна аномалія, відхилення від нормального розвитку суспільства) і конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа (конфлікт як невід'ємний компонент суспільного розвитку) [9, с. 76–78], а також у межах сучасних психологічних підходів до вивчення конфлікту: теоретико-ігрового підходу (М. Дойч), теорії організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон), теорії і практики переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі) [2, с. 17]. Проте зупинимося на аналізі робіт, у яких конфлікт визначався як атрибут управлінської діяльності.

З позицій підходів існуючих шкіл управління – школи наукового управління, адміністративної школи, школи раціональної бюрократії, школи людських стосунків та ін. – управління конфліктами, змінами та стресами досліджували М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [12, с. 516–562]. Незважаючи на те що конфлікти можуть бути ознакою неефективної діяльності організації і поганого управління, вони можуть бути як функціональними, так і дисфункціональними. На думку авторів, модель конфлікту містить такі послідовні етапи: управлінська ситуація, джерела конфлікту, можливість розростання конфлікту, реакція на ситуацію (конфлікт або відбувається, або не відбувається), управління конфліктом (у разі, якщо він відбувається), функціональні й дисфункціональні наслідки.

К. Костантіно і К. Мерчант, визначаючи конфлікт як висловлення незадоволення та незгоди під час взаємодії сторін, пояснюють, що конфлікт є процесом, а не результатом [23]. Окрім цього, М. Херрман акцентує увагу на тому, що конфлікт є частиною професійного життя і висловленням несумісності, яка існує у випадку, коли дії однієї особи чи групи осіб блокують або спрямовують в іншому напрямі дії іншої особи чи групи [24, р. XIV]. Аналізуючи колективний доробок

дослідників-практиків М. Херрман, О. Берманта, Д. Болла, А. Уільямса, А. Хеммельмана, Р. Шварца та ін., ми відзначаємо, що автори зосереджуються на практичних рекомендаціях щодо конкретних проблемних питань і ситуацій, а саме: вибір стилю лідерства залежно від типу конфлікту; вирішення конфліктів у мультикультурному середовищі; вирішення конфліктів без залучення третьої сторони; ключові правила взаємодії в колективі; ініціативний підхід до організаційного конфлікту тощо [24].

У контексті дослідження розвитку організації й управління конфліктними ситуаціями У. Мастенбрук розглядає теорію втручання, що інтегрує в собі концепцію розвитку організації та її культури, визначаючи такі складові: втручання, спрямовані на розвиток організації; техніка управління конфліктною ситуацією; принципи організації й управління, що зумовлюють ефективну діяльність. Поряд із цим, розрізняючи конфлікти ділового (інструментального) і соціоемоційного характеру, конфлікти переговорів, влади і залежностей, дослідник зауважує, що кожному із виділених видів конфліктів відповідає певний тип діяльності сторін, спрямований на їх врегулювання [11].

Серед російських дослідників конфлікту варто виділити роботи А. Анцупова, С. Баклановського, М. Васильєва, Н. Гришиної та ін., а в управлінській сфері – Г. Сапахової, В. Прибиловського, П. Лобанова та ін. На думку класиків російської конфліктології А. Анцупова і С. Баклановського, конфлікт є типом важких ситуацій, які можна класифікувати так: важкі ситуації діяльності; важкі ситуації соціальної взаємодії, важкі ситуації внутрішньоособистісного характеру; важкі побутові ситуації [2]. У зв'язку з цим автори розглядають конфліктостійкість особистості як складне багатокomпонентне явище. М. Васильєв зазначає, що люди як істоти соціальні утворюють певні групи з відповідними відносинами й тому конфлікт є станом відносин у групі [4, с. 13]. Водночас Н. Гришина розглядає особливості конфліктної взаємодії, конфліктологічної та психологічної традиції вирішення конфліктів, посередництва, ефективної поведінки в конфліктах на засадах дослідження конфлікту з позицій психологічної науки [6]. Так, це зумовлено тим, що психодинамічні підходи досить сильно пов'язані з внутрішнім світом особистості; ситуаційні підходи наділяють конфлікт поведінковим виміром; когнітивні підходи ускладнюють попередній посиленням суб'єктивного фактору. Окрім цього, це дозволяє досліднику аналізувати як внутрішньоособистісні, так і міжособистісні, міжгрупові, внутрішньогрупові види конфліктів.

Так, Г. Сапахова вивчає міжособистісні конфлікти в муніципальних управлінських структурах та їх причини з метою визначення можливості конструктивної поведінки муніципальних службовців у ситуаціях, пов'язаних з труднощами професійної взаємодії [16]. Спираючись на загальнопсихологічний принцип єдності свідомості й діяльності,

дослідник виявив, що в основі конфліктної поведінки в муніципальних управлінських структурах лежить суперечність між обмеженим ресурсом управління й необхідністю врахування інтересів усіх жителів території.

Розгляду організаційних конфліктів присвячене дослідження В. Прибиловського, у якому він на прикладі конфліктів на виробничому підприємстві вивчає механізми соціального управління конфліктом, виділяючи як окремі елементи соціальної системи, так і сукупність взаємопов'язаних частини цієї системи, що забезпечують «тиск» на адміністративні структури управління [15]. При цьому, на думку дослідника, найбільш пріоритетними шляхами вдосконалення соціальних механізмів управління організаційними конфліктами є розвиток корпоративної свідомості персоналу, мотивація персоналу на активну діяльність щодо попередження й вирішення конфліктів, удосконалення змісту спеціалізованої підготовки управлінських кадрів щодо попередження конфліктів, алгоритмізація діяльності керівника щодо управління соціальними механізмами управління конфліктами. Незважаючи на те що В. Прибиловський вивчав організаційні конфлікти на прикладі виробничого підприємства, положення, які пропонує автор, є прийнятними і для інших сфер управлінського конфлікту.

П. Лобанов здійснює аналіз соціального конфлікту на державній цивільній службі, визначаючи його як прояв загострення усвідомленої суперечності в розвитку соціально значущих процесів під час виконання цивільними службовцями посадових обов'язків, що забезпечують реалізацію цілей державного управління в умовах трансформації як соціальних умов, так і структури російського суспільства [10]. На його думку, управління конфліктами на державній цивільній службі є не тільки соціально-політичним та управлінським процесом цілеспрямованого впливу на структуру конфлікту, а й системою науково обґрунтованих та закріплених у нормативних правових документах цілей, завдань, принципів і пріоритетів діяльності державних органів, що спрямована на встановлення і регулювання соціальних відносин. До того ж автор, характеризуючи конфлікти, які виникають у суб'єктно-суб'єктних відносинах у межах лінійної й функціональної взаємодії, переконує, що службові спори, конфлікт інтересів та міжособистісні конфлікти виявляються на державній цивільній службі в межах підлеглості та взаємодії. П. Лобанов акцентує увагу на можливості використання соціального партнерства як механізму управління конфліктами, технологічних аспектах дії механізмів управління конфліктами (виявлення, легітимізація, регуляція, структурування, вирішення, інституціоналізація конфліктних ситуацій).

Таким чином, підсумовуючи, можна зробити висновок, що конфлікт є складним багатограним феноменом людського життя. Вивчення конфлікту як явища управлінської діяльності та об'єкта наукового пізнання потребує урахування специфіки середовища, у якому

досліджується конфлікт, адже це є визначальним для виявлення особливостей таких конфліктів. На основі розглянутих праць вітчизняних і зарубіжних авторів нами виділені проблеми, які залишилися невисвітленими попередніми дослідниками, а саме: конфлікти в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, причини, особливості їх виникнення й перебігу тощо. У зв'язку з цим потребують додаткового дослідження вплив та роль учасників управлінської діяльності, особливості служби в органах місцевого самоврядування, комунікаційний аспект конфліктної взаємодії та ін.

### Список використаних джерел

1. **Андріянова Ю. В.** Конфлікт як явище управлінської діяльності: особливості концепту / Юлія Андріянова // Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. В. Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 6 – 8.
2. **Анцупов А. Я.** Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.
3. **Беззубко Л. В.** Розвиток теорії і практики функціонування механізмів державного управління колективними трудовими конфліктами : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Беззубко Лариса Володимирівна ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2006. – 36 с.
4. **Васильев Н. Н.** Тренинг преодоления конфликтов / Н. Н. Васильев. – СПб. : Речь, 2007. – 174 с.
5. **Гірник А.** Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К. : Основи, 2003. – 172 с.
6. **Гришина Н. В.** Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
7. **Довгань Н. П.** Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Довгань Неоніла Полікарпівна ; НАДУ при Президентіві України. – К., 2006. – 20 с.
8. **Ішмуратов А. Т.** Конфлікт і згода: основи когнітивної теорії конфліктів / А. Т. Ішмуратов. – К. : Наук. думка, 1996. – 192 с.
9. **Котигоренко В.** Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища / Віктор Котигоренко // Людина і політика. – № 3 (21). – 2002. – С. 75 – 87.
10. **Лобанов П. А.** Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Лобанов Павел Александрович ; РАГС при Президенте Российской Федерации. – М., 2009. – 25 с. – Режим доступа : [www.rags.ru/files/dissertation/726.doc](http://www.rags.ru/files/dissertation/726.doc).
11. **Мастенбрук У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер. с англ. / У. Мастенбрук. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
12. **Мескон М. Х.** Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
13. **Пірен М. І.** Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження : навч. посіб. / М. І. Пірен, В. А. Ребало. – К. : НАДУ, 2009. – 96 с.
14. **Пірен М. І.** Конфліктологія : підручник / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.

15. **Прибыловский В. М.** Социальные механизмы управления организационными конфликтами : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Прибыловский Владимир Михайлович ; Современ. гуманитар. акад. – М., 2008. – 21 с. – Режим доступа : [www.muh.ru/content/08\\_02\\_19\\_Pribylovsky.doc](http://www.muh.ru/content/08_02_19_Pribylovsky.doc).
16. **Сапахова Г. К.** Каузальный анализ межличностных конфликтов в муниципальных управленческих структурах : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Сапахова Гульнар Кинатовна ; Моск. гор. психол.-пед. ун-т. – М., 2011. – 25 с. – Режим доступа : [mgppu.ru/structure\\_mgppu/dissert\\_sovet/Aref\\_Sapahova.doc](http://mgppu.ru/structure_mgppu/dissert_sovet/Aref_Sapahova.doc).
17. **Сенюшкіна Т. О.** Державні механізми управління етнічними конфліктами : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Сенюшкіна Тетяна Олександрівна ; НАДУ при Президентіві України. – К., 2007. – 36 с.
18. **Сучасний** словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень / уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. – К. : Довіра, 2006. – 789 с.
19. **Тертишна О. А.** Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Тертишна Олена Анатоліївна ; ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Д., 2010. – 20 с.
20. **Тимофієв В. Г.** Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Тимофієв Василь Геннадійович ; ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Д., 2006. – 20 с.
21. **Федчун Н. О.** Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Федчун Ніна Олексіївна ; НАДУ при Президентіві України. – К., 2009. – 20 с.
22. **Шушпанніков О.** Аналіз соціальної напруженості як етапу в процесі розвитку конфлікту / О. Шушпанніков // Нова політика. – 2000. – № 5. – С. 63 – 67.
23. **Constantino Cathy A.** Designing conflict management systems : a guide to creating productive and healthy organizations / Cathy A. Constantino, Christina Sickles Merchant : foreword by William L. Ury. – 1st ed. – Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996. – 252 p.
24. **Resolving conflict: strategies for local government** / ed. by M. S. Herrman. – Harrisonburg, 1994. – 206 p.

Надійшла до редколегії 17.04.12