М.М. Александрова. – К. : ЦУЛ, 2002. – 210 с.

2. Базилевич В.Д. Страхування / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич. – К. : Знання, 2002. – 216 с.

3. Біленчук Д.П. Страхове право України : підруч. для вищих навчальних закладів / Д.П. Біленчук, П.Д. Біленчук, О.М. Залєтов, Н.І. Клименко // За ред. проф. Біленчука П.Д. і президента Ліги страхових організацій України Філонюка О Ф. – К. : Атіка, 1999. – 368 с.

4. Гребенщиков Э.С. Финансовый кризис в мире: последствия и уроки для страхового бизнеса, регуляторов и страхователей / Э.С. Гребенщиков // Финансы. – 2009. – № 3. – С. 53–58.

5. Дєгтяр А.О. Напрями розвитку та ефективного регулювання страхового ринку України / А.О. Дєгтяр, Р.Г. Соболь // Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць. – Х. : Вид-во АДНДУ, 2010. – С. 64–68.

6. Кінащук Л. Л. Страхове право : підруч. / Л. Л. Кінащук– К. : Атіка, 2007. – 256 с.

УДК 35.082

Древаль Ю. Д., д.держ.упр., проф., НУЦЗУ

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ВІДНОСИН

Статтю присвячено особливостям конфліктної взаємодії у сфері публічних відносин. Обґрунтовано значущість механізмів у сфері протікання та розв'язання конфліктів на локальному рівні. Наголос зроблено на конкретних управлінських механізмах, які мають охоплювати усі прояви та стадії розвитку конфліктної взаємодії.

Ключові слова: *конфлікт в організації, конфліктна взаємодія, механізми управління конфліктами, організація, публічна служба, управління конфліктами.*

The article is devoted to the peculiarities of conflict interaction in the field of public relations. We prove the importance of mechanisms in the occurrence and resolving of conflicts at the local level. The emphasis is placed on the specific mechanisms of conflict management, which should cover all manifestations and stages of conflict interaction.

Keywords: *conflict in the organization, conflict interaction, mechanisms of conflict management, organization, public service, conflict management.*

Постановка проблеми. Однією з важливих рис організаційного процесу є конфліктна взаємодія, від якої значною мірою залежать особливості

«мікроклімату» та розвитку будь-якого колективу. Відомо ж, що конфлікт є складною багаторівневою системою взаємодій, яка базується на певних суперечностях індивідів чи груп, що здійснюють різні рольові функції. Це повною мірою стосується і колективу публічної служби, якому властива складна сукупність конфліктних взаємодій різноманітного спрямування (горизонтальні, вертикальні, комбіновані тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційних конфліктів все частіше дискутується на сторінках сучасної літератури. Їй приділяють увагу А. Большаков, Ф. Глазл, В. Дудченко, В. Реген, Е. Регнет, С. Ємельянов, Н. Іваннікова, А. Казарновський, Л. Карамушка, А. Кошелєв, Л. Крісберг, У. Мастенбрук, К. Решетнікова, О. Ткаченко, А. Соловйов, Б. Хасан, І. Шило та деякі інші дослідники. На сьогодні вже видається остаточно подоланим підхід, згідно з яким організаційний конфлікт тлумачився як порушення звичного порядку речей чи навіть своєрідна «патологія» цивілізованих суспільних відносин. «Якщо раніше, – як стверджують А. Дорохова та її співавтори, – конфлікт розглядався як однозначно негативне явище, якого слід уникати, то потім з'явилося розуміння того, що конфлікт – явище суспільне і його слід не уникати, а використовувати…» [1, с. 4]. Свідоцтвом оновленого розуміння конфліктної взаємодії стала також і загальна переорієнтація фахівців від фундаментальних до прикладних досліджень, що й призвело до створення відносно нової наукової галузі під назвою «управління конфліктами» (див., напр., праці Х. Лейсі, Ч. Ліксона, Ю. Лукіна, В. Свєтлова та А. Чумікова). До управлінської сфери, згідно з визначенням Ю. Лукіна, якраз і відноситься аналіз, попередження та конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій [2, с. 8]. Перспективним напрямом конфліктологічних досліджень слід визнати і застосування підходів мультикультуралізму, що дозволяє значно розширити уяву як про зміст організаційної культури, так і про тональність розвитку організаційних конфліктів. За оцінкою Б. Курашвілі, наприклад, урегульованість і порядок в суспільному житті – це інтегральний результат двох регулятивних механізмів: «діючої від імені суспільства спеціалізованої системи соціального управління, насамперед державного, та системи соціального саморегулювання, самоуправлінських дій відносно автономних індивідуальних і колективних членів суспільства» [3, с. 7]). Відтак, створюються належні умови і для повноцінного опрацювання проблематики механізмів управління конфліктами у сфері публічно-владних відносин.

Поки що залишається остаточно нез'ясованою проблема спонукальних чинників конфліктної взаємодії в організаціях. Наприклад, залишається доволі розповсюдженою тенденція до перенесення ядра організаційних конфліктів на навколишнє середовище. Таке середовище, згідно з тлумаченням В. Регена та О. Ткаченко, «по суті якраз і є постійним джерелом конфліктів та загроз для стабільного розвитку організацій» [4, с. 4]. В унісон зазначеному І. Шило виділяє наступні джерела, які сукупно створюють певне

«конфліктне поле» суспільної взаємодії в організаціях:

1) організація як інструмент вирішення суспільних завдань і засіб досягнення цілей;

2) організація як різновид соціальної спільноти, частина соціальної системи суспільства, елементом якої і є окрема людина;

3) організація як безособова ієрархічна структура [5, с. 28].

Усе це, звичайно, має безпосереднє відношення і до опрацювання проблематики дієвих механізмів розв'язання конфліктів у даному середовищі. Відомо ж, що побудова таких механізмів має ґрунтуватися на всебічному дослідженні явища, яке потребує регулювання засобом застосування певних механізмів. Проте, за такого підходу затушовується сутність організаційного конфлікту як відносно автономного явища.

Постановка завдання. Завданням статті є характеристика організаційних конфліктів як складної системи взаємодій і, на цій основі, обґрунтування сутності та структури механізмів управління конфліктами в інституціях публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Конфлікт діагностується в структурному та функціональному відношеннях, в ситуаційному та позиційному аспектах, в якості статичного стану та динамічного процесу. І все це має пряме відношення до спонукання та розв'язання організаційних конфліктів.

Відомо, що до появи та загострення організаційних конфліктів приводить складна сукупність «макро» та «мікро» факторів. До перших відносяться ті фактори, які загалом не залежать від учасників організаційної взаємодії, але значною мірою впливають на стан психологічного клімату в організації (розвиненість соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, рівень життя населення, особливості галузевих відносин тощо). Фактори мікросередовища, у свою чергу, можуть розділятися на об'єктивні (насамперед, як комплекс нормативних, адміністративних і управлінських складових) та суб'єктивні (насамперед, як «мікроклімат» в організації). І, як уже доведено в недавніх дослідженнях, за умови забезпечення належних зовнішніх умов якраз внутрішньоорганізаційний суб'єктивний фактор значною мірою визначає спроможність колективу реалізовувати конкретні завдання та ефективно розвиватися. До того ж, якраз такий рівень управлінського середовища видається найбільш піддатливим для «механізменного» регулювання (не випадково сучасні дослідники відзначають ту обставину, що механізм завжди конкретний).

У цьому сенсі важливо звернутися до терміна «організація», поза яким неможливо провести аналіз конфліктної взаємодії у даному середовищі. Відомо, що на сьогодні немає якогось єдиного усталеного підходу до його тлумачення. Проте, всю різноманітність варіацій можна звести до трьох основних значень:

1) як союзу людей (громадського об'єднання чи державної установи), об'єднаного спільною програмою дій чи поглядів;

2) як процесу дії (у значенні дієслова недоконаного виду – засновувати, встановлювати, налагоджувати, упорядковувати що-небудь);

3) як планомірного влаштування, побудови, складу чого-небудь. Зазначені тлумачення тісно переплетені між собою, що дозволяє говорити про сутнісну та системну триєдність організації.

Якраз таке «триєдине» тлумачення організації – як явища, як дії, як процесу управління (у різних варіаціях, з неоднаковим наповненням) – безпосередньо стосується сутності та спрямування організаційних конфліктів. Термін «організація», – за оцінкою Г. А. Саймона, – застосовується «до системи комунікацій і зв'язків в межах групи людей, до числа яких входять і процеси вироблення та прийняття рішень» [6, с. 19].

Характер конфліктної взаємодії в організаційному середовищі відзначається декількома суттєвими обставинами. Найперше слід виділити сутність та спрямування розвитку організаційної (адміністративної) культури, під якою розуміється внутрішня настроєність учасників колективу ефективно співпрацювати з метою реалізації певних завдань та своєрідний корпоративний «мікроклімат». До цього слід додати і професіоналізм та загальну компетентність керівника колективу, і відповідність займаним посадам інших посадових осіб, і наявність чи відсутність неформального лідера тощо. Все це впливає на рівень доброзичливості в колективі і, в кінцевому рахунку, на здатність організації ефективно працювати та розвиватися.

Своєрідність конфліктогенної складової організаційних відносин першочергово пояснюється відносно закритим чи навіть «замкнутим» середовищем, в якому розвивається міжособистісна взаємодія, а також приблизно однаковим освітнім та професійним рівнем учасників конфліктної взаємодії. Так званий «базовий конфлікт» у даному середовищі стосується неоднакових тлумачень та інтерпретацій суспільної взаємодії в процесі досягнення спільної мети. Відтак, конфлікт в організації відзначається чіткими межовими характеристиками, адже його учасники змушені сумісно виконувати певні посадові обов'язки та мають менше можливостей, образно кажучи, «відійти в сторону». Як стверджує Н. Смелзер, «культура не лише укріплює солідарність між людьми, але водночас складає й причину конфліктів всередині групи та між ними» [7, с. 48].

Основними видами організаційних (адміністративних) конфліктів є: міжособистісні (вертикальні чи горизонтальні); міжгрупові (між структурними підрозділами, групами співробітників в одному підрозділі, керівництвом організації та персоналом, адміністрацією та профспілкою) та складні конфлікти за критерієм «особистість»-«група» (між керівником і колективом, між рядовим співробітником та колективом). До вже традиційних конфліктогенних напрямків в організації додаються і конфлікти за параметрами індивідуалізм/колективізм, дистанціювання від влади та наближення до влади, тяжіння до невизначеності чи уникнення невизначеності тощо. Не випадково Л. Крісберг визначає конфлікти як «складне явище, що включає

безліч спірних питань і сторін, і кожна сторона водночас залучена також у безліч конфліктів» [8, с. 27–28].

Водночас інституції публічної служби видаються оптимальним середовищем для застосування різноманітних координуючих та регулюючих механізмів. Дійсно, для регулювання якогось середовища засобом застосування певних механізмів необхідно враховувати деякі обов'язкові передумови. Це, зокрема, складність явища та його системність, наявність й узгодженість організації його компонентів, спроможність системи до динамічної та цілеспрямованої діяльності. Всі окреслені параметри якраз і властиві інституціям публічної служби.

Слід також враховувати, що цивілізоване протікання та розв'язання організаційних конфліктів значною мірою залежить від загальної культури конфлікту та розповсюдження конфліктологічних знань. Дійсно, інколи конфлікти породжуються не об'єктивними причинами, а так званою «конфліктологічною парадигмою», тобто теоретичною та мотиваційною установкою на конфлікт. В. Дудченко, наприклад, вважає, що, вводячи все нові і нові поняття, плодячи все нові і нові концепції, все більшою мірою розчленовуючи ці процеси в рамках однієї і тієї ж (конфлікто-логічної) парадигми, насичуючи цими побудовами різні видання і масову інформацію, самі конфліктологи, по суті, створюють конфліктну соціальну реальність [9, с. 53].

Управління організаційними конфліктами відзначається гармонійною сукупністю методів та підходів, а також особливостями їхнього забезпечення та реалізації. Найперше, за нашою оцінкою, слід приділити належну увагу соціокультурному, соціокомунікативному, ціннісно-орієнтаційному, правовому, організаційному та інноваційному механізмам.

Соціокультурний механізм, проектуючись на системні характеристики об'єкта, має сприяти налагоджуванню гідної взаємодії учасників організаційних відносин та «навколишнього середовища». Такий механізм має узгоджуватися з вимірами системи як складного соціокультурного явища, сприяючи вдосконаленню управлінської дії «на вході» та «на виході» відносно автономної системи. За допомогою зазначеного механізму видається можливим подолати і крайнощі так званого методологічного холізму, узгоджуючи рівні загальної та корпоративної культури, а також не допускаючи автоматичного перенесення проблем «вулиці» на внутрішньоорганізаційне середовище.

Соціокомунікативному механізму властива більша міра акцентування уваги на технологічних характеристиках, а також на конкретних зв'язках усіх учасників конфліктної взаємодії. Реалізація зазначеного механізму зосереджується в тих засобах, зв'язках і завданнях, які забезпечують належну циркуляцію інформаційних і комунікаційних потоків (насамперед, всередині даної організації, але також і у сфері стосунків з «оточуючим середовищем»). Недооцінювання або навіть ігнорування зазначеного механізму загрожує приховуванням чи навіть заморожуванням конфліктних

ситуацій в колективі.

Ціннісно-орієнтаційний механізм позначається складною сукупністю стійких переконань та позитивних орієнтацій соціуму, окремих угруповань та конкретних індивідів. Якраз у руслі реалізації зазначеного механізму формуються ціннісні орієнтири та соціокультурні переконання. Все це, звичайно ж, стосується не лише усього соціуму, але і конкретного організаційного середовища. При цьому слід враховувати, що організаційна культура відзначається значною динамічністю, а це надає значні можливості для її розвитку та вдосконалення. Основними засобами формування та розповсюдження культури в організації, за оцінкою фахівців, є звичаї, символи, а також історія організації (додатково з цього приводу див.: [10, с. 47]).

У руслі *правового механізму*, яким охоплюються правові норми та правовідносини, видається можливим забезпечити нормативну основу для вдосконалення організаційної взаємодії (у даному відношенні важливо дотримуватися принципу верховенства права, а також вирізняти норми найвищої юридичної сили та підзаконні акти, матеріальне та процесуальне право, правову статику чи «правове поле», та правову динаміку чи діяльність в рамках «правового поля»). Для налагоджування ефективної організаційної взаємодії слід також приділяти належну увагу локальним нормативним актам, що відображають та «формалізують» специфіку відносин у даному колективі.

Не слід нехтувати і ресурсом «природного правосуддя», яке у тлумаченні К. Пейджа базується на праві бути вислуханим, презумпції невинуватості, праві бути вислуханим тощо [11, с. 20].

За критеріями *організаційного механізму* увага в управлінні конфліктами переноситься на сукупність засобів та способів, спрямованих на узгодження цілей та функцій організації, а також на раціоналізацію зв’язків між її структурними підрозділами Якраз за допомогою зазначеного механізму слід узгоджувати інтереси окремих структурних підрозділів, а також віднаходити ефективні засоби врегулювання так званих «горизонтальних» конфліктних ситуацій. До того ж, повноцінне застосування наведеного механізму дозволяє уникнути проблемних характеристик категорії «інституційний механізм», яка у своїй суті позначає приблизно однакові регулятори, але водночас змушує дослідників відповідати на додаткові питання щодо відмінностей між «інститутами» та «інституціями».

Інноваційний механізм позначається створенням та забезпеченням належних умов для розвитку та вдосконалення організації, відмови від рутинних та неефективних методів управління організаційним процесом. Якраз на основі зазначеного механізму видається можливим впроваджувати в діяльність організації результати науково-дослідницької роботи, а також активізувати пошуки ефективної організаційної моделі.

Водночас слід враховувати, що кінцевою метою розв’язання конфлікту є не відверта перемога однієї з сторін («гра з нульовою сумою»), а

віднаходження певного компромісного та консолідуючого рішення, яке має принаймні частково задовольняти інтереси усіх учасників конфліктної взаємодії («гра з ненульовою сумою»).

Механізми державного управління, згідно з тлумаченням О. Радченка, можна класифікувати за сферами життєдіяльності суспільства, функціональним призначенням, рівнем державного впливу, суб'єктом управління тощо [12, с. 24]. У даному ж разі найбільш ефективним слід визнати сукупність внутрішньоорганізаційних механізмів, які відзначаються комплексними характеристиками і оптимально узгоджуються з суб'єкт-суб'єктним тлумаченням державного управління. Якраз на основі детально опрацьованих механізмів видається можливим обрання загальних підходів, визначення різних форм та моделей, створення сприятливого психологічного клімату, застосування конкретних технологій та інструментів управління конфліктами в інституціях публічної служби.

Висновки. Отже, управління організаційними конфліктами за допомогою механізмів відзначається низкою позитивних якостей. Це, зокрема, чітке розуміння проблеми, яка потребує реагування, а також визначення шляхів та засобів розв'язання конфліктної ситуації. Управління конфліктною взаємодією першочергово має здійснюватися за допомогою соціокультурного, соціокомунікативного, ціннісно-орієнтаційного, правового, організаційного та інноваційного механізмів. На зазначеній основі виявляється органічний взаємозв'язок окремих конфліктологічних домінант, а також з'ясовується сукупність управлінських дій щодо впливу на процес протікання та розв'язання конфлікту.

Список використаних джерел

1. Дорохова А. В. Разрешение конфликтов : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / А. В. Дорохова, Л. И. Игумнова, Т. И. Привалихина. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 192 с.
2. Лукин Ю. Ф. Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учеб. для вузов / Ю. Ф. Лукин. – М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. – 799 с. (Gaudeamus ; Фундаментальный учебник).
3. Курашвили Б. П. Очерк теории государственного управления / Б. П. Курашвили. – М. : Наука, 1987. – 294 с.
4. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / Вернер Реген, Елена Ткаченко. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. – 256 с.
5. Шило И. Н. Конфликт как предмет социологии организаций / И. Н. Шило // Социс. – 2000. – № 10. – С. 27–30.
6. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Герберт А. Саймон ; пер. з англ. [Р. Ткачука]. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.
7. Смелзер Н. Социология / Нейл Смелзер ; пер. с англ. – М. : Феникс, 1994. – 688 с.

8. Крисберг Л. Миро-созидание, миро-сохранение и разрешение конфликтов / Л. Крисберг // Социс. – 1990. – № 11. – С. 27–28.

9. Дудченко В. С. Онтосинтез конфликта (к методологии исследования) / В. С. Дудченко // Социс. – 1996. – № 10. – С. 53–58.

10. Древаль Ю. Д. Конфліктний потенціал організаційної культури / Ю. Д. Древаль // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : зб. наук. праць. – Херсон, 2012. – Вип. 2 (7). – С. 44–48.

11. Пейдж К. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров / К. Пейдж ; пер. с англ. Ю. В. Погореловой. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1997. – 192 с.

Радченко О. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках / Олександр Радченко // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – № 3 (15). – С. 19–25.