

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ **Ігор РЕКУНЕНКО**
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
(код та назва)

освітньо - професійної програми Менеджмент
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: **«Управління конфліктами та методи їхнього
вирішення в сучасних організаціях (на прикладі
діяльності Сумської міської ради)»**

Здобувача групи Мз-01с Менеджмент Анохіної Дарини Ігорівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Анохіна Дарина Ігорівна**
(підпис) (Ім'я та прізвище здобувача)

Керівник к.е.н., доцент Матвєєва Юлія Анатоліївна _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище) (підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ СУМСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально - науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Ігор РЕКУНЕНКО**

(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності **073 «Менеджмент»**,

(код та назва)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

Здобувача групи гр. Мз-01с Менеджмент Анохіної Дарини Ігорівни

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Управління конфліктами та методи їхнього вирішення в сучасних організаціях (на прикладі діяльності Сумської міської ради)/Conflict management and methods of their resolution in modern organizations (Case Study: Sumy City Council Activities)»** затверджена наказом **№ 0544-VI від 16.05.2024 р.**
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.06.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: теоретично обґрунтувати і практично розглянути особливості процесу управління конфліктами в органах публічної влади.
4. Об'єкт дослідження: процес управління конфліктами.
5. Предмет дослідження: особливості механізму врегулювання конфліктів в трудовому колективі Сумської міської ради як органу публічного управління.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі на підставі діючого законодавства України, методичних рекомендацій кафедри та нормативних документів СумДУ.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ КОНФЛІКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН	17.05.2024 р.
II	АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУМСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ ЯК ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	25.05.2024 р.
III	ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ	02.06.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студентка повинна провести дослідження теоретичних основ конфлікту на сучасному етапі розвитку суспільних відносин.

У розділі 2 студентка повинна провести аналітичне дослідження процесу управління конфліктами в Сумській міській раді як органу публічного управління .

У розділі 3 студентка повинна розробити основні шляхи та методи вирішення конфліктів.

Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
	Не передбачено.		

8. Дата видачі завдання **14.04.2024 р.**

Керівник кваліфікаційної роботи:

Ст. викладач, к.е.н., доцент Матвєєва Ю.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержала: **Анохіна Д.І.**

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управління конфліктами та методи їхнього вирішення в сучасних організаціях (на прикладі діяльності Сумської міської ради)» викладена на 43 сторінках, 45 використаних джерел, 9 рисунків та 9 таблиць.

Об'єктом дослідження: процес управління конфліктами.

Предмет дослідження: особливості механізму врегулювання конфліктів в трудовому колективі Сумської міської ради як органу публічного управління.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування і практичний розгляд особливостей процесу управління конфліктами в органах місцевої влади.

Методологічний інструментарій дослідження базується на методах загального менеджменту, психології управління, теорії розвитку конфлікту, соціальної адаптивності, організаційної культури.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у систематизації та конкретизації напрацьованого матеріалу та його подальше використання у процесі організації та проведення навчальних курсів та тренінгів у сфері управління конфліктами з метою пошуку ефективного управлінського стилю в публічному управлінні в цілому та органах місцевої влади зокрема.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНФЛІКТ, КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РІШЕННЯ, КЕРІВНИК.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН.....	9
1.1. Сутність та поняття конфлікту, його структура та схема розвитку.....	9
1.2 Поняття конструктивних та неконструктивних конфліктів..	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУМСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ ЯК ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	16
2.1 Характеристика Сумської міської ради як органу публічного управління.....	16
2.2 Дослідження причин, через які виникають конфлікти в публічних органах влади.....	22
2.3 Аналітичне дослідження розвитку та управління конфліктами у виконавчому комітеті Сумської міської ради.....	26
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	33
3.1 Сучасні методи вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій.....	33
3.2 Розробка програми протистояння конфліктам.....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціально-економічні та політичні реформи, які відбуваються в українській державі супроводжуються зростанням рівня соціальної напруги та конфліктогенності на рівні різних соціальних інститутів та в різноманітних сферах людської діяльності.

Свідченням глибокої актуальності та суспільної значимості розробки ефективних технологій вирішення конфлікту та управління ними у сфері фінансово – господарської діяльності підприємств та організацій є дані соціологічних досліджень, соціально – економічна практика, визначеність необхідності модернізації усіх сфер господарювання.

Конфлікти, що виникають як у професійній діяльності працівників, здійснюють безпосередній вплив на виконання працівниками своїх професійних обов'язків, і водночас, так чи інакше, впливають на суспільство в цілому та на певні соціальні групи і окремих громадян.

Останнім часом видано чимало літератури вітчизняних та зарубіжних авторів, присвяченої вивченню конфліктних взаємодій у сфері управління. Деякі аспекти очевидні і не викликають сумнівів, із чимось можна посперечатися чи зовсім не погодитись.

Серед робіт зарубіжних авторів, присвячених вивченню конфліктів, можна назвати «Основи менеджменту» (М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі); «Управляти без конфліктів» (В. Зігерт та Л. Ланг); «Шлях до згоди або переговори без поразки» (Р. Фішер та У. Юрі); «Виграти може кожен: як вирішувати конфлікти» (Х. Корнеліус та Ш. Фейр); «Конфлікт: сім кроків до миру» (Ч. Ліксон); «Подолання розбіжностей. Як покращити взаємини на роботі та вдома» (Д. Дена); «Конфлікти, шляхи їх подолання» (Дж. Г. Скотт) та ін.

Вітчизняними конфліктологами також видано багато робіт з цієї тематики, наприклад, «Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці» (В. С. Петрінко); «Основи конфліктології» (А. М. Гірник), «Практична конфліктологія» (С. П. Гіренко); «Соціальна конфліктологія» (С. М. Калаур, З.З.

Фалинська); «Конфлікти в галузі державного управління: риторичний вимір» (Ю.І. Сватко) та ін.

Незважаючи на таку величезну кількість літератури з проблем конфлікту, вся вона, як правило, має теоретичний характер. Найбільш описано та вивчено практику вирішення конфліктів методом переговорів.

Однак на даний час не існує єдиної методики регулювання конфліктів у сфері туристичного бізнесу, яка могла б застосовуватися керівниками в установах та організаціях для вирішення проблемних ситуацій.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати і практично розглянути особливості процесу управління конфліктами.

Згідно окресленої мети було сформульовано наступне коло завдань:

- провести теоретичне дослідження конфлікту на сучасному етапі розвитку суспільних відносин;
- визначити сутність та поняття конфлікту, розглянути схему розвитку конфлікту;
- дослідити основи типології та класифікації конфліктів в системі публічного управління;
- розглянути особливості конструктивних і неконструктивних конфліктів;
- провести аналітичне дослідження процесу управління конфліктами в трудовому колективі Сумської міської ради;
- провести організаційно – економічну характеристику органу місцевого самоуправління;
- дослідити основні причини виникнення конфліктів та особливості управління конфліктною ситуацією в органах публічного управління;
- розробити основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації;
- запропонувати основні шляхи та методи вирішення конфліктів;
- дослідити зміст сучасних методів вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій;
- розробити програми протистояння конфліктам.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами.

Предмет дослідження – особливості механізму врегулювання конфліктів в трудовому колективі Сумської міської ради як органу публічного управління.

Методи дослідження. Методологічний інструментарій дослідження базується на методах загального менеджменту, психології управління, теорії розвитку конфлікту, соціальної адаптивності, організаційної культури.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет.

Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління конфліктами, матеріали досліджуваної організації, яка здійснює свою діяльність у сфері публічного управління на місцевому рівні.

Теоретична значимість роботи полягає у можливості використання результатів проведених досліджень керівниками вищих та середніх ланок у сфері публічного управління.

Практична значущість роботи полягає у систематизації та конкретизації напрацьованого матеріалу та його подальше використання у процесі організації та проведення навчальних курсів та тренінгів у сфері управління конфліктами з метою пошуку ефективного управлінського стилю в публічному управлінні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутність та поняття конфлікту, його структура та схема розвитку

Конфлікт – це ситуація, в якій виникають протиріччя та розбіжності між сторонами, які прагнуть захистити свої інтереси, цінності чи потреби. Конфлікти можуть бути різних рівнях – від індивідуальних до міжнародних.

Конфлікти можуть бути відкритими чи прихованими, явними чи неявними. Вони можуть виявлятися у різних формах, таких як словесні суперечки, фізичне насильство, конкуренція, ворожість тощо.

Конфлікти можуть бути як конструктивними, що сприяють вирішенню проблем та розвитку, так і деструктивними, що призводять до руйнування відносин та негативних наслідків.

Важливо розуміти, що конфлікти неминучі у суспільстві та між людьми, оскільки кожен має свої унікальні потреби, цінності та інтереси. Проте, вміння ефективно керувати конфліктами та знаходити конструктивні рішення може допомогти у досягненні взаєморозуміння та співробітництва.

М. Єрмошенко пропонує до розгляду *структуру конфлікту*.

Структура конфлікту представляє собою організацію та взаємозв'язок його елементів. Конфлікт може бути поділений на кілька основних компонентів(Матвійчук Т. Ф.2014):

1. Сторони конфлікту – це групи чи індивіди, які беруть участь у конфлікті. Кожна сторона має свої інтереси, цілі та мотиви, які можуть бути протилежними чи конфліктуючими.

2. Об'єкт конфлікту – це предмет, про який іде суперечка чи розбіжності між сторонами. Це може бути ресурс, влада, територія, ідеологія чи будь-який інший фактор, що викликає протиріччя та конфліктні ситуації.

3. Причини конфлікту – це чинники чи події, що призводять до

конфлікту. Це можуть бути відмінності у цінностях, інтересах, потребах, нестача ресурсів, нерозуміння, неправильна взаємодія та інші фактори, що створюють напруженість та протиріччя між сторонами.

4. Процес розвитку конфлікту – це послідовність подій та дій, що відбуваються під час конфлікту. Цей процес може включати:

- ескалацію конфлікту;
- вираження невдоволення;
- протистояння;
- переговори;
- застосування сили;
- вирішення або ескалація конфлікту.

5. Результати конфлікту – це наслідки, що виникають у результаті вирішення чи ескалації конфлікту. Це може бути досягнення компромісу, задоволення інтересів однієї сторони, посилення відносин чи, навпаки, руйнація відносин, втрата ресурсів чи влади.

Розуміння структури конфлікту допомагає аналізувати та розуміти його динаміку, а також розробляти стратегії вирішення та запобігання конфліктам (Сазонова Т. О.2020).

Розглянемо процес розвитку конфлікту.

Процес розвитку конфлікту – це послідовність подій та дій, що призводять до виникнення та ескалації конфлікту. Розберемо цей процес докладніше:

а) Початкова стадія. Конфлікт починається з появи відмінностей чи протиріч між людьми чи групами. Це може бути пов'язане з відмінностями у цінностях, інтересах, потребах чи поглядах на певну ситуацію. На цій стадії конфлікт ще не проявляється явно, але вже існують деякі напруженості та невдоволення.

б) Ескалація. На цій стадії конфлікт починає посилюватись і виявлятися більш відкрито. Виникають конфліктні ситуації, у яких сторони висловлюють свої претензії, невдоволення та агресію. Ескалація може

відбуватися поступово чи раптово, залежно від характеру конфлікту та поведінки учасників.

в) Пік конфлікту. На цій стадії конфлікт досягає найвищого рівня інтенсивності. Сторони активно вступають у протистояння, використовують різні стратегії та тактики, щоб досягти своїх цілей. Конфлікт може виявлятися у формі словесних суперечок, фізичної агресії, блокування чи інших деструктивних дій.

г) Вирішення або ескалація. На цій стадії конфлікт або вирішується, або продовжує посилюватися. Вирішення конфлікту може відбуватися різними способами, такими як переговори, пошук компромісу, посередництво чи застосування сили. Якщо конфлікт не вирішується, він може продовжувати посилюватись і призводити до подальших негативних наслідків.

д) Результати конфлікту. Результати конфлікту – це наслідки, що виникають у результаті вирішення чи ескалації конфлікту. Це може бути досягнення компромісу, задоволення інтересів однієї сторони, посилення відносин чи, навпаки, руйнація відносин, втрата ресурсів чи влади.

Процес розвитку конфлікту може бути різним у різних ситуаціях і залежить від багатьох факторів, таких як особисті характеристики учасників, соціальне середовище, доступні ресурси і т.д. Розуміння цього процесу допомагає аналізувати та розуміти динаміку конфлікту, а також розробляти стратегії вирішення та запобігання конфліктам (Примуш М.2016).

Сформулюємо *наслідки конфліктів*.

Конфлікти можуть мати різні наслідки, як для окремих учасників, так і для організацій чи суспільства в цілому. Ось деякі з основних наслідків конфліктів:

1. Втрата продуктивності. Конфлікти можуть відволікати учасників від виконання своїх обов'язків та завдань, що призводить до зниження продуктивності. Учасники конфлікту можуть витратити час та енергію на суперечки та суперництво, замість того, щоб зосередитися на досягненні спільних цілей.

2. Негативний емоційний клімат. Конфлікти можуть створювати напружену та негативну атмосферу у колективі чи організації. Учасники конфлікту можуть відчувати стрес, розчарування, агресивність та інші негативні емоції, що може негативно позначатися на їх роботі та взаєминах.

3. Руйнування відносин. Конфлікти можуть спричинити руйнацію відносин між учасниками. Постійні суперечки та конфлікти можуть зруйнувати довіру та співпрацю між людьми, що ускладнює досягнення спільних цілей та вирішення проблем.

4. Погіршення репутації. Конфлікти можуть негативно позначатися на репутації учасників чи організації. Публічні конфлікти можуть викликати недовіру та негативне ставлення з боку клієнтів, партнерів чи громадськості, що може вплинути на бізнес та імідж організації.

5. Втрата ресурсів. Конфлікти можуть призводити до втрати ресурсів, таких як час, гроші та енергія. Ресурси, які могли бути використані для розвитку та досягнення цілей, витрачаються на вирішення конфліктів та врегулювання спорів.

6. Пропагування конфлікту. Конфлікти можуть поширюватися і торкатися інших людей та групи. Нерозв'язані конфлікти можуть викликати нові конфлікти та посилювати напруженість в організації чи суспільстві в цілому.

В цілому, конфлікти мають негативні наслідки, які можуть позначитися на роботі, відносинах та суспільстві. Тому важливо вміти ефективно вирішувати конфлікти та прагнути співпраці та мирного співіснування (Ємельяненко Л.М.2019).

1.2 Поняття конструктивних та неконструктивних конфліктів

Конструктивні конфлікти – це ситуації, у яких між двома чи більше сторонами виникають розбіжності чи протиріччя. Вони відрізняються від деструктивних конфліктів тим, що їх метою є поліпшення ситуації, досягнення найкращого вирішення чи розвиток нових ідей. Конструктивні конфлікти

можуть бути конструктивним каталізатором змін та інновацій (Луцишин Г.І.2015).

Конструктивні конфлікти відіграють важливу роль у житті та роботі. Вони сприяють різноманітності думок, стимулюють творче мислення та допомагають виявляти нові підходи до проблем. Конструктивні конфлікти можуть призвести до поліпшення відносин, підвищення ефективності роботи групи та досягнення кращих результатів.

Приклади конструктивних конфліктів (Ємельяненко Л.М.2019):

- дискусії на робочій нараді, де різні точки зору призводять до нових ідей;
- обговорення сімейних питань, де різні думки допомагають знайти компромісні рішення;
- суперечки між студентами у навчальній групі, що призводять до глибшого розуміння навчального матеріалу.

П.В. Токар акцентує увагу на впливові конструктивних конфліктів. Конструктивні конфлікти можуть позитивно впливати на відносини та результати. Вони сприяють покращенню комунікації, підвищенню рівня довіри та розвитку творчих рішень. Крім того, конструктивні конфлікти допомагають краще зрозуміти інших людей, зміцнюють емоційну інтелектуальність та сприяють особистісному зростанню (Лукашевич Н.2017).

Для ефективного вирішення конструктивних конфліктів рекомендується виконувати такі кроки:

- прослухати всі сторони конфлікту та виявити повагу до думок кожного учасника;
- встановити спільні цілі та постаратися знайти рішення, яке задовольнить усі сторони;
- використовувати емоційний інтелект та навички комунікації для побудови конструктивного діалогу;
- уникати особистих нападок та фокусуватися на вирішенні проблеми;
- шукати компроміси та готуватися до взаємних поступок;

- використовувати об'єктивні критерії для оцінки рішень та вибору найкращого варіанта.

Деструктивні конфлікти – це ситуації, у яких конфлікуючі сторони входять у відкрите протиборство, прагнучи перемогти одна одну чи завдати шкоди. Деструктивні конфлікти можуть призвести до руйнування відносин, пошкодження самооцінки та негативних емоційних наслідків.

Деструктивні конфлікти можуть мати серйозні наслідки для всіх сторін, включаючи (Дячков Д.В., Батура В.Ю.2019):

- руйнування стосунків та довіри;
- погіршення психологічного благополуччя учасників;
- зниження продуктивності та ефективності роботи групи;
- поширення негативних емоцій та агресії;
- ізоляція та відчуження від колективу.

Приклади деструктивних конфліктів:

- сімейні сварки, які переростають у образи та фізичне насильство;
- колективні суперечки на робочому місці, які призводять до формування ворожої атмосфери;
- політичні конфлікти, які призводять до роз'єднання суспільства та соціальних потрясінь.

Подолати деструктивні конфлікти можна так:

- прослідкувати за своїми емоціями та спробувати зберігати спокій;
- постаратися вислухати думку інших людей і проявити емпатію;
- уникати використання агресії та образ;
- використовувати позитивні методи комунікації та пошук спільних рішень;
- якщо не вдається досягти згоди, звернутися до посередника чи фахівця з вирішення конфліктів.

Конструктивні конфлікти та деструктивні конфлікти мають суттєві відмінності (табл. 1.1) (Іванова В.2015).

Таблиця 1.1 – Відмінності конструктивних та деструктивних конфліктів

Конструктивні конфлікти	Деструктивні конфлікти
Мета – покращення ситуації та розвиток нових ідей.	Мета – перемога над іншими сторонами та заподіяння шкоди.
Учасники прагнуть співпраці та взаєморозуміння.	Учасники вступають у протиборство та агресію.
Приводять до зростання та розвитку відносин.	Приводять до руйнування стосунків.
Сприяють підвищенню ефективності та якості роботи.	Знижують продуктивність та ефективність.

Таким чином визначені відмінності дадуть можливість більш детально зрозуміти особливості кожного з видів конфлікту, що в свою чергу стане в допомогу під час розробки схеми управління даними конфліктами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУМСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ ЯК ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Характеристика Сумської міської ради як органу публічного управління

Сумська міська рада (далі – СМР) – це орган публічного управління на рівні місцевої влади, яка знаходиться за адресою : м. Суми, вул. Майдан незалежності, буд. 2.

Очолював Сумську міську раду Лисенко Олександр Миколайович, наразі Кобзар Артем Миколайович.

Розглянемо організаційну структуру управління даного публічного органу (рис. 2.1).

1. Міський голова – до відсторонення був Лисенко Олександр Миколайович, наразі Кобзар Артем Миколайович.

2. Міська рада:

2.1. депутати у складі 43 депутатів, 2 з яких припинили свої повноваження достроково;

2.2. секретар міської ради – Кобзар Артем Миколайович;

2.3. постійні комісії;

2.4. громадські комісії;

2.5. тимчасові контрольні комісії;

2.6. групи в фракції;

3. Виконавчі органи:

3.1 виконавчий комітет;

3.2 керуючий справами виконавчого комітету;

3.3 структурні підрозділи:

а) *Департаменти:*

б) *Управління:*

в) *Відділи:*

г) *Сектор з питань управління сільськими територіями СМР.*

- 3.4. Комунальні підприємства.
- 3.5. Комісії при виконавчому комітеті.
- 3.6. Заклади та установи.
- 3.7 Виконавчі органи публічної влади.
 4. Сумська міська територіальна громада.
 5. Старостинські округи:
 6. Дорадчі органи:
 7. Координаційний центр надання допомоги ЗСУ.

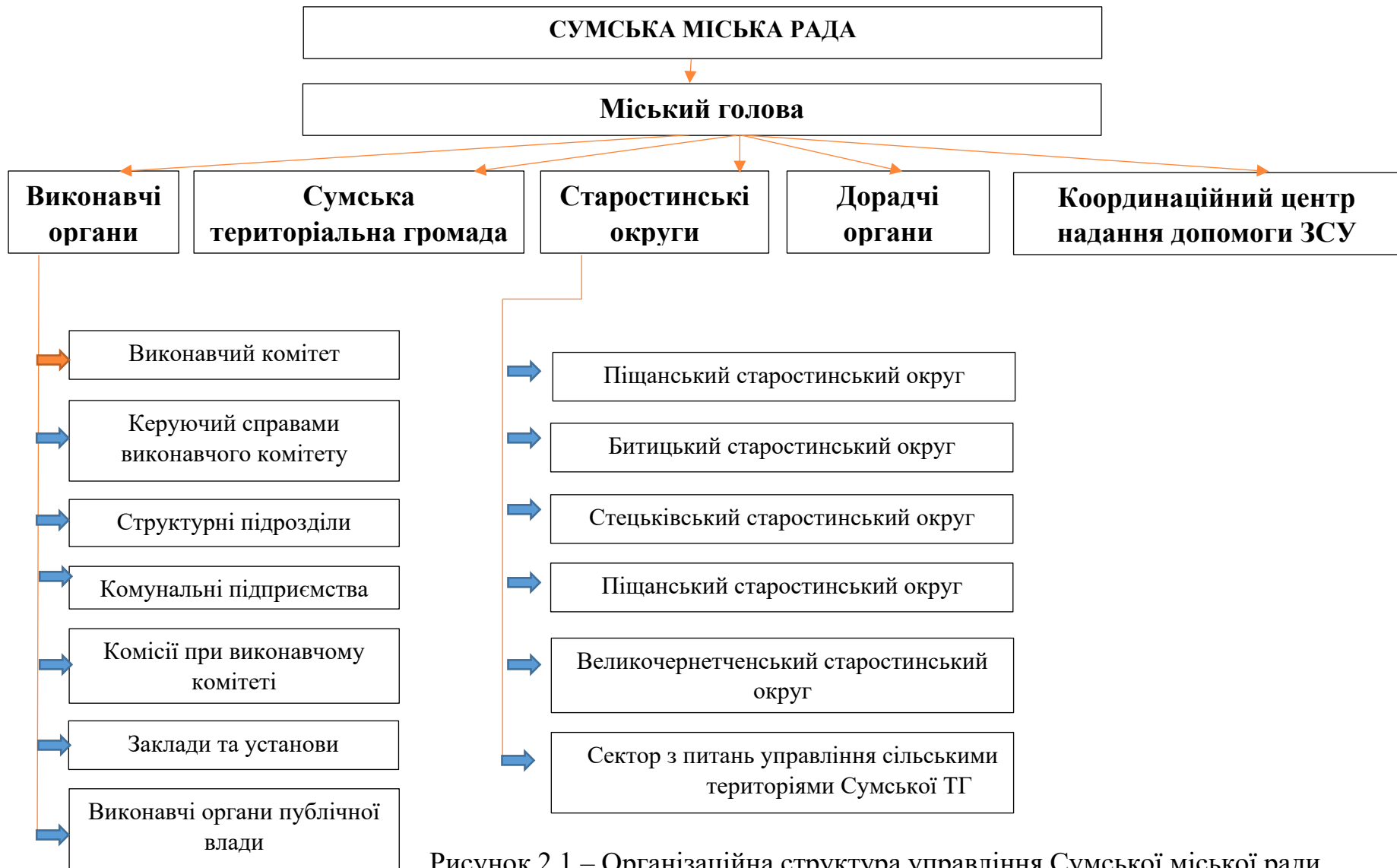


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Сумської міської ради

Конфлікти виникають безпосередньо у трудовому колективі, а тому є потреба розглянути питання управління персоналом. Персонал – невід’ємна частина всіх підприємств та організацій. Забезпеченість кадрами визначається зіставленням фактичної чисельності персоналу за категоріями та професіями з плановою потребою. Аналітичне дослідження структури трудових ресурсів можна провести на основі розподілу працівників за такими ознаками, як стать, вік, трудовий стаж роботи, освіта, ступінь кваліфікація та ін.

Дослідження процесу управління конфліктами в трудовому колективі Сумської міської ради будемо проводити на прикладі функціонування виконавчий комітет СМР.

Таблиця 2.1 – Вікова структура трудового персоналу виконавчого комітету Сумської міської ради

Категорія персоналу	Чисельність, чол.			Питома вага, %		
	2022	2023	Відхил. (+,-)	2022	2023	Відхил. (+,-)
Всього кадрів,	19	21	2	100,00	100,00	0,00
в т.ч:						
- молодше 20 років	1	1	0	2,50	2,27	-0,23
- від 21 – до 35 років	10	12	+2	75,00	72,73	-2,27
- від 36 до 50 років	4	6	+2	17,50	20,45	+2,95
- старше 50 років	4	2	-2	5,00	4,55	0,45

У звітному році кількість трудових ресурсів зростає на 2 особи. Вікова структура трудового персоналу виконавчого комітету Сумської міської ради у 2023 році значно не змінилася (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що у трудовому колективі виконавчого комітету Сумської міської ради більшість працівників, віком до 36 років, що позитивно відображається на працездатності та продуктивності праці (рис. 2.1).

Висококваліфікований склад співробітників аналізується шляхом вивчення даних розподілу працівників за статтю, віком, стажем, професією, тарифними розрядами.

Структура виконавчого комітету Сумської міської ради за категоріями представлена на рис.2.2. Керівники та головні спеціалісти становлять 23% від

загальної чисельності персоналу, фахівці – 77%.

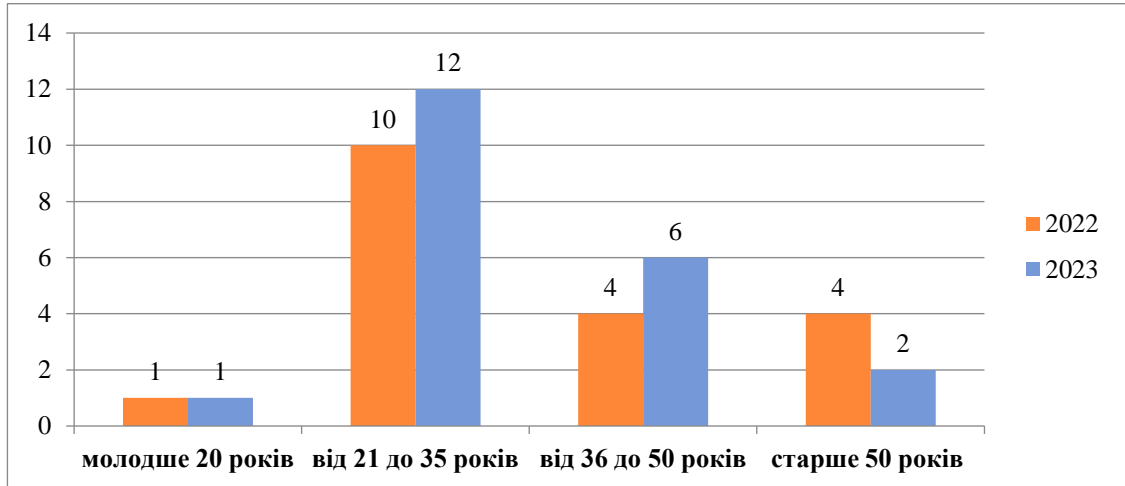


Рисунок 2.1 – Вікова структура трудового персоналу виконавчого комітету Сумської міської ради



Рисунок 2.2 – Категорії працівників виконавчого комітету Сумської міської ради

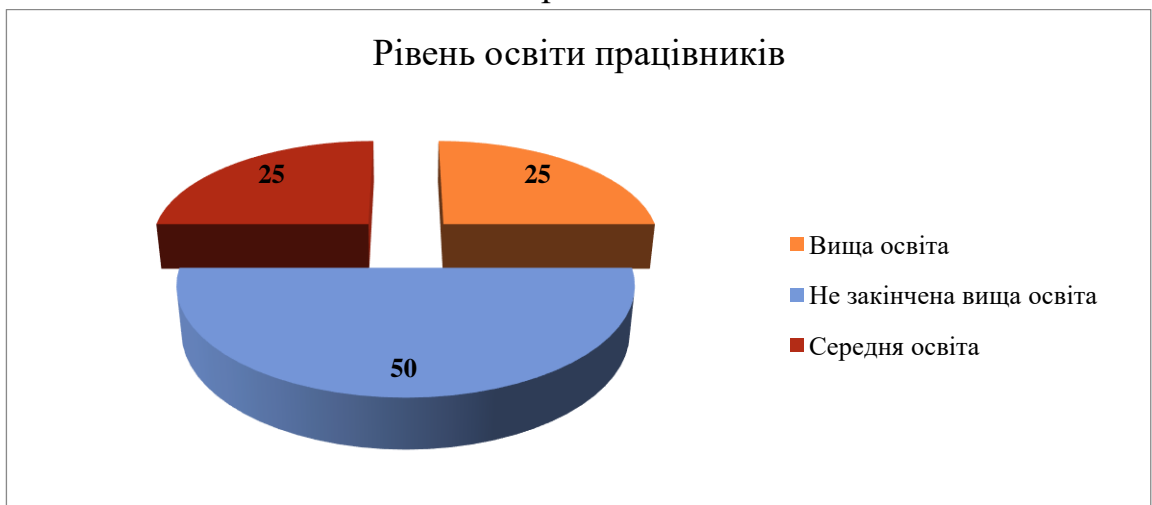


Рисунок 2.3 – Рівень освіти персоналу виконавчого комітету Сумської міської ради

Таблиця 2.2 – Чисельність працівників виконавчого комітету Сумської міської ради за стажем роботи

Показники		2022 р	2023 р.	Динаміка показників (приріст)	
				чол.	%
Загальна чисельність співробітників		19	21	+2	110
Стаж роботи	Менше року	8	10	+2	110
Стаж роботи	1-3 роки	7	7	0	100
Стаж роботи	3-10 років	4	4	0	100

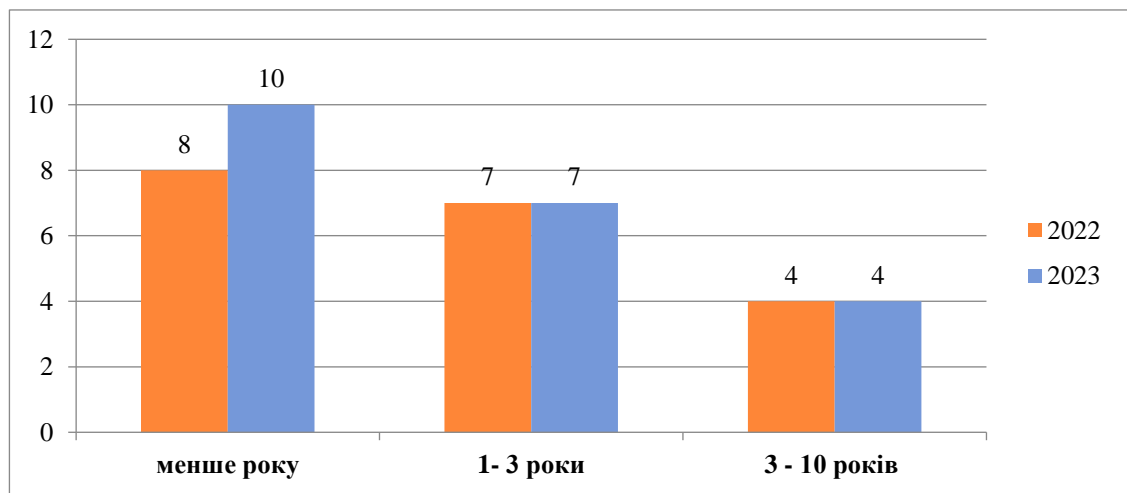


Рисунок 2.4. – Відомості про стаж роботи персоналу виконавчого комітету Сумської міської ради

У структурі складу працюючих переважають особи працездатного віку зі стажем роботи до 1 року та від 1 до 3 років.

Таблиця 2.3. Чисельність працівників по статі у виконавчого комітету Сумської міської ради у 2016 р.

Показники		2022	2023
Чисельність персоналу		19	21
Стать	Жінки	15	16
Стать	Чоловіки	4	5

Аналізуючи дані, бачимо, що у колективі працівників виконавчого комітету Сумської міської ради значно переважає кількість жінок, що з пов'язано зі специфікою діяльності організації.

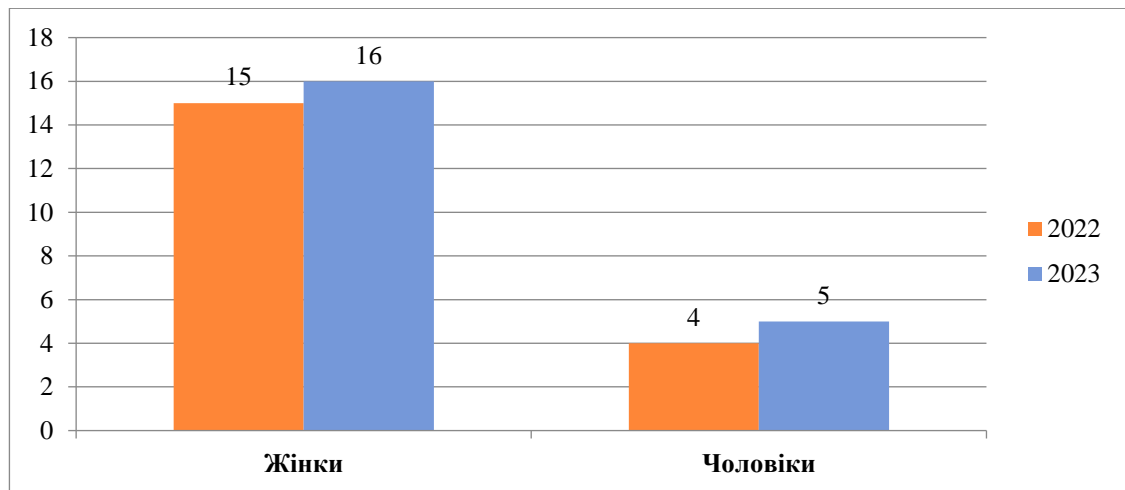


Рисунок 2.5 – Поділ персоналу за ознакою статі у виконавчого комітету Сумської міської ради

2.2 Дослідження причин, через які виникають конфлікти в публічних органах влади.

Конфлікти виникають в силу різних причин, які можуть бути (Криса О.Й.2023): соціальними; економічними; політичними; культурними; психологічними; індивідуальними; груповими; міжособистісними; структурними.

1. *Соціальні причини конфліктів* пов'язані з нерівністю, дискримінацією, неправильним розподілом ресурсів та можливостей. Нерівність у суспільстві може призвести до соціальної заздрості, невдоволення та боротьби за ресурси.

Економічні причини конфліктів пов'язані з конкуренцією за ресурси, нерівномірним розподілом багатства та відмінностями в економічному розвитку. Нерівність в економічній сфері може викликати невдоволення та конфлікти між різними групами та класами в суспільстві.

Економічні причини конфліктів тісно пов'язані з іншими типами причин, такими як соціальні, політичні та культурні. Взаємодія цих факторів може створювати складні та багатогранні конфлікти, які потребують комплексного аналізу та вирішення (Маркіна І.А.2020).

2. *Політичні причини конфліктів* пов'язані з боротьбою за владу, відмінностями у політичних переконаннях та інтересах. Політичні конфлікти можуть виникати як на міжнародному рівні, так і всередині країни, і можуть мати серйозні наслідки для стабільності та миру.

3. *Культурні причини конфліктів* пов'язані з відмінностями у цінностях, традиціях, мові та релігії. Культурні відмінності можуть призводити до нерозуміння, упереджень та конфліктів між різними культурними групами.

Для вирішення культурних конфліктів потрібна повага та розуміння відмінностей між культурами. Важливо прагнути діалогу, обміну думками та пошуку компромісів, щоб досягти взаєморозуміння та мирного співіснування.

4. *Психологічні причини конфліктів* пов'язані з емоціями, особистими переконаннями та потребами. Різні особи можуть мати різні погляди та інтереси, що може призводити до конфліктів у міжособистісних відносинах.

Розуміння психологічних причин конфліктів може допомогти краще керувати ними та знаходити конструктивні способи вирішення. Важливо розвивати навички емоційного інтелекту, комунікації та управління конфліктами, щоб знизити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій та досягти гармонійних відносин з оточуючими.

4. *Індивідуальні причини конфліктів* пов'язані з характеристиками особистості, такими як егоїзм, агресивність, низька самооцінка та нездатність до співпраці. Особи з різними індивідуальними особливостями можуть мати справу і конфліктувати один з одним.

Розуміння цих індивідуальних причин конфліктів може допомогти нам краще зрозуміти себе та інших людей, а також розвинути навички управління конфліктами та емоційним інтелектом.

5. *Групові причини конфліктів* пов'язані з відмінностями в інтересах, цілях та ідентичності груп. Групи можуть конкурувати одна з одною за ресурси та вплив, що може призводити до конфліктів між ними.

Розуміння цих групових причин конфліктів може допомогти краще зрозуміти динаміку конфліктів між групами та розвинути навички управління

конфліктами та міжгрупову взаємодію.

6. *Міжособистісні причини конфліктів* пов'язані з нерозумінням, суперечками та конфліктами у відносинах між людьми. Різні погляди, комунікаційні проблеми та нестача емпатії можуть призводити до конфліктів у міжособистісних відносинах.

Розуміння цих міжособистісних причин конфліктів може допомогти краще зрозуміти динаміку міжособистісних відносин та розвинути навички управління конфліктами для ефективної взаємодії з іншими людьми.

7. *Структурні причини конфліктів* пов'язані з нерівністю у владі, ресурсах та можливостях. Нерівність у структурі суспільства чи організації може призводити до невдоволення та конфліктів між різними групами та індивідами.

Розуміння структурних причин конфліктів допоможе усвідомити, як організаційні та соціальні фактори можуть впливати на виникнення та вирішення конфліктів. Це дозволить розробляти стратегії управління конфліктами, які враховують ці структурні аспекти та сприяють створенню гармонійніших відносин.

В таблиці 2.4 подано узагальнення основних причин виникнення та розвитку конфлікту (Сергієнко Т. І.2022).

У конфлікті кожен учасник грає певну роль, яка визначає його поведінку та вплив на розвиток конфлікту. Розглянемо *основні ролі учасників конфлікту*:

1. **Ініціатор.** Ініціатором конфлікту є людина чи група людей, які розпочинають конфлікт або створюють умови для його виникнення. Ініціатори можуть бути причиною конфлікту, наприклад, своїми діями чи неправильними рішеннями. Вони можуть активно провокувати інших учасників конфлікту.

2. **Агресор** – це учасник конфлікту, який виявляє агресивну поведінку і прагне завдати шкоди чи шкоди іншим учасникам. Агресор може використовувати фізичну чи вербальну агресію, загрози чи інші способи досягнення своїх цілей чи задоволення своїх інтересів.

Таблиця 2.4 – Таблиця причин виникнення та розвитку конфлікту

Тип причини	Опис
Соціальні	Пов'язані з нерівністю, соціальними нормами та цінностями, розподілом ресурсів
Економічні	Пов'язані з конкуренцією за ресурси, нерівномірним розвитком, економічними інтересами
Політичні	Пов'язані з боротьбою за владу, політичними системами та ідеологіями
Культурні	Пов'язані з відмінностями у культурі, мові, релігії, традиціях та звичаях
Психологічні	Пов'язані з емоційними станами, особистісними особливостями та психологічними конфліктами
Індивідуальні	Пов'язані з особистими цілями, інтересами, потребами та очікуваннями
Групові	Пов'язані з відмінностями у груповій приналежності, ідентичності та конкуренції
Міжособистісні	Пов'язані з нерозумінням, розбіжностями, недовірою та конфліктами у відносинах між людьми
Структурні	Пов'язані з організаційними структурами, владою, ролями та ресурсами

3. Жертва – це учасник конфлікту, який страждає від агресії чи негативних дій інших учасників. Жертва може бути фізично чи емоційно постраждалою стороною. Вона може відчувати страх, біль, образу чи інші негативні емоції.

4. Спостерігач – це учасник конфлікту, який не бере активної участі у конфлікті, але спостерігає за його розвитком. Спостерігач може бути нейтральним або мати свої симпатії чи антипатії до учасників конфлікту. Він може відігравати роль посередника чи свідка конфлікту.

5. Посередник – це учасник конфлікту, який намагається примирити сторони та досягти компромісу. Посередник може використовувати свої навички комунікації та врегулювання конфліктів для допомоги учасникам у пошуку рішення. Він може пропонувати альтернативні варіанти, залагоджувати розбіжності та допомагати сторонам порозумітися.

6. Союзник – це учасник конфлікту, який підтримує одну із сторін і допомагає їй досягти своєї мети. Союзник може надавати інформацію, ресурси

або іншу підтримку, щоб зміцнити позицію своєї сторони. Він може також виступати на захист своєї сторони та протидіяти діям протилежної сторони.

Ролі учасників конфлікту можуть змінюватись в залежності від ситуації та динаміки конфлікту. Розуміння цих ролей допомагає аналізувати та керувати конфліктами, а також розробляти стратегії та методи їх вирішення.

2.3 Аналітичне дослідження розвитку та управління конфліктами у виконавчому комітеті Сумської міської ради

Для аналізу конфліктів у виконавчому комітеті Сумської міської ради, а також для оцінки психологічного клімату в колективі було проведено дослідження, в якому був задіяний колектив підприємства – провідні спеціалісти, керівники підрозділів.

Способи вивчення:

- 1) Лонгітюдний. Спостереження;
- 2) Психологічне тестування. Психологічне тестування службовців у виконавчому комітеті Сумської міської ради проводилося за трьома способами:
 - А) Тест опису поведінки К. Томаса.
 - Б) Тест «Самоконтроль у спілкуванні».
 - В) Тест «Твоя конфліктність».
- 3) Анкетування.

Перший етап дослідження містив у собі спостереження за кожним працівником з метою виявлення його індивідуальних і поведінкових особливостей.

Дані спостереження за персоналом показали, що 6 осіб у групі схильні до створення конфліктних ситуацій: 2 людини з них відрізняються різкістю, наполегливістю у спілкуванні, в той же час вони товариські, найчастіше можуть створювати конфліктні ситуації; 2 людини з 6, схильних до конфліктів, є товариськими людьми, проте вони багатослівні, дозволяють неприйнятні жарти – секунди спілкування стають передумовою створення ними конфліктних

ситуацій; і двох чоловік у конфліктній групі розрізняє нелюдимість, непомітність, впертість.

Далі охарактеризуємо безконфліктну групу персоналу, у цій групі 9 осіб, серед них відзначимо 4 особи, які відрізняються веселим характером, балакучістю, добродушністю, відкритістю; 3 людини відрізняється спокоєм, врівноваженістю, дружелюбністю; 2 людини сором'язливі, невпевнені в собі, що прагнуть усім догодити.

Отже, результати спостереження за персоналом виконавчого комітету Сумської міської ради свідчать, що у групі 40% людей, здатних формувати конфліктні ситуації та 60% безконфліктні у спілкуванні.

Наступним кроком емпіричного дослідження було психологічне тестування персоналу виконавчого комітету Сумської міської ради

Основні завдання тестування:

- виявити особливості конфліктної поведінки працівників;
- визначити ступінь комунікативного самоконтролю;
- виявити ступінь комунікабельності.

Відповіді учасників дослідження узагальнюються та заносяться до зведеної таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зведена таблиця результатів тесту К.У.Томаса

№	ФІО	Стать	Вік	Переважаюча стратегія поведінки у конфлікті
1	Опитуваний 1	ж	45	Пристосування
2	Опитуваний 2	ж	25	Уникнення
3	Опитуваний 3	ж	34	Компроміс
4	Опитуваний 4	ж	51	Співпраця
5	Опитуваний 5	ж	21	Суперництво
6	Опитуваний 6	ж	26	Співпраця
7	Опитуваний 7	ж	32	Пристосування
8	Опитуваний 8	ж	30	Співпраця
9	Опитуваний 9	ж	38	Співпраця
10	Опитуваний 10	ж	34	Суперництво
11	Опитуваний 11	ж	22	Уникнення
12	Опитуваний 12	ж	35	Компроміс

Продовження таблиці 2.5

13	Опитуваний 13	ж	31	Пристосування
14	Опитуваний 14	ж	38	Уникнення
15	Опитуваний 15	ж	42	Суперництво
16	Опитуваний 16	ч	26	Пристосування
17	Опитуваний 17	ч	27	Уникнення
18	Опитуваний 18	ч	22	Компромiс
19	Опитуваний 19	ч	55	Пристосування
20	Опитуваний 20	ч	33	Уникнення

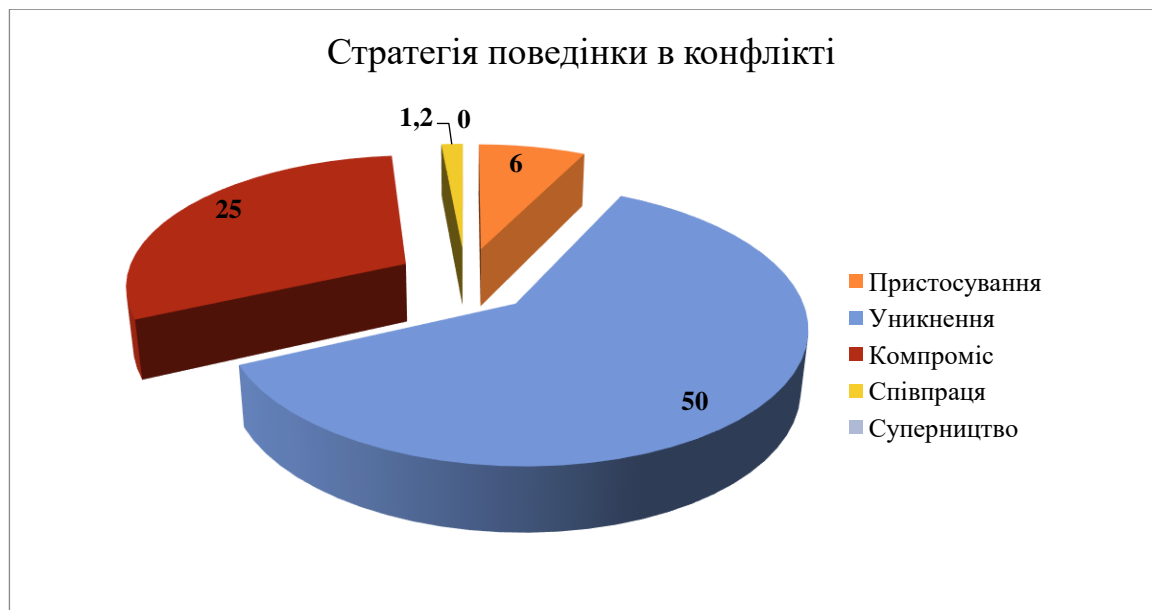


Рисунок 2.5 – Результати тестування службовців у виконавчому комітеті Сумської міської ради за тестом К.У.Томаса

Таким чином, з результатів тесту в табл. 2.5 можна побачити, що 25% співробітників віддають перевагу пристосуванню, що означає принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншого та співпраці – прихід до альтернативи, що задовольняє обидві сторони. 20% персоналу вибирають уникнення – як відсутність прагнення кооперації, і відсутність тенденції до досягнення власних цілей і компромiс. І лише 10 % працівників дотримуються позиції суперництва.

Таблиця 2.6. Зведена таблиця результатів тесту «Самоконтроль у спілкуванні»

№	ПІБ	Вік	Вік	Рівень контролю
1	2	3	4	5
1	Опитуваний 1	ж	45	Високий
2	Опитуваний 2	ж	25	Високий
3	Опитуваний 3	ж	34	Середній
4	Опитуваний 4	ж	51	Низький
5	Опитуваний 5	ж	21	Середній
6	Опитуваний 6	ж	26	Високий
7	Опитуваний 7	ж	32	Низький
8	Опитуваний 8	ж	30	Середній
9	Опитуваний 9	ж	38	Високий
10	Опитуваний 10	ж	34	Високий
11	Опитуваний 11	ж	22	Середній
12	Опитуваний 12	ж	35	Середній
13	Опитуваний 13	ж	31	Високий
14	Опитуваний 14	ж	38	Низький
15	Опитуваний 15	ж	42	Високий
16	Опитуваний 16	ч	26	Середній
17	Опитуваний 17	ч	27	Високий
18	Опитуваний 18	ч	22	Низький
19	Опитуваний 19	ч	55	Високий
20	Опитуваний 20	ч	33	Високий

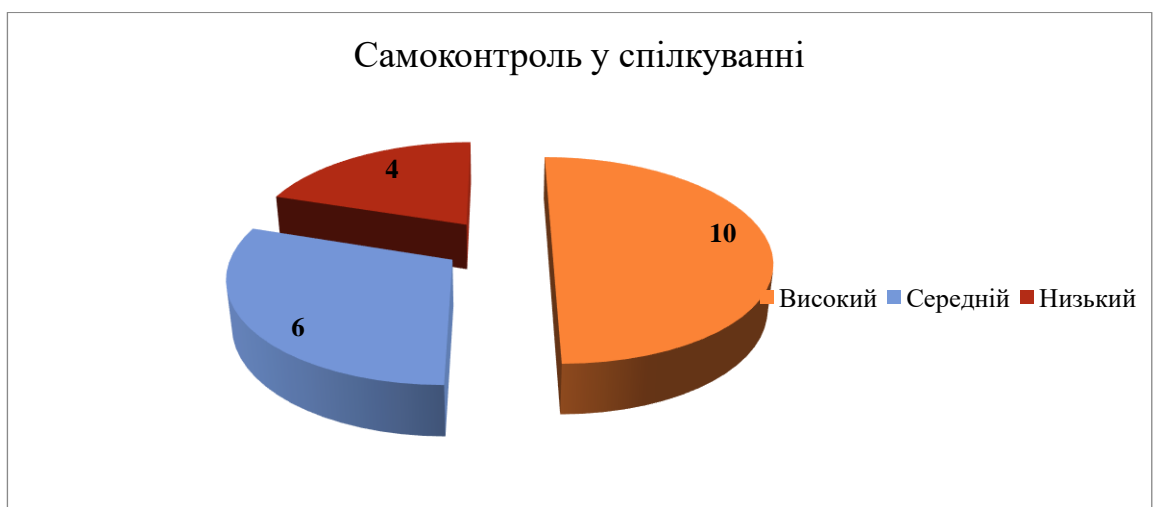


Рисунок 2.6 – Результати тестування тесту «Самоконтроль у спілкуванні»

Переглядаючи ступінь самоконтролю у спілкуванні персоналу, можна зробити висновок, що більшість працівників виконавчого комітету Сумської міської ради (10 чоловіка) мають високий рівень комунікативного контролю, просто вступають у будь-яку роль, еластично реагують зміну ситуації, може навіть передбачати враження, яке справлять на оточуючих. Далі, 6 людей мають середній рівень комунікативного контролю, їх відрізняє відкритість, проте не стриманість в емоційних проявах. У 4 працівників виявлено низький ступінь самоконтролю у спілкуванні, що характеризує їх поведінку як стійку, вони не вважають за необхідне змінюватися в залежності від ситуації, інші вважають їх «незручними у спілкуванні».

Таблиця 2.7 – Зведена таблиця результатів тесту «Твоя конфліктність»

№	ФІО	Стать	Вік	Рівень комунікабельності
1	Опитуваний 1	ж	45	Високий
2	Опитуваний 2	ж	25	Середній
3	Опитуваний 3	ж	34	Середній
4	Опитуваний 4	ж	51	Високий
5	Опитуваний 5	ж	21	Середній
6	Опитуваний 6	ж	26	Високий
7	Опитуваний 7	ж	32	Середній
8	Опитуваний 8	ж	30	Середній
9	Опитуваний 9	ж	38	Високий
10	Опитуваний 10	ж	34	Середній
11	Опитуваний 11	ж	22	Середній
12	Опитуваний 12	ж	35	Низький
13	Опитуваний 13	ж	31	Високий
14	Опитуваний 14	ж	38	Середній
15	Опитуваний 15	ж	42	Високий
16	Опитуваний 16	ч	26	Середній
17	Опитуваний 17	ч	27	Середній
18	Опитуваний 18	ч	22	Низький
19	Опитуваний 19	ч	55	Високий
20	Опитуваний 20	ч	33	Середній

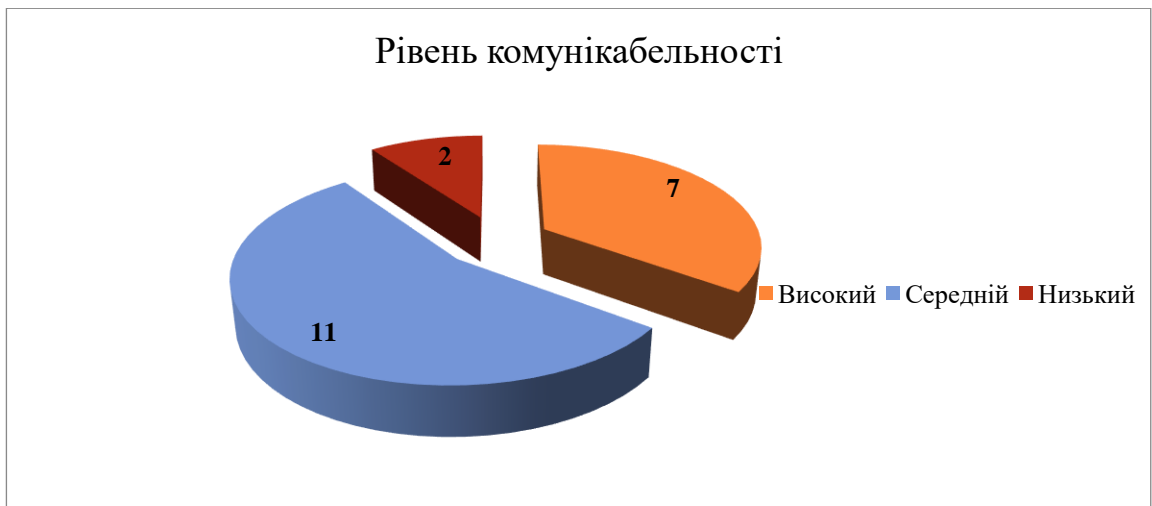


Рисунок 2.7 – Результати тестування тесту «Твоя конфліктність»

Аналіз отриманих даних показав, що 7 респондентів мають високий рівень комунікабельності – ці люди всюди почуваються впевнено у спілкуванні, але не завжди доводять справу до кінця. Далі, 11 осіб мають середній рівень комунікабельності, їх характеризує цікавість, балакучість, проте їм не вистачає посидючості, терпіння при зіткненні з серйозними проблемами. Також, 2 особи відрізняються низьким рівнем комунікабельності – вони замкнуті, воліють самотність.

Отже, для групи властивий середній рівень комунікабельності, найвищий комунікативний самоконтроль і пошук співробітництва та пристосування в конфліктній ситуації.

Аналіз частоти походження конфліктів у виконавчому комітеті Сумської міської ради відображений у таблиці 2.8.

Отже, з таблиці 2.8 випливає, що за останні 2 роки кількість конфліктів у виконавчому комітеті Сумської міської ради зростає на 12 – 13% на рік. Основним чином на це впливають конфлікти між відділами, які зросли на 8% у 2022 р. та на 22% у 2023 р. Темп зростання кількості конфліктів персоналу з адміністрацією скорочується – 14% у 2022 р. та 6% у 2023 р. Кількість конфліктів всередині колективу незначна – приблизно 8 на рік, та їх кількість у 2023 р. скоротилося на 11%.

Таблиця 2.8 – Кількість конфліктів у виконавчому комітеті Сумської міської ради за 2021 – 2023 р. р.

	Кількість о конфліктів			Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023
Всього:	58	65	74	12,07	13,85
в т.ч.	14	16	17	14,29	6,25
- між адміністрацією та працівниками					
- між відділами	37	40	49	8,11	22,5
- між працівниками	7	9	8	28,57	-11,11

Динаміка зростання загальної кількості конфліктів повторює динаміку зростання конфліктів між керівниками. Отже, знизивши кількість конфліктів між начальниками відділів можна буде спостерігати зменшення загальної кількості конфліктних ситуацій у виконавчому комітеті Сумської міської ради.

Через конфлікти не злагоджена робота керівників відділів веде до неефективної роботи підлеглих, викликаючи цим обмеження результатів роботи у виконавчому комітеті Сумської міської ради в цілому.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

3.1 Сучасні методи вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій

Методи вирішення міжособистісних конфліктів

Методи та прийоми вирішення конфліктів кожна людина обирає залежно від конкретної ситуації. Часто суперечності вирішуються самі і не потребують активного втручання. Але якщо так не виходить, то існує низка основних методів і способів запобігання та вирішення конфліктів, зокрема такі:

1. Пом'якшити протиріччя. По суті, це не вирішення конфлікту, а лише спроба «згладити кути». Тобто на обговорення не виносяться найгостріші, спірні моменти. Збоку може здатися, що конфлікт вичерпаний, проте агресія та негатив нікуди не поділися і пізніше можуть виявитися ще з більшою силою. Сторони пом'якшують напругу лише для тимчасового перемир'я, для часткового вирішення проблеми або одночасного отримання користі на даний момент часу.

2. Підібрати компромісні рішення. Якщо виставлені однією зі сторін умови приймаються супротивником, то суперечка затихає (тимчасово чи навіть зовсім). Це цілком позитивний метод розв'язання конфліктів, що згладжує причини конфронтації і дозволяє припинити протистояння, яке навіть якщо й виникне знову, лише після досить тривалого терміну.

3. Погодитись з думкою суперника. Тобто розглядати позиції сторін як рівноправні, проявляти один до одного максимум уваги. Це найбільш ефективний та грамотний метод вирішення конфліктів, який, на жаль, застосовується рідше за інші. Не завжди противники здатні виявити достатньо уваги до доводів та умов опонента, скоригувати відповідно власну позицію та прийняти відповідне для всіх рішення.

4. Домінування однієї зі сторін. При цьому один супротивник жорстко наполягає на своїх умовах, а інший цілком погоджується з ними. Зазвичай це спосіб вирішення конфліктів в організації, коли йдеться про дотримання

субординації між начальством та підлеглими. Але потрібно мати на увазі, що цей підхід не працює, якщо в конфлікті бере участь істероїдна особистість або холерик.

Люди з подібним складом характеру не здатні на поступки.

Існують і інші стратегічні методи запобігання та вирішення конфліктів інтересів, що дозволяють вирішувати спірні ситуації таким чином, щоб між суперниками не виникало негативу. Ось кілька таких правил:

1. Обидві сторони повинні зрозуміти, що конфлікт існує і потребує вирішення на користь того чи іншого учасника. Якщо хтось із опонентів не погоджується з наявністю проблеми, це піде на шкоду і подальшій взаємодії, і почуттям.

2. Спірну ситуацію слід обговорювати, сперечатися, дискутувати, вести переговори. Завдання опонентів – знайти причину зіткнення інтересів, виявити, в чому їхня суть, та підібрати відповідні форми та методи вирішення конфлікту.

3. Слід точно визначити, що спричинило суперечності. Обидві сторони мають викласти свої інтереси, щоб запобігти в ході суперечки надмірну емоційність та перехід на особистості. Буває так, що саме завдяки встановленим кордонам стає ясно, що проблема не така вже й серйозна.

4. Бажано знайти кілька варіантів вирішення конфлікту, не варто використовувати перший же, який прийшов на думку. Можливість вибору дозволить задіяти метод, за якого інтереси кожної із сторін будуть максимально враховані.

5. Рішення з проблеми має виноситися обопільно, а також здійснення його практичної реалізації. Якщо учасники конфлікту діятимуть спільно, злагоджено, то й ефективність заходів, що вживаються, буде найбільшою.

Зміст психологічних методів вирішення конфліктів

Ідеального способу вирішення конфліктів буквально для всіх не існує. Однак тут завжди можна задіяти перевірені, добре працюючі психологічно прийоми.

1. Застосування сили громадської думки. Саме громадську думку можна підключати для того, щоб вплинути на супротивників. Є люди, для котрих думка більшості має дуже велике значення, їм потрібна підтримка колективу, а її відсутність здатна викликати важкі емоційні переживання. Тому цілком можна погасити конфлікт і знайти вихід із нього, якщо один із опонентів побоюється несхвалення громадськості.

2. Залучення «третейського судді». Цей метод підходить для вирішення таких типів конфліктів, коли є можливість звернутися до авторитетної людини, думка якої має серйозну вагу для учасників. І тут ще важливо, щоб існуючий авторитет торкався саме моральних підвалин, а не стосувався виключно предмета суперечки. Це неодмінно має бути чесна, справедлива, порядна, добра людина, яких, на жаль, не так багато.

Суддя неодмінно має бути об'єктивним і тактовним, а в деяких випадках вміти мислити і діяти нестандартно. Є такий показовий приклад, коли начебто вдалося залагодити конфлікт, але було помітно, що між сторонами все ще залишається негатив. І що зробив суддя?

Він відкрив для конфлікуючих сторін пляшку гарного коньяку, приніс дві чарки і бутерброди, а йдучи сказав, що через годину-другу повернеться. Картина після повернення була такою: випита пляшка, чарка коньяку та півбутерброду (для судді). Чи треба говорити, що конфлікт остаточно було вирішено повною мірою.

Конфлікт буде вирішено, якщо «третейському судді» вдасться виділити його об'єкт та предмет. А способи вирішення проблем є різні.

3. Розмова «по душам». Ефективний спосіб вирішення конфліктів – переговори. Для учасників це чудова можливість виявити причину зіткнення інтересів, обговорити розбіжності, висловити своє невдоволення одне перед одним. Якщо дискусія використовується як метод вирішення організаційного конфлікту, то розмова стосується виключно роботи та бізнесу.

4. Натягнуті стосунки між учасниками протистояння. Часто буває так, що конфлікт начебто вирішений, проте відносини між сторонами залишаються

напруженими, через що можлива нова хвиля непорозуміння та зіткнення інтересів. Методом вирішення конфлікту у разі може стати спроба змусити опонентів (і це буде важко) діяти спільно.

Наприклад, придумати завдання, у реалізації якого виявляться зацікавлені обидві сторони (і нездійсненну поодинокі). Таке вимушене, спочатку неприємне для противників співробітництво у результаті сприятиме формуванню більшої довіри один до одного, налагодженню нормальних, збалансованих взаємин.

4. Метод «вибуху». Це підходящий метод для вирішення трудових конфліктів у колективі компанії, коли між співробітниками виникає конфронтація, яка не припиняється і до того ж шкодить спільній справі. Ситуація ускладнюється ще й тим, що обидва учасники конфлікту – висококласні, незамінні професіонали.

Ось тут можна застосувати «вибух», а саме – зібратися всім колективом і висловити невдоволення поведінкою конфліктуючих сторін і тим, як це відображається на решті співробітників, та в цілому на діяльності організації.

Спосіб дуже ефективний, але непростий. Для проведення такого «вибуху» буде потрібно максимум такту, щоб ніхто не виявився скривдженим. Слід взяти до уваги особливості характеру конфліктуючих сторін, підготувати колектив до «атаки» і зуміти, якщо знадобиться, з гумором, на позитивній ноті усунути розбіжності та завершити розмову (Токар П.В.2021).

3.2 Розробка програми протистояння конфліктам

Мета програми : відпрацювання однієї з технік регулювання емоційної напруги – «Підкреслення спільності з партнером».

Інструкції. Ведучий каже учасникам: «Погляньте наліво, відрахуйте двох людей ліворуч від вас і зосередьтеся на третьому. Подумайте, що поєднує вас із цією людиною? Напишіть, будь ласка, список не менше як 10 якостей, характеристик та ознак. На виконання вправи – 10 хвилин.

Відпрацювання з технікою регулювання емоційної напруги, тому

апелювання до знайдених характеристик має вести до зниження рівня напруженості у спілкуванні.

Давайте подивимося, що нас об'єднує. Коли ви називатимете якості, учасник, якому вони адресовані, теж повинен реагувати, наприклад, «я згоден» у разі згоди, або «я подумаю над цим» при сумнівах.

Запитання для аналізу вправи:

1. Чи легко вам знаходити щось спільне з іншими?
2. Коли ви отримували від когось список спільних якостей, що ви відчували?
3. Як ви вважаєте, якого роду спільність варто підкреслювати зниження напруги?

Висновки: підкреслення спільності зближує обох партнерів – і того, хто говорить, і того, з ким цілеспрямовано виявляються спільні риси. Але щоб це дійсно знижувало емоційну напругу, спільність має стосуватися тих якостей, які ваш візаві приймає в собі (згодний із цим).

Програма – тренінг «Управління конфліктами» може принести багато корисних результатів та практичну користь для учасників. Ось деякі з них:

1. Розуміння природи конфліктів. Учасники тренінгу отримають глибоке розуміння того, що таке конфлікт та які фактори можуть його спричинити. Вони дізнаються, що конфлікти є невід'ємною частиною міжособистісних відносин і можуть виникати через відмінності у цінностях, мотивах, потребах та очікуваннях. Це дозволить їм краще розуміти та аналізувати конфліктні ситуації, а також запобігати їх виникненню.

2. Розвиток навичок управління конфліктами. Учасники тренінгу навчаються ефективно керувати конфліктами, використовуючи різні стратегії та техніки. Вони навчаються висловлювати свої думки та почуття конструктивно, слухати та розуміти інших людей, шукати компроміси та знаходити рішення, що задовольняють усі сторони. Це допоможе їм покращити свою комунікацію та зменшити конфлікти у різних сферах життя, включаючи роботу, сім'ю та спілкування з друзями.

3. Поліпшення міжособистісних відносин. Тренінг допоможе учасникам покращити свої міжособистісні стосунки. Вони навчатимуться будувати довіру, повагу та розуміння у відносинах з іншими людьми. Вони також навчатимуться ефективно вирішувати конфлікти та запобігати їх негативному впливу на відносини. Це допоможе їм створити більш гармонійні та продуктивні взаємодії з колегами, сім'єю та друзями.

4. Поліпшення професійних навичок. Управління конфліктами є важливою навичкою у професійній сфері. Учасники тренінгу навчатимуться ефективно вирішувати конфлікти на робочому місці, покращувати командну роботу та співпрацю, а також покращувати клієнтські відносини. Це допоможе їм стати більш цінними та успішними професіоналами.

5. Зниження стресу та підвищення благополуччя. Управління конфліктами допомагає знизити рівень стресу та підвищити загальний добробут. Учасники тренінгу навчатимуться ефективно керувати своїми емоціями та стресом у конфліктних ситуаціях. Вони також навчатимуться знаходити позитивні рішення та створювати гармонійні відносини, що сприяє покращенню їх емоційного стану та загальної якості життя.

Програма «Управління конфліктами» може принести безліч позитивних результатів та практичну користь для учасників, допомагаючи їм розвинути навички ефективної комунікації, управління конфліктами та покращення міжособистісних відносин (Потапюк І.П.2017).

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі конфлікт розглянуто з погляду соціального феномену в результаті чого було визначено основні підходи до вивчення цієї категорії. Відповідно до одного з них в основі конфлікту лежить протистояння певних інтересів, цілей, устремлінь особистості.

Другий підхід закладає в конфлікт протиріччя, у зв'язку з чим він є результатом його загострення, актуалізації. Згідно третього підходу, конфлікт є різновидом структурного дисбалансу та характеризується неможливістю системи чи соціальних відносин залишатися у тому ж вигляді. Ще один підхід в основі конфлікту розглядає соціальну напруженість, що має двояке значення. Було проведено детальне вивчення структури самого конфлікту (об'єкт, суб'єкти конфлікту та ін.), а також зміст складових його елементів. Розібрано та розкрито середовище, в якому протікає конфлікт.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи поняття та розвитку конфлікту на сучасному етапі розвитку суспільних відносин. Було проаналізовано сутність та поняття конфлікту, визначено схему його розвитку, а також досліджено поняття конструктивних і неконструктивних конфліктів.

Другий розділ був присвячений проведенню аналітичного дослідження процесу управління конфліктами у Сумській міській раді як органу публічного управління. Було проведено організаційно – управлінську характеристику Сумської міської ради, визначено причини, через які можливі виникнення конфліктних ситуацій в органах публічної влади. Також цей розділ містив основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи були напрацьовані основні шляхи та методи вирішення конфліктів, досліджено сучасні методи вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій, а також розроблена програма протистояння конфліктам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анцупов А. Я., Баклановський С. В. Конфліктологія у схемах та коментарях. К.: КНЕУ. 2016. 336 с
2. Баєва О. В. Основи менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2017. 522 с.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство, 2017. Вип. 10. С. 177-182.
4. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ: Знання, 2013. 408 с.
5. Гайдук І., Сенюта О., Бік Х. Терешко Н. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування . Н. Львів : ПАІС, 2017. 296 с
6. Герасіна Л.М., Панов М.І., Осіпова Н.П. Конфліктологія. Х.: Право, 2012. 256 с.
7. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. Формування організаційно-управлінського механізму врегулювання конфліктів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 2. С. 31–36.
8. Довгань Н.В. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. 2022. Вип. 12/2022. № 4. С. 223–228
9. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. К.: КНЕУ, 2019. 315 с.
10. Єрмошенко М. Менеджмент. К.: Національна академія управління. 2016. 655 с.
11. Іванова В. Менеджер – професійний керівник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2015. 106 с.
12. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної

культури. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2020. № 3. С. 62–67.

13. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. К.: ДЕГУТ, 2018. 293 с.

14. Конфліктологія : навч. посіб за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К. : КНЕУ, 2018.315 с.

15. Крам Т. Ф. Управління енергією конфлікту: як перетворити працю на творчість. К.: РЕФЛ-бук, 2021. 217 с.

16. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2023. 396 с.

17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2020. 296 с.

18. Лукашевич Н. Самоменеджмент. К.: Ника-Центр, 2017. 339 с.

19. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200с.

20. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Попередження та запобігання конфліктам: теоретичний аспект. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2020. С. 130–137

21. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018.76 с.

22. Нагаєв В. М. Конфліктологія. К. : Центр навч. літ., 2014. 198 с.

23. Орлянський В. С. Конфліктологія: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2017. 160 с.

24. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці.. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

25. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2013. С. 88-89.

26. Пономаренко В.Д. Управління конфліктами. Т.: Олімп, 2018. 89 с.

27. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як

складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175.

28. Примуш М. Конфліктологія. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2016. 282 с.

29. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку, 2020. Вип. 47. С. 101-105.

30. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 20. С. 539–542

31. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА, 2022. №48. С. 236-242.

32. Скібіцька Л. І. Конфліктологія. К. : ЦУЛ, 2017. 384 с.

33. Пачковський Ю.Ф. Соціологія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 418 с.

34. Стадник В. Менеджмент. К.: Академія, 2013. 463 с.

35. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер. К.: А.С.К., 2015. 221 с.

36. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів. Суми : 75 Університетська книга, 2018. 240 с.

37. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2011. С. 104-110

38. Тренев Н. Н. Управління конфліктами. Х.: Фаворит. 2021. 196 с

39. Хапілова В.П. Конфліктологія. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 278 с.

40. Убейволк О. О. Конфліктологія. Запоріжжя : ЗНУ. 2016. 60 с.

41. Убейволк О. О. Конфлікт як прояв соціальної комунікації. Грані : альманах. 2019. № 5(73). С. 107–111.

42. Сьомич М.І. Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості. Публічне адміністрування та національна безпека. 2020. № 8(16). С. 142 – 149

43. Урбанович А.А. Психологія управління. Х : Харвест. 2020. 640 с.

44. Фелау Е.Г. Конфлікти на роботі: як їх розпізнати, попередити, запобігти. К.: Омега-Л, 2016. 116 с.
45. Шарко Ф. І. Загальна конфліктологія. Х.: Танга. 2016. 240 с.